

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace metody BSC ve strojírenském podniku
Implementation of Balanced Scorecard Method in an Engineering
Company

Student:

Bc. Veronika Maslonková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Maslonková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Implementace metody BSC ve strojírenském podniku**
Implementation of Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Představení zkoumané společnosti
 4. Aplikace metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 978-15-9139-690-1.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Martin MACHEK, Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě.....*5.4.2017*.....

podpis.....*Monika Pustelníková*.....

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Dále můj dík patří zástupcům společnosti PMB – ZOS, s.r.o., především paní Ing. Renátě Šotkovské, která mi věnovala svůj čas a poskytla nezbytné materiály. Speciální poděkování poté patří mé rodině a příteli, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BALANCED SCORECARD.....	7
2.1	Metoda Balanced Scorecard.....	7
2.2	Princip metody Balanced Scorecard	9
2.3	Základní perspektivy Balanced Scorecard	11
2.3.1	Finanční perspektiva.....	11
2.3.2	Zákaznická perspektiva	14
2.3.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	17
2.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	20
2.4	Strategické mapy	22
2.5	Postupové kroky při zavádění Balanced Scorecard	24
2.5.1	1. Fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci..	24
2.5.2	2. Fáze: Objasnění strategie.....	25
2.5.3	3. Fáze: Tvorba Balanced Scorecard	25
2.5.4	4. Fáze: Postup při procesu rozšíření – roll-out.....	26
2.5.5	5. Fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard	27
2.6	Omezení a bariéry aplikace Balanced Scorecard v podniku.....	27
2.7	Shrnutí	28
3	PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI.....	29
3.1	Vize a strategie společnosti	32
3.2	Výrobní program	34
4	APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD VE VYBRANÉM PODNIKU	36
4.1	Analýza vybraných finančních ukazatelů	36
4.1.1	Analýza stavových ukazatelů	36

4.1.2	Analýza rozdílových ukazatelů	42
4.1.3	Analýza poměrových ukazatelů	43
4.2	Analýza zaměstnanců.....	46
4.2.1	Vývoj a struktura zaměstnanců	47
4.2.2	Fluktuace zaměstnanců.....	48
4.2.3	Nemocnost zaměstnanců	49
4.2.4	Výběr a přijímání zaměstnanců.....	50
4.3	Analýza zákazníků	51
4.4	Analýza interních podnikových procesů.....	53
4.5	Návrh základního rámce implementace Balanced Scorecard	54
4.5.1	Časové rozvržení implementace.....	55
4.5.2	Určení strategických cílů.....	56
4.5.3	Vytvoření strategické mapy.....	59
4.5.4	Stanovení měřítek a strategických akcí k jednotlivým cílům.....	60
4.5.5	Podnikové rozšíření	67
4.5.6	Stanovení potřebných nákladů na projekt implementace BSC	68
5	SHRnutí, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	70
6	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM ZKRATEK.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	SEZNAM TABULEK	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Silný konkurenční boj, takto můžeme popsat situaci v současné době, které čelí mnoho podniků. Nedisponuje-li podnik určitou konkurenční výhodou, tak z tohoto boje odchází většinou jako poražený. S tím, jak se mění preference zákazníků, prostředí podniku, ať už vnější či vnitřní, je potřeba, aby se pružně měnil a přizpůsoboval i samotný podnik. Stále více vzrůstá význam nehmotných aktiv, IT technologií, inovací, důležitost kvalitních zaměstnanců a v neposlední řadě silný vztah s dodavateli a zákazníky. Právě poslední dva jmenované faktory nabývají v dnešní době na větší důležitosti. Na zaměstnance není již pohlíženo jako na nástroj k vykonání určitého výkonu, ale i jako na zdroj intelektu, který se aktivně zapojuje do procesu, samostatně přemýšlí a umí pracovat s informacemi. Cílem podniku není především vyrobit, ale umět prodat. Vztah se zákazníky, schopnost individualizace produktů a služeb dle potřeb zákazníků se stále více dostává do popředí. To, jak podnik k těmto a jiným dalším faktorům přistupuje, určuje jeho následný vývoj.

Úkolem vrcholového managementu je vyhledávání i využívání metod a nástrojů řízení, s jejichž pomocí by podnik dosahoval lepší výkonnosti a konkurenceschopnosti. Důležitost je kladena na strategické řízení a správně formulovanou strategii, díky které lze přesně stanovit cíle, jichž má být dosaženo v různém časovém horizontu. Management zároveň nemůže pracovat pouze s informacemi a daty kvantitativního charakteru, ale měl by využívat i informace kvalitativní, které stojí v současné době na stejné ne-li vyšší úrovni důležitosti. Všechny tyto aspekty již dříve jmenované, a jiné další jsou součástí nástroje řízení Balanced Scorecard. Jedná se o moderní přístup k měření výkonnosti podniku. Pracuje jak s tradičními finančními, tak nefinančními měřítky, s vizí a strategií na jejichž základě pak dokáže podniku poskytnout informace o tom, jak vytváří hodnotu pro své zákazníky.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní formu implementace Balanced Scorecard do systému řízení pro podnik PMB – ZOS, s.r.o., přičemž při stanovování jednotlivých cílů bude vycházeno ze samotné vize a strategie podniku.

Dílním cílem je provedení zhodnocení výkonnosti společnosti za období 2012-2016, což slouží jako podklad ke splnění výše stanoveného cíle.

V teoreticko – metodologické části bude detailně definována podstata a principy metody Balanced Scorecard, blíže specifikovány jednotlivé perspektivy a v neposlední

řadě popsán postup samotné implementace včetně omezení a bariér aplikace této metody. Ke zpracování teoreticko – metodologické části budou využity zdroje uvedené v závěru práce.

Následuje seznámení se s vybraným podnikem. Jeho zaměření, popis činnosti, strategie, vize a organizační uspořádání.

V části praktické bude implementaci Balanced Scorecard předcházet provedení finanční analýzy k posouzení výkonnosti společnosti. Následně již bude provedena samotná implementace BSC, zahrnující kroky jako určení strategických cílů, vytvoření strategické mapy, stanovení měřítek a akcí k jednotlivým cílům, podnikové rozšíření BSC, časové rozvržení implementace a v neposlední řadě výpočet potřebných nákladů na projekt implementace BSC.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BALANCED SCORECARD

Cílem této kapitoly je vymezit princip metody Balanced Scorecard, popsat jednotlivé čtyři perspektivy, postupové kroky při zavádění a omezení a bariéry při samotné implementaci.

2.1 Metoda Balanced Scorecard

Dlouhodobá konkurenceschopnost, pojem, který každý podnik zcela jistě zná, ale ne každý ho dokáže aplikovat ve svém podnikání. Jak a pomocí čeho lze zajistit, aby firma byla schopná dosahovat dlouhodobé konkurenceschopnosti? Odpovědí je Balanced Scorecard, český překlad dle Vysušila (2004) „vyvážený systém hodnotících ukazatelů.“ (Kaplan, Norton, 2005)

Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) kombinuje měřítka vypovídající o minulém vývoji s novými měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. V této době již nestačí spoléhat a rozhodovat se na základě výsledků finanční analýzy, nýbrž je potřeba využít obecnější a integrovaný systém měřítek pro stanovení vhodné strategie tvorby hodnoty v oblasti zaměstnanců, současných i budoucích zákazníků, dodavatelů, procesů, technologií, inovací a způsobu práce. (Kaplan, Norton, 2005)

Finanční měřítka nám vypovídají jen o velmi malé části minulých aktivit, které byly provedeny. Nemohou se proto stát do budoucnosti našim hlavním návodem, jak vytvářet vyšší hodnotu. (Kaplan, Norton, 2005)

Balanced Scorecard, jakožto vhodný nástroj pro měření podnikové výkonnosti, byl poprvé představen pány Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v roce 1992. Jak již bylo naznačeno, základem koncepce BSC jsou čtyři základní perspektivy¹, kterými jsou: (Marinič, 2004)

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,

¹ Pojem perspektiva znamená pohled z různých úhlů na jednu věc, v tomto případě na podnik, jeho řízení a strategii.

- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu. (Kaplan, Norton, 2005)

BSC dává důraz na to, aby veškerá měřítka finanční i nefinanční povahy byly zakomponované do podnikového informačního systému, a tak byly dostupné pro všechny zaměstnance. Zároveň management podniku musí umět rozeznat mezi aktivitami, které jim do budoucna zajistí dlouhodobý růst a úspěch. (Kaplan, Norton, 2005)

Rozdíl mezi BSC a jinými metodami využívajícími souhrn finančních a nefinančních měřítek, je právě v tom, že pracuje s vizí, posláním i strategií a převádí je do uchopitelných plánů a měřítek, a to i v oblasti zákazníků a zaměstnanců, které ostatní koncepce řízení neberou v úvahu. (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

Ještě předtím, než je BSC implementována do daného podniku, musíme si stanovit, zdali je zde vůbec možné aplikovat BSC v podobě, tak jak ji známe. BSC je nejlépe definovatelná pro tzv. strategické podnikatelské jednotky (dále jen SBU). Taková ideální SBU zahrnuje v celém hodnototvorném řetězci inovace, provoz, marketing, distribuci, prodej a servis, tzn., že vyrábí vlastní výrobky, má jasně určené své zákazníky, vhodně zvolený marketing, distribuční kanály a výrobní zařízení. Z tohoto pohledu se můžeme velmi často setkat s faktem, že není možné aplikovat BSC na celý podnik jako na celek, jelikož se v daném podniku může nacházet více SBU, které mají své odlišné zákazníky, jinou strategii, posláním, marketing či interní procesy. Celopodniková BSC pak vytváří jakýsi rámec pro hlavní témata a vize, které jsou následně aplikovány do BSC jednotlivých SBU. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Při jasném definování SBU můžeme vytvářet konkrétní model BSC pro daný podnik. Správně sestavený model nám pomůže při konkretizaci cílů a jejich měření, zároveň ale umožní i sledovat jejich vzájemnou provázanost. Základnímu schématu metody BSC, viz Obrázek 1, je potřeba rozumět takto: (Fibírová, Šoljaková, 2005)

- 1) Při změně vize a strategie, tedy toho, co chceme dělat a jak toho dosáhnout, musíme počítat s tím, že se to zákonitě promítne do všech čtyř oblastí. Rozhodování o vizi a strategii je úkolem vrcholového managementu, ale musí být přejímána i manažery na nižších úrovních a také všemi zaměstnanci.
- 2) Šipky mezi jednotlivými perspektivami je nutno chápat jako koloběh „vyvažování“, který při změně jedné oblasti automaticky ovlivní i zbylé oblasti.

- 3) Celé schéma BSC musí obsahovat základní otázky a cíle u jednotlivých oblastí, jakým způsobem budou tyto cíle měřeny, popřípadě jaké opatření musíme přijmout pro splnění těchto cílů. (Vysušil, 2004)

Obrázek 1 Základní schéma metody **Balanced Scorecard**



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004)

2.2 Princip metody **Balanced Scorecard**

U metody **Balanced Scorecard** rozlišujeme tzv. zpožděné indikátory a předstižné indikátory. Za zpožděné indikátory označujeme hodnotová měřítka jako je ziskovost, podíl na trhu, kvalifikace zaměstnanců či spokojenost zákazníků. Jako předstižné indikátory zase chápeme hybné síly výkonnosti, které odpovídají konkrétní SBU a její strategii. Provázanost obou skupin indikátorů je zde brána za samozřejmost. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Balanced Scorecard slouží jako nástroj pro řízení dlouhodobé strategie a je využívána k realizaci kritických manažerských procesů jako jsou:

- 1) vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- 2) komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- 3) plánování a stanovení cílů a sladění strategických podnětů,

- 4) zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. (Kaplan, Norton, 2005)

Zjednodušené schéma propojení jednotlivých procesů viz Obrázek 2. (Kaplan, Norton, 2005)

Obrázek 2 Balanced Scorecard jako strategický rámec



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005)

Vyjasnění a převedení vize a strategie

Tvorba strategie vychází z vrcholového managementu. Tato strategie je následně převáděna do konkrétních cílů. Stanovují se cíle pro všechny čtyři perspektivy. Celý proces je velmi náročný a mělo by dojít ke shodě všech manažerů, ale ne vždy je to stoprocentní. Proto se snažíme o co největší míru konsensu. (Kaplan, Norton, 2005)

Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

K tomu, aby byly jednotlivé cíle dosaženy, musí být komunikovány ve všech podnikových úrovních, ať už prostřednictvím firemních novin, bulletinů či síťového softwaru. Musí být zajištěno, že dojde k pochopení a plnění strategických cílů u všech zaměstnanců, a tím k naplnění celopodnikové vize. (Kaplan, Norton, 2005)

Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických podnětů

V tomto procesu si podnik stanovuje konkrétní krátkodobé a dlouhodobé cíle pro finanční i nefinanční měřítka BSC, přičemž tyto cíle by měly být stanoveny přibližně na dobu 3 až 5 let. Určuje mechanismus a potřebné zdroje k dosažení těchto cílů. (Kaplan, Norton, 2005)

Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se je poslední manažerský proces a zároveň jeden z nejdůležitějších procesů. Manažeři se často potýkají s problémem nedostatečné zpětné vazby k ověření správnosti svých rozhodování. První tři procesy by byly zbytečné, pokud by nebyla na závěr ověřena jejich správnost a vhodnost pro stále se měnící podmínky. Manažeři musí ověřit nejen naplňování jejich strategie, ale i její životaschopnost pro dané podmínky. To označujeme jako učení se ve dvojité smyčce. Z tohoto pohledu můžeme říct, že metoda BSC zaplňuje mezeru většiny manažerských systémů v oblasti získávání zpětné vazby. (Kaplan, Norton, 2005)

V následující podkapitole jsou detailně rozebrány čtyři základní perspektivy tvořící rámec metody BSC.

2.3 Základní perspektivy Balanced Scorecard

Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole, metoda Balanced Scorecard vytváří cíle a měřítka jednotlivých čtyř perspektiv z poslání a strategie podniku.

Perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu nám dávají základ pro stanovení vyváženosti mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi žádanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a v neposlední řadě mezi tvrdými a měkkými měřítky. (Kaplan, Norton, 2005)

Všechny čtyři perspektivy jsou spolu úzce provázané do řetězce příčinných vztahů. (Kaplan, Norton, 2005)

2.3.1 Finanční perspektiva

V případě finanční perspektivy se velmi často kladou otázky, zda je vůbec zapotřebí ji využívat, nebo zda již nebyla dávno překonána mnohem důležitějšími oblastmi, na které bychom se měli zaměřit jako je jakost, orientace na zákazníka, dovednosti zaměstnanců, zkracování provozních cyklů a další. Podle některých kritiků stačí udělat změny v provozu, jakosti nebo jiných oblastech a finance se samy přizpůsobí.

Dle Kaplana a Nortona (2005) však ne každý podnikový systém je toho schopný. Finanční zprávy a měřítka nám dávají zpětnou odezvu o tom, zdali úpravy v oblastech provozní výkonnosti, zákazníků a jejich servisu či zaměstnanců vedly ke zvýšení finanční výkonnosti, ať už cestou vyšších prodejů, rychlejší obrátkovosti aktiv nebo snížením provozních nákladů a jiných. Balanced Scorecard totiž využívá výhod finančního měření jako konečných výstupů, ale bez jejich jakéhokoliv slepého sledování z krátkodobého hlediska. (Kaplan, Norton, 2005)

Finanční perspektiva je brána jako „ohnisko“, do něhož míří cíle a měřítka zbylých tří perspektiv. Celou BSC si musíme představit jako řetězec plný příčinných souvislostí, které se nás snaží dovést k nárůstu finanční výkonnosti podniku. Při stanovování finančních cílů a měřítek je nutné si uvědomit, že nám jednak slouží pro definování finanční výkonnosti, kterou očekáváme od strategie a zároveň ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv. (Kaplan, Norton, 2005)

To, jaké si podnik zvolí své finanční cíle, závisí nejen na tom, v jaké fázi životního cyklu se nachází, ale i na zvoleném typu strategie od růstové, stabilizační až po likvidační. Při zjednodušeném pohledu se budeme dále zabývat jen třemi typy fází a to:

- růstem,
- udržení se,
- největšími výnosy. (Kalouda, 2016)

Vysušil tyto tři fáze převádí do strategií, přičemž první *růstová* strategie je typická pro ranné období životního cyklu. Je to situace, kdy podnik a jeho výrobky a služby oplývají velkým růstovým potenciálem. V podniku dochází k zavádění nových výrobků a služeb, investuje se do nových výrobních kapacit pro uspokojení poptávky, do distribučních sítí, navazování nových vztahů se zákazníky a další. Velmi často se pak podnik nachází ve stavu, kdy výdaje jsou vyšší než příjmy. V tomto období je častým finančním cílem např. míra růstu obrátů a prodejů v jednotlivých segmentech. (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

Druhou a zároveň častější fází, ve které se podnik může nacházet, je fáze *udržení*. V tomto případě se dbá na neustálé inovování, ať už v oblasti zvyšování kapacit nebo odstranění úzkých míst. Každopádně je požadovaná vysoká návratnost investovaného kapitálu a udržení si daného postavení na trhu. Vhodnými měřítky v této fázi jsou

například návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a výnosnost vloženého kapitálu (ROCE). (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

Fáze *největších výnosů*, někdy označována jako fáze sklizně, znamená, že nastává období sklizení “plodů“ po provedených investicích v předchozích fázích. Nedochozí již k uskutečňování dalších rozsáhlých investic, pouze dochází k údržbě, aby byl zajištěn plynulý tok hotovosti. Častými ukazateli je provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. Dle Vysušila může být tato fáze předzvěstí zániku podniku. (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

Kaplan a Norton (2005) tyto tři strategie doplňují o tři finanční směry, které je podporují:

- zaměření se na *růst obratu a optimální sortiment* (marketingový mix) týkající se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, či získávání nových zákazníků a trhů,
- směr ke *snižování nákladů a růstu produktivity* se snaží cílit na snižování přímých nákladů na výrobky a služby a na snížení přímých nákladů, zvyšování obratu
- směrem plným *využití zdrojů* a jejich rozšiřování, tj. *novými investicemi* se vedení podniku zaměřuje na snižování pracovního kapitálu, zavedení a sledování cyklu cash-to-cash (doba od vydání peněz dodavateli po jejich získání od odběratelů) jakožto prostředku pro zvýšení efektivity pracovního kapitálu či efektivnějším využitím stálých aktiv. (Kaplan, Norton, 2005; Kalouda, 2016)

Spojení těchto tří obchodních strategií a tří finančních směrů znázorňuje Tabulka 1. (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

Tabulka 1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (% prodeje) Výzkum a vývoj (% prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (% prodeje)	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana, Nortona, 2005; Kaloudy, 2016)

2.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je nedílnou součástí metody Balanced Scorecard. Podniky dnes více jak jindy dávají důraz na to, jakým způsobem zajišťují uspokojení svých zákazníků tak, aby měli pro ně určitou hodnotovou výhodu. I zde platí dle Nortona a Kaplana (2006) pravidlo, že podniky pokoušející se být pro každého vším, nakonec končí tím, že jsou pro všechny ničím, tzn. že si mylně myslí, že každý zákazník je pro ně ten pravý. To je ale velmi často chybná představa. Proto si musí jednoznačně určit segmenty, ve kterých chtějí konkurovat a nastavit jasné hodnotové výhody pro své cílové zákazníky, které budou základem pro tvorbu cílů a měřítek zákaznické perspektivy. (Kaplan, Norton, 2006)

Dle Kotlera a Kellera (2013) úkolem jakékoliv firmy je poskytovat zákazníkům hodnotu, a to se ziskem. S tím, jak roste konkurenční prostředí, informovanost kupujících, tak může společnost uspět jen tehdy, pokud bude neustále vyladovat svůj proces poskytování hodnoty a díky němu zákazníkům poskytovat a komunikovat tu nejvyšší hodnotu. (Kotler, Keller, 2013)

Jak je obecně známo, zákazníci nejsou jedna homogenní skupina. Liší se svými preferencemi, ať už jde o cenu výrobku, jakost, image, funkčnost či servis. Stále více se potvrzuje i fakt, že cena už není to nejdůležitější, čím zaujmeme všechny zákazníky, ale do popředí se dostává kvalita a určité inovativní a efektivnější výrobky a služby, za které jsou zákazníci ochotni si připlatit. (Kaplan, Norton, 2005)

Pro všechny typy podniků lze využít tuto základní skupinu měřítek:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků. (Kaplan, Norton, 2006)

Všechny tyto měřítka a jejich příčinná souvislost je znázorněna viz Obrázek 3.

Obrázek 3 Základní měřítka zákaznické perspektivy



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005)

Podíl na trhu a obratu

Podíl na trhu může být obecně vyjádřen jako procentuální podíl firmy nebo konkrétního výrobku na celkovém objemu daného trhu. V našem případě můžeme podíl na trhu vyjadřovat počtem zákazníků, utracenými finančními prostředky nebo objemem prodaných položek. Podíl na trhu můžeme například vyjádřit dále jako procento získaných zakázek u společností, se kterými dlouhodobě spolupracujeme. (Kaplan, Norton, 2005)

Udržení zákazníků

V případě měřítka udržení si stávajících zákazníků platí, že podnik znající své zákazníky dokáže s jistotou zjistit, zdali si své zákazníky udržel nebo ne. Měříme zde, jakou měrou si podnik zachovává vztahy se stávajícími zákazníky. Zároveň tedy můžeme hovořit i o zachování si jejich loajality, vyjádřeno prostřednictvím nárůstu objemu zakázek s nimi uzavřenými. (Kaplan, Norton, 2005)

Získávání nových zákazníků

Pro získání nových zákazníků platí především to, že musíme být schopni si udržet stávající zákazníky, znát jejich potřeby. Každý podnik by rád navyšoval počet svých zákazníků, proto způsob, jak zjistit přírůstek nových zákazníků je například vyčíslení celkových prodejů novým zákazníkům. (Kaplan, Norton, 2005)

Spokojenost zákazníků

Chce-li si podnik zachovat stávající zákazníky, popřípadě jejich počet navyšovat, musí uspokojovat požadavky svých zákazníků. Přičemž nyní už nestačí zajistit “základní” spokojenost, ale pro zajištění vysoké úrovně loajality musí zákazník považovat danou nákupní zkušenost jako mimořádně uspokojující. Dnes již v mnoha společnostech funguje systém zpětné vazby, kdy zákazníci buďto sami poskytují hodnocení svým dodavatelům, nebo si tyto informace dodavatel získá od svých zákazníků sám. (Kaplan, Norton, 2005)

Ziskovost zákazníků

Opět jde o náročný prvek metody Balanced Scorecard. Proč vlastně by měl podnik zjišťovat ziskovost svých zákazníků? Jednoduše proto, aby se nestal jejich otroky. V zájmu každého podniku by mělo být nejen udržení si spokojených zákazníků, ale měly by především usilovat o ziskové zákazníky. Jejich rozdělení do skupin dle jejich přínosů pro podnik lze jednoduše zjistit za pomoci metody ABC. Tento systém rozdělení do skupin nám umožňuje zjistit jaký zákazník, popřípadě zakázka je pro nás výnosná či naopak. Může nám taky napomocet při hledání klíčových procesů, které je nutné změnit, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a podnik byl přesto v zisku.

Měřítka ziskovosti nám může odhalit, že někteří naši zákazníci nejsou ziskoví. Stát se to může hlavně u nových zákazníků, zde ale musíme dále zjistit, jestli je u nich růstový potenciál a po určité době se nám překloupí do ziskových zákazníků. Nelze se tedy

rozhodovat hned po první analýze o ukončení spolupráce, je třeba je zkoumat z více hledisek. (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

V zákaznické perspektivě je také důležité znát hodnotové výhody zákazníka. Ty představují určité vlastnosti výrobku nebo služby, díky nimž si zákazník udržuje vůči podniku loajalitu a spokojenost. V každém odvětví existují specifické hodnotové výhody, přesto pro všechny odvětví lze určit alespoň základní tři, které mají společné a to:

- vlastnosti výrobku/služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku. (Kaplan, Norton, 2005)

Důležité je vědět o existenci této výhody, zjistit a změřit ji u každého zákazníka a plně ji využít. (Vysušil, 2004)

Poslední důležitou částí zákaznické perspektivy jsou tzv. hybné síly zákazníka. V tomto případě se bavíme nejčastěji o *času*, tedy o rychlosti, s jakou je zákazník uspokojen, dále o *kvalitě*, znamenající pro zákazníka určitou spolehlivost výrobku po určitou dobu a *ceně* jako kombinaci nákladů na koupi a provozních nákladů. (Vysušil, 2004)

2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Tvorba cílů a měřítek v perspektivě interních podnikových procesů nastává až po určení cílů a měřítek v prvních dvou zmiňovaných perspektivách, přičemž úkolem manažerů podniků je specifikovat ty procesy, které mají na dosažení zákaznických a akcionářských cílů největší vliv. Metoda BSC nepracuje pouze s již existujícími provozními procesy, ale vyžaduje definování kompletního interního hodnotového řetězce, který zahrnuje *inovační proces* (zahrnuje zjištění současných a budoucích potřeb zákazníků a vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb), *provozní proces* (dodávka existujících výrobků a služeb zákazníkům) a *poprodejní proces* (nabídka služeb po uskutečnění prodeje). Předpokladem dle Vysušila musí být také to, že to, co označujeme za proces, opravdu proces je, tedy soustava na sebe navazujících činností a dále i to že je to proces hodnotový, tzn., sleduje se u něj tvorba hodnoty. (Vysušil, 2004; Kaplan, Norton, 2006)

Podniky se velmi často zaměřují na zlepšení jakosti, zkrácení doby výrobního cyklu, maximalizaci propustnosti a snížení nákladů u svých stávajících interních procesů, což v tomto případě nemusí nutně vést k získání konkurenční výhody, ale pouze k přežití.

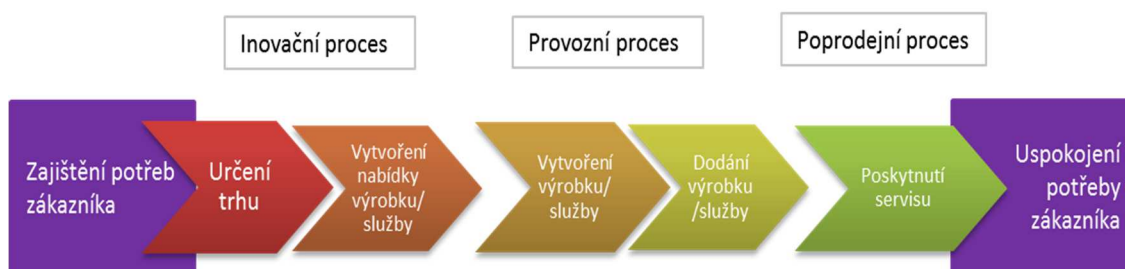
Proto se metoda BSC snaží odhalit veškeré interní hodnotové procesy a dosáhnout v nich vynikajících výsledků. (Kaplan, Norton, 2005)

U každého podniku se vyskytují jiné jedinečné procesy, které slouží k vytváření hodnoty a zajišťování požadovaných finančních výsledků. Přesto můžeme definovat základní model složený ze tří procesů, sloužící jako šablona, kterou si může podnik individuálně přizpůsobit na míru. (Kaplan, Norton, 2005)

Tento model zahrnuje tři již dříve zmiňované procesy, viz Obrázek 4:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis. (Kaplan, Norton, 2005)

Obrázek 4 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005)

Inovační proces

Inovační proces byl na začátku zcela oddělován od perspektivy interních procesů jakožto pouze podpůrný proces. V průběhu zjišťování chodu jednotlivých procesů se však Norton a Kaplan (2005) přesvědčili, že právě inovační proces je tím důležitým základním prvkem procesu vytváření hodnoty. Někdy je mu přikládána i větší váha než provoznímu procesu. Týká se to především společností zabývajících se farmaceutickým, chemickým či softwarovým průmyslem a hi-tech elektronikou. Společnosti mají možnost většinu nákladů ovlivnit především v procesu vývoje a výzkumu. (Kaplan, Norton, 2005)

Pro objasnění důležitosti inovačního procesu před provozním procesem je nutné si uvědomit, co vše tento proces zahrnuje. Skládá se ze dvou prvků, jak můžeme vidět viz Obrázek 4. Prvním prvkem je identifikace trhu zahrnující průzkum trhu, jeho velikost, povahu zákaznických preferencí, zajištění podkladů pro určení ceny výrobků a služeb. Z této fáze nám může kromě preferencí existujících a potenciálních zákazníků vyplynout i informace o nových příležitostech a trzích. (Kaplan, Norton, 2005)

Následující částí je proces návrhu a vývoje výrobku nebo služby, do které vstupují informace z první fáze. V průběhu této fáze společnosti provádějí základní výzkum a vznikají nové výrobky nebo služby poskytující zákazníkům hodnotu. Dále se snaží využít stávající technologii pro nové generace výrobků a služby až po jejich uvedení na trh. (Kaplan, Norton, 2005)

Vhodnými měřítky pro inovační proces může být například procento prodeje nových výrobků ze všech výrobků, doba uvedení nového výrobku na trh ve srovnání s konkurencí aj. (Kaplan, Norton, 2005)

Provozní proces

Po procesu inovačním přichází provozní, který je více automatický, krátkodobější a zahrnuje objednávku od zákazníka a končí samotnou dodávkou výrobku nebo služby. Důležité je, aby bylo zajištěno bezporuchovosti provozu, snižování nákladů a dodržování určitého standardu kvality. Dříve byly velmi často využívány pouze finanční měřítka, ale ty ztratily význam s ohledem na zkracování doby cyklu, vysokou jakost a zaměření se na zákazníka. Nyní je vhodnější využívat rozhodující měřítka jako je: (Kaplan, Norton, 2005; Vysušil, 2004)

- *jakost*, tím je myšlena absolutní bezzmetkovitost nejen výroby, ale i prodeje,
- *čas*, co nejkratší průběžná doba trvání procesu, tedy doba od odeslání objednávky zákazníkem po dodání výrobku nebo služby,
- *náklady procesu*, zajistit měření nákladů jednotlivých částí procesu,
- *produktivita procesu* neboli poměr mezi zdroji, které musíme vynaložit a výstupem. (Solař, 2006)

Poprodejní proces

Do poprodejního procesu zahrnujeme veškerý servis, poradenství, záruční i nezáruční opravy, preventivní údržbu, vrácení či výměna nepoužitelných výrobků, popřípadě plateb. Tento servis by měli provádět vždy kvalifikované osoby. Úroveň poprodejního procesu můžeme měřit veličinami jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. V tomto případě to může být například doba trvání cyklu od vznesení požadavku zákazníkem až po vyřešení daného požadavku. (Kaplan, Norton, 2005)

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Chce-li podnik dosahovat dlouhodobé finanční výkonnosti, musí rozšiřovat schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců, systémů a procesů. Můžeme to jinak nazvat jako investování do podnikové budoucnosti, přičemž to neznamená jenom investování do nových zařízení, vývoje nových produktů, ale především investování do své infrastruktury, za kterou označujeme již zmiňované lidské zdroje, procesy a systémy. Proč je vlastně perspektiva učení se a růstu důležitá? Protože veškeré cíle této perspektivy a jejich dosahování vytváří základ pro dosažení cílů v perspektivě interních podnikových procesů, zákaznické a v neposlední řadě finanční. Cíle této perspektivy můžeme označit za hybné síly pro dosažení skvělých výstupů ve zbylých třech perspektivách Balanced Scorecard. (Kaplan, Norton, 2006)

Horváth zachází ještě dál a říká, že označení perspektiva učení se a růstu dle Kaplana a Nortona (2005) nezohledňuje správný vztah k aktuální strategii. Proto tuto perspektivu označuje za perspektivu potenciálů, která už předznamenává i možnost vzniku nových potřebných potenciálů do budoucna. (Horváth a Partners, 2002)

Dle Kaplana a Nortona (2005) perspektiva učení se a růstu zahrnuje tři základní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomoci a angažovanost. (Kaplan, Norton, 2005)

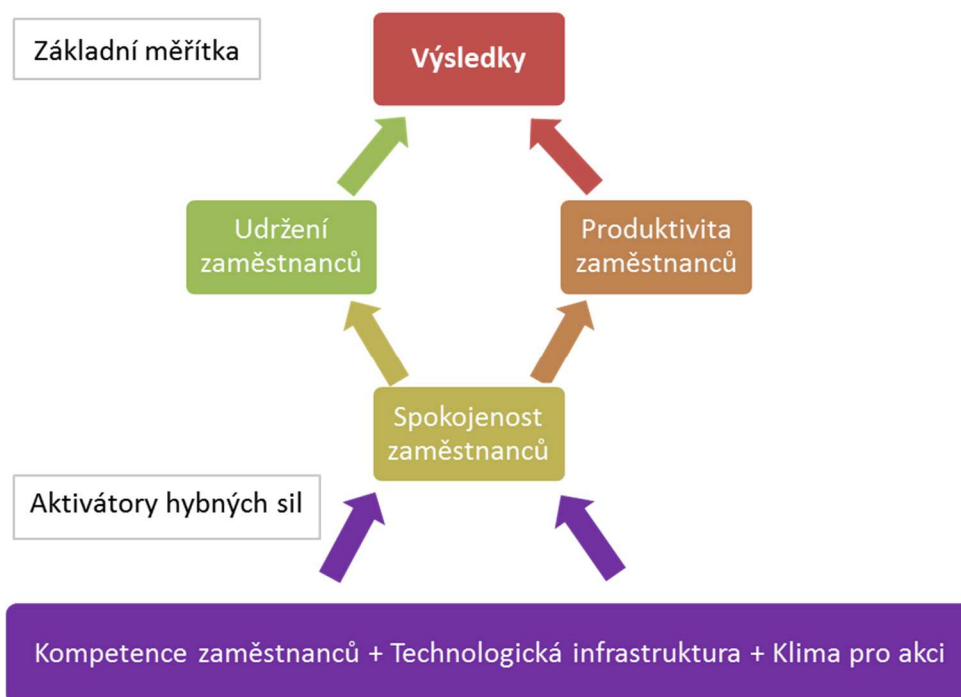
Schopnosti zaměstnanců

Vztah zaměstnanec – podnik zaznamenal za poslední léta obrovský posun k lepšímu. Dělníci byli zaměstnáváni na rutinní, úzce definované činnosti, které se opakovaly. Byli najímáni proto, aby pracovali fyzicky, ne však proto, aby mysleli. Samozřejmě dnes ještě v některých podnicích tento systém funguje. Stále více bychom ale našli podniky, kde je tato práce automatizována a dělníci jsou nahrazeni počítačem, který řídí výrobní operace ve strojních, provozních a montážních operacích. Poté má samotný zaměstnanec větší prostor k využívání svého potenciálu. Veškeré nápady, jak by mohlo dojít ke zlepšení procesů a výkonnosti směrem k zákazníkům, by v tuto chvíli mohlo přijít v první řadě od zaměstnanců, kteří sami nejlépe znají samotný interní proces a mají nyní i větší prostor, jak se říká „myslet“. (Vysušil, 2004; Kaplan, Norton, 2005)

Pokud podnik umožní a podpoří systém vzdělávání a rozvíjení svých zaměstnanců, můžou se mu tak naskytnout nové příležitosti na trhu, v oblasti získávání si nových zákazníků, zlepšování interních procesů a dalších. (Vysušil, 2004; Kaplan, Norton, 2005)

Když podnik podporuje své zaměstnance v rozvíjení jejich potenciálu či všestranné rekvalifikaci, bude to mít vliv i na jejich obecnou spokojenost. Budou si více vážit své práce a postavení v podniku a celkově se obvykle zvýší i jejich výkonnost, což má obrovský význam pro zlepšování produktivity, odpovědnosti, kvality a zákaznického servisu. To, jak je zaměstnanec spokojený, je především důležité u těch společností, které poskytují služby, kdy tito zaměstnanci jednají se samotným konečným zákazníkem a mohou tak zanechat různý dojem o společnosti samotné. Proto by společnosti měly ve svém vlastním zájmu provádět měření spokojenosti zaměstnanců, za účelem si je udržet, jelikož odchod takového zaměstnance může pro firmu znamenat ztrátu intelektuálního kapitálu a v neposlední řadě zvyšovat jejich produktivitu prostřednictvím zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovací či zlepšených interních procesů. Celý tento rámec je zachycen viz Obrázek 5. (Vysušil, 2004; Kaplan, Norton, 2005)

Obrázek 5 Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005)

Možnosti informačního systému

Pokud se nám povede obstarat dostatečné vzdělání, schopnosti a motivaci pro naše zaměstnance, je to jen třetina úspěchu. Ty další dvě spočívají v dobrém informačním systému a správném systému motivace a delegování pravomocí.

První zmiňovaný informační systém je důležitý pro efektivní práci zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl mít dokonalý přístup k informacím o zákaznicích, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí v rámci svých kompetencí. To dnes umožňují různě propracované softwary, které si podniky vybírají na míru. Samozřejmě tak jako v předchozí oblasti, tak i v této můžeme měřit, jak funguje stávající systém prostřednictvím například doby, která je potřebná pro získání dat, rychlosti zpětné vazby o vzniku nákladů a výnosů či podílu procesů, kde zpracování informací probíhá v reálném čase. Díky těmto a dalším měřítkům můžeme zjistit vhodnost systému pro naše podmínky, nebo odhalit úroveň kvality předkládaného systému před samotnou koupí. (Vysušil, 2004)

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Bez motivace nám kvalifikovaní zaměstnanci s přístupem k potřebným informacím nebudou dostatečnou zárukou, že budou podnikové cíle plněny. V případě, že uspokojíme základní potřebu jako je jistota zaměstnání, slušné pracovní podmínky a mzda, pak může dojít k plnění potřeby seberealizace a k určité tvůrčí iniciativní práci. V metodě Balanced Scorecard jde i o to, sladit celopodnikové cíle s cíli jednotlivců a sdílet společnou myšlenku a ideu. (Vysušil, 2004; Solař, 2006)

2.4 Strategické mapy

Strategické mapy slouží k dlouhodobému řízení podniku, celkové orientaci a rozhodování o různých aktivitách a operacích. Díky grafickému zobrazení lze vidět různé souvislosti a příčinné vztahy mezi jednotlivými čtyřmi perspektivami. Je však nutné zdůraznit, že mapa znázorňující strategii není možná bez vize. Vize je za pomoci strategie naplňována. Zároveň při cestě za splněnou vizí, je nutné sledovat současnou situaci a strategii tomu přizpůsobovat. (Neumaierová, 2006)

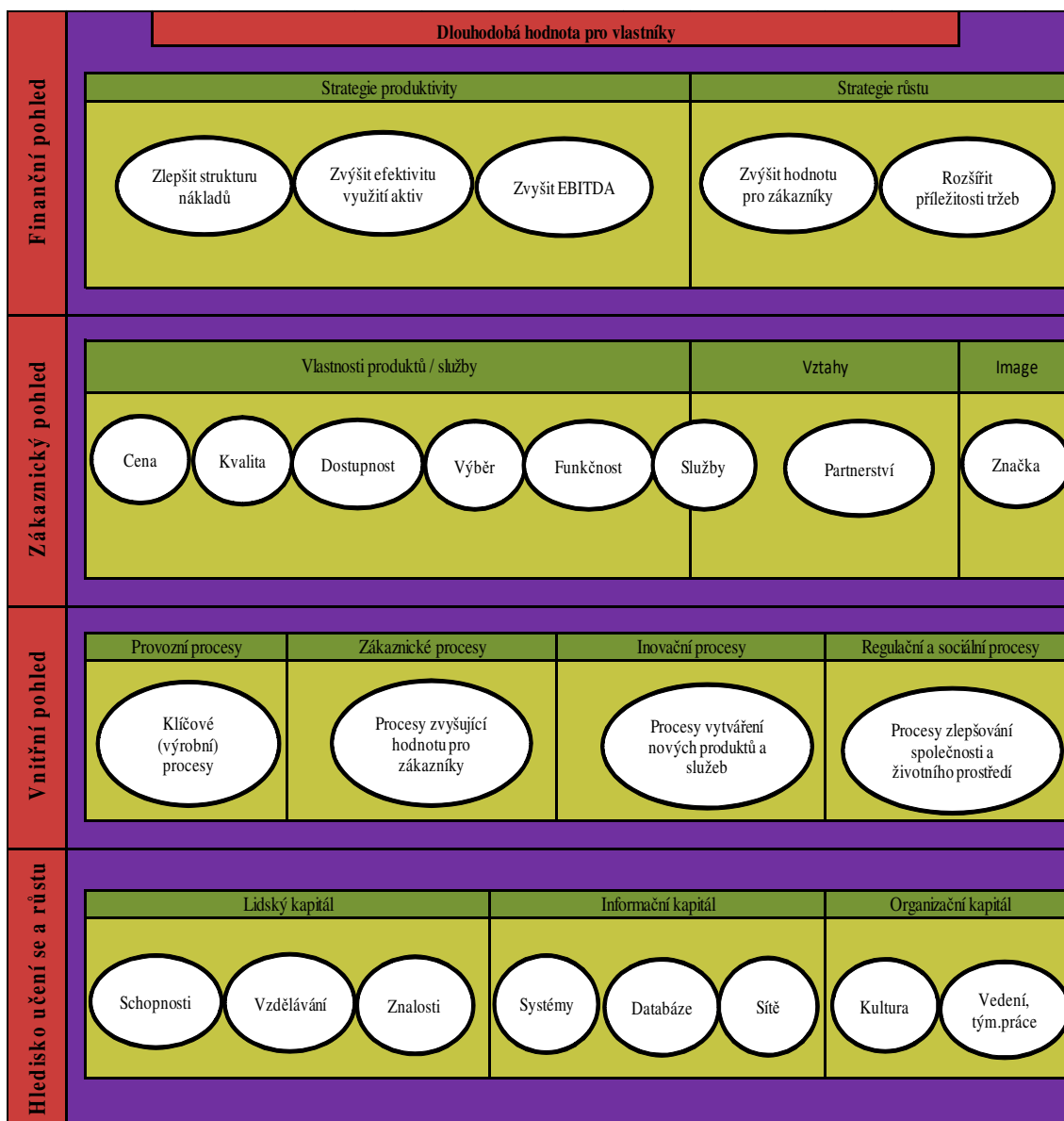
Účel vytváření strategických map

- Formuluje metodický rámec řízení organizace v kontextu čtyř základních perspektiv.

- Detailizuje strategické cíle v jednotlivých pohledech.
- Definiuje strategické zaměření a strategické cíle v jednotlivých pohledech na organizaci.
- Čtyři základní pohledy mohou být rozšířeny o další v souladu s potřebami organizace.
- Umožňuje definovat taktiky pro jednotlivé strategie a strategické cíle.
- Napomáhá vytvářet vazby mezi strategickými cíli, případně je dále hierarchizovat do dalších detailních pohledů. (Grasseová a kol., 2010)

Ukázka obecného modelu strategické mapy viz Obrázek 6.

Obrázek 6 Obecný model strategické mapy



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Grasseové, 2010)

Pro ucelený pohled na celou dekompozici strategického řízení je vhodné strategickou mapu doplnit o popisnou tabulku. Jednotlivé strategické cíle jsou rozpracovány ve formě specifických cílů vyjadřující požadovaný, měřitelný a termínovaný výsledek. Specifické cíle jsou charakterizovány tím, že vliv externích faktorů na ně je menší než u strategického cíle a jsou formulovány v krátkodobém (do 1 roku) horizontu nebo střednědobém (3 až 6 let). Dalším rysem je, že přímo podporují dosažení strategických cílů, vybízejí k akci a jsou dostatečně konkrétní, aby umožňovali kvantifikaci a monitorování dosažených hodnot. Jsou akceptovatelné pro jejich realizátory a mají jasně stanovený termín dosažení. (Grasseová a kol., 2010)

2.5 Postupové kroky při zavádění Balanced Scorecard

V této podkapitole bude vysvětlen postup při zavádění metody Balanced Scorecard podle společnosti Horváth & Partners, mezinárodní konzultační společnosti. Při implementaci BSC musí podnik akceptovat, že musí změnit svůj systém řízení. Koncept implementace dle Horváth & Partners vycházející z modelu Kaplana a Nortona se skládá z pěti základních fází viz Obrázek 7. Model aplikovaný přímo na míru podniku, kvalitně a promyšleně je zárukou vybudování a upevnění koncepce řízení, která vytvoří dobrý základ pro úspěšnou realizaci podnikových strategií. (Horváth a Partners, 2002)

Dle Kaplana a Nortona (2005) tvorba projektu BSC trvá přibližně 16 týdnů. Podle jiné literatury to může být mnohem delší časový úsek. (Kaplan, Norton, 2005)

Obrázek 7 Proces implementace BSC dle Horváth & Partners



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2005)

2.5.1 1. Fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V první fázi implementace musí dojít k vyjasnění předpokladů, mezi něž patří jasná definice koncepčních pravidel a pravidel na zajištění řízení vlastního projektu. Tyto pravidla musí být závazná pro všechny jednotky, kde bude BSC implementována. Mezi základní koncepční pravidla patří stanovení architektury BSC, tedy samotných perspektiv, přičemž si podnik sám přizpůsobuje strukturu na své podmínky. Pravidla

na zajištění řízení vlastního projektu zahrnují samotnou organizaci projektu, jeho průběh, sběr nutných informací, komunikaci, jasné určení standardů při používání jednotlivých metod a určení kritických faktorů úspěchu. Při zvažování jakých jednotek se zavedení BSC bude týkat, musíme mít na vědomí, že čím více jednotek je zahrnuto a strategicky řízeno, tím lépe budou celopodnikové cíle rozloženy na nižší úrovně a také to, že BSC může být úspěšná pouze v tom případě, že se na ní podílejí členové top managementu.

Dalším předpokladem v této rané fázi, který určuje to, jestli bude mít zavedení BSC úspěch je sdílení informací, přesvědčení a nadšení všech, kterých se BSC týká. (Horváth a Partners, 2002)

2.5.2 2. Fáze: Objasnění strategie

Ve fázi objasnění strategie by již podnik měl mít jasně definovanou strategii, jelikož BSC je nástrojem pro realizaci hotové strategie, a ne pro její tvorbu. Při jasně zvolené strategii se za pomoci BSC přesně vytýčí vhodné cíle, týkající se jednotlivých perspektiv. Jasné stanovení strategie není lehkým úkolem. Její samotná realizace může být ale o to jednodušší, když názor na ni bude jednotný. Některé podniky současně se zavedením BSC tvoří i strategii. Je ale nutné si uvědomit, že BSC při tvorbě strategie nedokáže jasně pojmut SWOT analýzu, fáze životního cyklu, kritické faktory úspěchu a vhodně určovat priority, jestli si podnik vybere například vůdcovství v nákladech nebo kvalitě. (Horváth a Partners, 2002)

V této fázi tedy nejčastěji dochází ke kontrole strategických předpokladů, stanovení strategického zaměření či integrace BSC do tvorby strategie. (Horváth a Partners, 2002)

2.5.3 3. Fáze: Tvorba Balanced Scorecard

Strukturovanost, uspořádanost, logičnost, to jsou základní vlastnosti, které by se měly dodržovat při tvorbě BSC. Hlavně přísný logický postup má obrovský vliv na to, jestli bude BSC účinná, jelikož zajišťuje respektování všech zvláštností a náležitostí. Základní struktura zahrnuje pět fází – odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí. (Horváth a Partners, 2002)

Odvození strategických cílů

Tato fáze spočívá ve vyselektování několika málo pro podnik opravdu důležitých cílů. Tyto cíle jsou následně rozděleny mezi jednotlivé perspektivy a organizační úrovně,

které je mají plnit. Zásady pro znázornění strategických cílů jsou jasné. Jednotlivé perspektivy by neměly obsahovat více než čtyři až pět cílů, měly by být popsány krátkou větou a co nejvíce konkretizované. (Horváth a Partners, 2002)

Vypracování vztahů příčin a následků

Řetězce příčin a následků nám vyjadřují souvislosti a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíli mezi perspektivami. Díky grafickému znázornění v podobě strategických map si lze jednodušeji představit vzájemné účinky, jak musí oblasti spolupůsobit. (Horváth a Partners, 2002)

Vypracování měřítek

Důležitou zásadou je, že měřítko musí vytvářet osoba, která se podílela na tvorbě obsahu strategických cílů, popřípadě jim plně rozumí. V ideálním případě vždy jeden cíl = jedno měřítko, ale tohle pravidlo nelze vždy zajistit, proto musíme stanovit hranici maximálně tří měřítek na jeden cíl. (Horváth a Partners, 2002)

Určení cílových hodnot

Pokud bychom měli definované strategické cíle bez jasných cílových hodnot, bylo by to chybné. Vlastnosti takovýchto hodnot jsou náročnost, dosažitelnost, ctižádostivost a věrohodnost. (Horváth a Partners, 2002)

Stanovení strategických akcí

Nad rámec klasických operativních činností je potřeba realizovat další strategické akce, které zajistí úspěšnost BSC. Mezi tyto akce patří např. zavedení nového informačního systému, zajištění finančních prostředků, nových smluv a další jiné interní projekty. Díky stanovení jednotlivých strategických akcí dokážeme zajistit efektivní rozdělení nástrojů a získáme obecně představu o dostupnosti zdrojů a nakonec o samotné proveditelnosti a reálnosti dosažení jednotlivých cílů. (Horváth a Partners, 2002)

2.5.4 4. Fáze: Postup při procesu rozšíření – roll-out

V předposlední fázi nedochází k ničemu jinému než k samotné aplikaci 3. fáze na zvolené jednotky podniku. BSC se stává důležitým nástrojem komunikace a učení se ve všech úrovních. Proces roll-out probíhá většinou ve dvou směrech, a to horizontálně, kdy dochází k propojení dalších organizačních jednotek na stejné úrovni a poté vertikálně, kdy do procesu zapojujeme další úrovně řízení. Úkolem této fáze je tedy celopodnikové

zavedení BSC, sladění jednotlivých BSC mezi organizačními jednotkami a zajištění kvality a dokumentace výsledků. (Horváth a Partners, 2002)

2.5.5 5. Fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Aby byl splněn ten nejdůležitější cíl Balanced Scorecard, můžeme říct klíčový cíl, a to trvalé zaměření podniku na strategii ve všech směrech v rozhodování a jednání, musí být BSC propojena s manažerským systémem řízení. K samotnému propojení je zapotřebí:

- controlling, který monitoruje pevné provádění strategických akcí,
- zapojení BSC do jakéhokoli plánování, aby vždy došlo k přizpůsobení nové strategie,
- pro neustálé sledování plnění jednotlivých cílů zapojit BSC do systému reportingu a samozřejmě systému řízení lidských zdrojů. (Horváth a Partners, 2002)

2.6 Omezení a bariéry aplikace Balanced Scorecard v podniku

Při rozhodování o metodě, kterou využijeme pro měření a řízení podnikové výkonnosti se musíme informovat i o možných omezeních a bariérách, která tato metoda skýtá. A tak jak má metoda Balanced Scorecard své přínosy, tak má i svá určitá omezení a bariéry. (Vysušil, 2004)

Mezi základní omezení a bariéry metody BSC řadíme například:

- nejasnost v definování měřítek,
- nutnost vyváženosti měřítek,
- chybějící měřítko,
- neuskutečnitelnost vize a strategie,
- nepropojení strategie s dílčími cíli a zdroji,
- nesprávné zaměření zpětné vazby. (Vysušil, 2004)

Nejasnost v definování měřítek je základní omezení. Tak jako jiné metody např. finanční analýza nebo manažerské účetnictví mají jasně určená měřítko, tak toto pravidlo neplatí u BSC a podnik si je musí individuálně najít, nastavit a s tím zavést do podniku určitou strategii. Velmi často je největší problém v *chybějících měřítkách* u perspektivy učení se a růstu, kde je velmi těžké je určit. Je zde také požadavek na *vyváženost daných*

měřítek. S tím souvisí, že nebudeme upřednostňovat pouze tvrdá (číselná) měřítka, ale budeme je vhodně kombinovat s měkkými (verbálními) měřítky. (Vysušil, 2004)

Velkou bariérou, na kterou může podnik narazit hned v počátku, je *neuskutečnitelnost vize a strategie*. Souvisí to s problémem převedení vize a strategie do jasných a uskutečnitelných akcí, přičemž se do toho spojuje i nedostatečné sdílení vize a strategie všemi zaměstnanci. V případě, že dokážeme překonat první bariéru, může nastat další problém týkající se *nepropojení strategie s dílčími cíli a zdroji*. Každý podnik má sklon ke sledování jenom vlastních útvarových cílů. Zapotřebí je však jejich propojení s celopodnikovými strategickými cíli. To se týká i propojenosti strategie s alokací zdrojů, kdy největším problémem je řízení volných zdrojů. (Vysušil, 2004)

Poslední bariérou při aplikaci metody BSC může být *nesprávné zaměření zpětné vazby*, kdy zpětnou vazbou je rozuměn podnikový informační systém. Ten má za úkol podávat jasné a správné informace o účetnictví, rozpočtu či plánech. Metoda BSC ale vyžaduje, aby nebylo primárně řízení založeno na výsledcích operativity ale na tom, zda se strategie podniku vyvíjí požadovaným způsobem. (Vysušil, 2004)

2.7 Shrnutí

V teoreticko – metodologické části byl blíže definován princip metody Balanced Scorecard. Byly popsány jednotlivé čtyři perspektivy. Důležitou částí byl popis samotné implementace, jednotlivých kroků a samozřejmě bariér a omezení, na které můžeme v průběhu implementace narazit.

Dále bude představena společnost, její historie, vize a strategie. Následně budou teoretické poznatky převedeny do praxe. Společnost bude prostřednictvím finanční analýzy zhodnocena po stránce výkonnosti za období 2012 - 2016 a bude navržen postup samotné implementace BSC.

3 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

Pro implementaci metody Balanced Scorecard jsem si vybrala společnost PMB – ZOS, s.r.o.² se sídlem v Ostravě – Radvanicích a základním kapitálem 200 tis. Kč. Společnost byla založena v r. 2002, činnost se však datuje od roku 1993, kdy zakládající společník firmy začal podnikat jako fyzická osoba. Od začátku svého působení se společnost zabývala zejména obráběním a zámečnickými pracemi.

Od roku 2006 provozuje společnost montážní dílnu v Novém Jičíně, ve které se montují podsestavy světlometů pro automobilový průmysl.

Přelomovým rokem se jeví rok 2007, kdy společnost zprovoznila další strojírenskou dílnu pro kovoobrábění v Ostravě Radvanicích vybavenou soustruhou, frézou, vrtačkou, horizontální vyvrtávačkou, včetně horizontální vyvrtávačky WH10 – CNC atd. V tomto roce se intenzivně pracovalo na zprovoznění rekvalifikačního střediska v oboru kovoobrábění a zámečnictví. Společnost úspěšně absolvovala akreditační řízení na MŠMTV a získala akreditace s celostátní působností v oborech kovoobráběč (se zaměřením horizontář) a zámečnick. Na konci roku 2007 přistoupil do společnosti druhý společník. S příchodem nového společníka se aktivity společnosti v roce 2008 rozšířily o další činnosti, a to vedení účetnictví, daňové evidence a účetní a daňové poradenství. Tyto aktivity měly také již dlouholetou tradici, protože ji nový společník provozoval jako fyzická osoba od roku 1993.

Mimo jiné společnost získala povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnání českých občanů a občanů EU a rozšířila svou činnost o agenturní zaměstnávání ve stejných oborech. Od roku 2007 je povolení MPSV rozšířeno i o povolení zaměstnávat občany ze třetích zemí na území ČR.

V roce 2008 se společnost stala finalistou Krajského kola prestižní soutěže FIRMA ROKU, pořádané Hospodářskými novinami a Vodafone Czech Republic.

O dva roky později společnost získala autorizaci Ministerstva průmyslu a obchodu pro zapojení do nového vzdělávacího systému Národní soustavy kvalifikací (NSK) pro provádění kvalifikačních zkoušek dle zákona 179/2006 Sb., nyní ve všech

² Zkratka PMB – ZOS, s.r.o. - Petričko Miroslav Becherov – Zámečnictví Obrábění Svařování

možných deseti kvalifikacích ve strojírenských oborech. Zároveň společnost získala dotaci na projekt s názvem „Pořízení CNC horizontální vyvrtávačky a dalšího technologického vybavení pro rozšíření a navýšení výrobních kapacit společnosti“ ve výši 3 164 tis. Kč.

V tomto roce také začíná naplno pracovat Integrované vzdělávací středisko, které nabízí akreditované rekvalifikační kurzy a možnost složit profesní kvalifikační zkoušky dle NSK.

Ke konci roku 2011 vzniká při Integrovaném vzdělávacím středisku také Svářečská škola č.113, která navazuje na tradici a tvoří logickou nadstavbu IVS.

Společnosti PMB – ZOS, s.r.o. se dále taky podařilo získat dotaci na projekt s názvem „Zavedení inovovaného systému řízení, organizace práce a změny metod prodeje služeb společnosti PMB – ZOS, s.r.o.“ ve výši 248 tis. Kč.

V současné době společnost poskytuje komplexní služby v oblasti práce, podnikání a vzdělávání, přičemž se věnují více odvětvím, mezi které patří:

- strojírenská výroba,
- svářečská škola,
- účetní a daňová kancelář,
- integrované vzdělávací středisko a
- agentura práce. (Výroční zpráva společnosti PMB – ZOS, s.r.o., 2015)

Systém řízení jakosti

Společnost má zavedený integrovaný systém managementu a je držitelem certifikátu systému managementu jakosti pro kovoobrábění, nástrojářství, zámečnictví, svářečské práce a pro výrobu svařovaných strojních součástí a ocelových konstrukcí, který odpovídá požadavkům ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834-2:2006. První certifikace proběhla 2. 11. 2009 společností ECM (European Certification Service of Management Systems).

Od 21. 11. 2012 je společnost držitelem certifikace ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 3834-2:2006, kterou udělila společnost TÜV Rheinland Precisely Right.

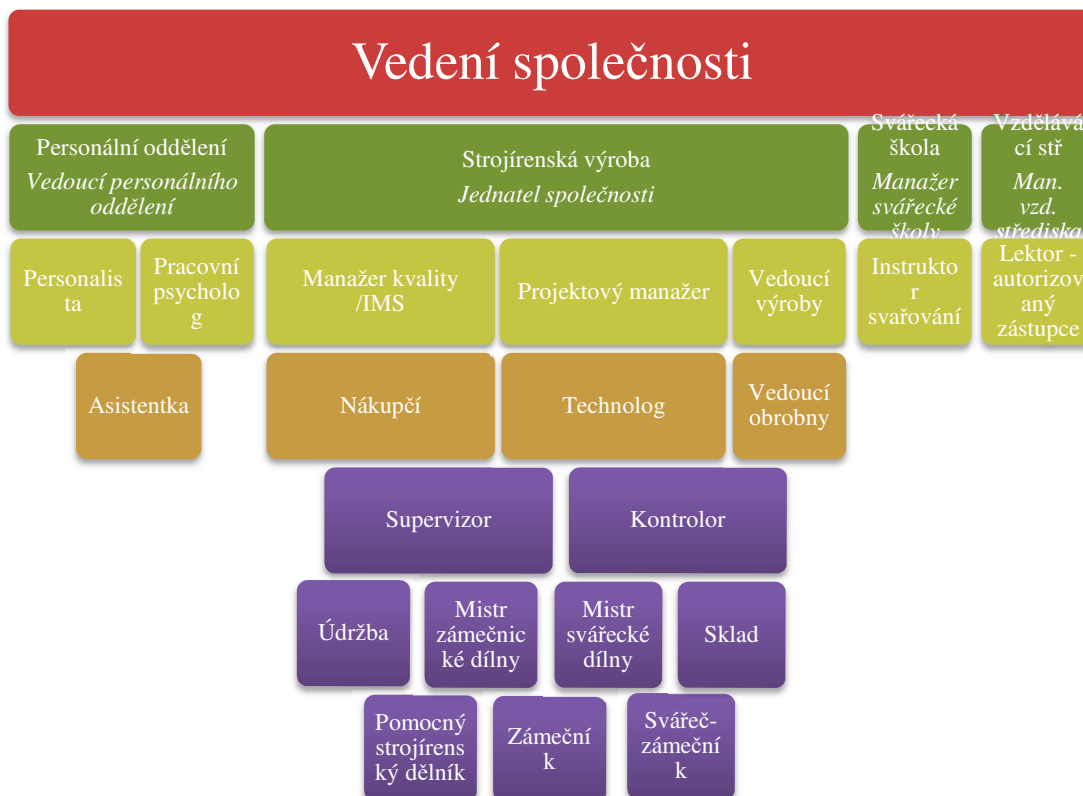
V roce 2014 byla společnost úspěšně certifikována dle normy EN 1090-1:2009+A1 2011 společností TÜV Rheinland jako důsledek požadavku trhu a rozšíření své nabídky o výrobu ocelových konstrukcí.

Jednou ročně společnost prochází interním a dozorovým auditem. Během fungování společnost absolvovala i několik zákaznických auditů, například v roce 2013 firmou Ostroj, a.s. či společností Caterpillar. Audity prověřily možnosti, schopnosti a kvalitu. Zároveň prokázaly, že společnost PMB – ZOS, s.r.o. splňuje a naplňuje všechny požadavky výše uvedených norem. Společnost má velmi dobře zavedený integrovaný systém kvality a dodržuje environmentální a bezpečnostní aspekty. Zpětnou vazbu svých zákazníků získává pomocí Dotazníku spokojenosti, který je následně vyhodnocován. V roce 2015 proběhly ve společnosti celkem tři audity, přičemž všechny proběhly úspěšně. (Výroční zpráva společnosti PMB – ZOS, s.r.o., 2015)

Organizační struktura společnosti

Z organizační struktury společnosti, viz Obrázek 8, můžeme vyčíst, že převažuje počet zaměstnanců ze strojírenské výroby jakožto hlavní činnosti společnosti. Jedná se o velmi častou formu organizační struktury používanou v malých a středních podnicích, kde dochází k seskupování zaměstnanců dle podobných úkolů. (Výroční zpráva společnosti PMB – ZOS, s.r.o., 2015)

Obrázek 8 Organizační struktura společnosti PMB – ZOS, s.r.o.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2015)

3.1 Vize a strategie společnosti

Pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard do společnosti je zapotřebí, aby společnost měla jasně definovanou vizi a strategii. S takto jasně stanovenou vizí a strategií by samozřejmě měli být ve společnosti obeznámeni všichni zaměstnanci.

Vize společnosti

„Naší vizí je upevnit svou pozici na domácím trhu a dále rozšiřovat spolupráci a navazování nových kontaktů se zahraničními společnostmi. Zároveň se chceme zasadit o neustále zvyšování kvality naší výroby, jakožto kvality poskytovaných služeb.“

Management společnosti si klade za cíl, vést organizaci k trvalému rozvoji. Zavazuje se plnit požadavky svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Zavazuje se plnit požadavky kladené na produkt a trvale zlepšovat jeho kvalitu. Vrcholový management se zavazuje zabezpečit všechny potřebné zdroje na činnost organizace a chce vytvořit organizaci, kterou zákazníci vyhledávají a budou vyhledávat do budoucna pro své kvalitní a komplexní služby. Zároveň si uvědomuje sílu svých zaměstnanců, proto si klade za cíl udržovat jejich spokojenost a snížit tak fluktuaci na minimum. (Interní materiály)

Strategie společnosti

Hlavním strategickým cílem společnosti je zajistit dlouhodobě prosperující společnost dosahující ekonomického zisku a zajištění spokojenosti zákazníků prostřednictvím poskytování kvalitních a komplexních služeb v oblasti práce, podnikání a vzdělávání.

Do dvou let rozšířit výrobu a samozřejmě výrobní kapacity pro velkoobjemové zakázky. Do pěti let vybavit jak strojový, tak vozový park společnosti a soustředit se na velké ziskové zakázky.

Mezi další cíle společnosti pro následující období patří:

- udržovat systém a kvalitu nastavenou certifikační společností dle nory ČSN EN ISO 3834 a ČSN EN ISO 9001:2009 a postupně překlomit na novou normu 9001:2016,
- udržovat systém a kvalitu nastavenou zavedením systému dle normy ČSN EN ISO 1090-2, v třídě EXC3 v návaznosti na EN ISO 3834 společností TÜV Rheinland Česká republika při výrobě ocelových konstrukcí,

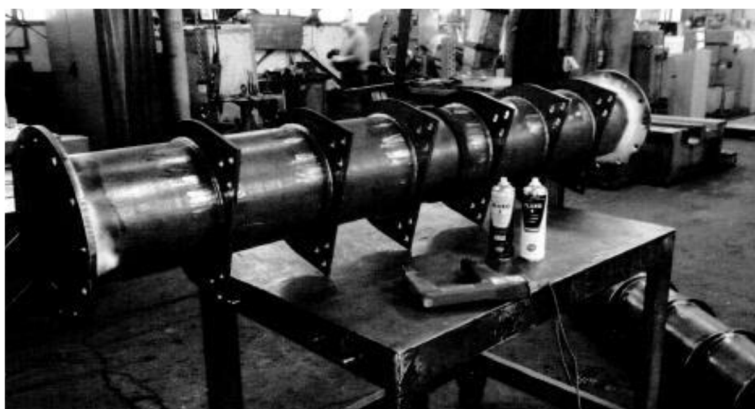
- provádět rozbor hospodaření společnosti a průběžné zjišťování zisku a ztrát jednotlivých zakázek pomocí nového informačního systému (Evidence zakázek a poptávek),
- vylepšovat systém v oblasti bezpečnosti práce a zajišťovat kontroly dodržování bezpečnosti práce na pracovišti, zaměřit se hlavně na dodržování bezpečnostních předpisů a používání OOPP – udržet si minimální množství pracovních úrazů a poranění jako v roce 2016, zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a rozvíjet je,
- pokračovat v úpravě budovy a prostor pro výrobu, popř. najít prostory k výrobě formou nájmu, zlepšovat pracovní podmínky pracovníků,
- najít alespoň jeden prostor formou nájmu pro výrobu velkých kusů, rozšíření možnosti výroby a velkoobjemových zakázek, zajistit alespoň 2 zakázky tohoto typu (v případě volných výrobních kapacit),
- vybavit obráběcí dílnu i svařovnu dalším potřebným strojním vybavením, které umožní zvýšit nabízené výrobní možnosti, obnovit staré svářečské agregáty, úprava podlahy, osvětlení, nákup stroje, dovybavit OTK modernějšími měřicími přístroji, obnova stávajících svařovacích agregátů, nákup alespoň 1 nového svařovacího zdroje,
- uplatnit v subdodavatelských smlouvách nebo objednávkách partnerů dodržování podmínek ISO 9001 - ověřovat kvalitu jejich služeb, provést kontrolu jakosti subdodavatelských firem formou namátkové kontroly nebo zákaznického auditu,
- nadále udržet minimální skladové zásoby materiálu, preferovat zadavatele s vlastním materiálem – poměrově větší procento těchto zakázek (v roce 2016 poměr zakázek s vlastním: zákazník bez materiálu 40: 60 %),
- u předávaných zakázek udržovat požadovanou kvalitu, zaměřit se na mezioperační kontrolu, preferovat samokontrolu,
- udržet minimální počet reklamací, max. nárůst reklamací o 1 %,
- vyhledávání nových zákazníků a zlepšovat aktivní komunikaci se stávajícími, včetně zavedení jejich hodnocení, najít minimálně dva nové zákazníky,
- vytrídít a uklidit prostory společnosti v souladu s požadavky EMS,
- zajistit čistotu prostředí – vyklizení nepoužívaných prostor a odevzdání využitelného odpadu jako druhotnou surovinu,

- obnovit výkup plátků z obráběcích strojů,
- zmodernizovat autopark – autojeřáb, DAF KIA, snížení ekologického zatížení zplodinami a provozními kapalinami oproti novějším modelům.
(Interní materiály)

3.2 Výrobní program

Už 14 let společnost působí na českém trhu v oblasti strojírenské výroby a v roce 2013 rozšířila výrobu o montáže ocelových konstrukcí. V posledních letech svým působením společnost expandovala také do zahraničí a navázala spolupráci s Německem, Rakouskem, Austrálií, Ruskem a také například s Irákem. Společnost díky dobrému umístění v kraji, přístupu kolejnic do areálu, rozměrům jednotlivých budov a strojnímu vybavení, které zahrnuje horizontální vyvrtávačky, soustruhy, vrtačky, frézky, pily, lis, svářečky a jeřáby je schopna přijímat i velkoobjemové a technicky náročnější zakázky. Mezi poslední zakázky společnosti patří projekt „Traverzy I, II, III“ zahrnující speciální a náročnější výrobu „traverz“. (Výroční zpráva společnosti PMB – ZOS, s.r.o., 2015)

Obrázek 9 Projekt Traverzy I, II, III



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Další zakázka UNTERBAU Rusko, výroba a předmontáž ocelové konstrukce s použitými materiály do minusových teplot (Sibiř).

Obrázek 10 Ocelová konstrukce pro Rusko



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Mezi další významné zakázky patří výroba vzduchových válců, podvozků těžební techniky nebo elektromotorů pro společnost Hansen Electric.

Obrázek 11 Elektromotor pro Hansen Electric



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Výrobní program společnosti je různorodý a především kusový, proto se chce do budoucna zaměřit na získávání velkoobjemových sériových zakázek.

Mezi hlavní kooperanty, zákazníky ale i konkurenty patří například společnost Ostroj, a.s., T-Metal Fryčovice, s.r.o, KOMA – Industry, s.r.o, LICHNA TRADE, s.r.o. a další.

V této diplomové práci bude společnost analyzována jako celek. Následovat bude provedení analýzy vybraných finančních ukazatelů za období 2012-2016 pro zhodnocení výkonnosti společnosti a poté bude navržen postup pro samotnou implementaci Balanced Scorecard.

4 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD VE VYBRANÉM PODNIKU

Součástí této diplomové práce není detailní provedení finanční analýzy, přesto pro potřeby vytvoření a následné aplikace BSC je zapotřebí zhodnotit samotnou výkonnost podniku za minulá období. Následně může být provedena samotná implementace BSC zahrnující kroky jako je určení strategických cílů, vytvoření strategické mapy, stanovení měřítek k jednotlivým cílům, podnikové rozšíření BSC, časové rozvržení implementace a v neposlední řadě výpočet potřebných nákladů na projekt implementace BSC.

4.1 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V rámci této podkapitoly bude provedena analýza stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů.

4.1.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů zahrnuje provedení vertikální a horizontální analýzy všech položek rozvahy a VZZ dle jejich zastoupení v rámci celé struktury výkazu a porovnání jejich vývoje v časovém horizontu 2012 - 2016.

Ze struktury aktiv viz Tabulka 2 a provedené horizontální analýzy viz Tabulka 3 vyplývá, že společnost vlastní z dlouhodobých aktiv pouze hmotný majetek, který od roku 2012 po následující tři roky rostl a nyní v roce 2016 je naopak na své nejnižší úrovni za sledované období. V letech 2011 až 2013 bylo pořízeno hodně majetku i v důsledku toho, že byla čerpána dotace z EU – program Rozvoj (pořádila se nová horizontální vyvrtávačka, soustruhy, svářečky), takže v dalších letech nebylo tak potřeba obnovovat strojní park. V důsledku ztráty firma nový dlouhodobý majetek nepořizovala a z důvodu získání likvidních prostředků v roce 2015 prodala 2 horizontální vyvrtávačky a pronajímala si je následně formou zpětného leasingu. Proto došlo v roce 2015 k poklesu DHM o 27 %.

Vývoj oběžných aktiv byl velice podobný jako u dlouhodobých aktiv, kdy v letech 2013–2014 byly na své nejvyšší úrovni a v roce 2016 oproti 2014 poklesly téměř o polovinu. Největší podíl na tom měly dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, přičemž přibližně 66 % jsou pohledávky před splatností, cca 10 % se splatností do 30dnů, 10 % se splatností 31-90 dnů. Zbytek pohledávek má splatnost od 91 dnů až 360 dnů.

Zároveň společnost eviduje dluhy z obchodních vztahů přibližně ve výši 4 000 tis. Kč.

Tabulka 2 Přehled aktiv v celých tis. Kč

ROZVAHA – AKTIVA		2016	2015	2014	2013	2012
	AKTIVA CELKEM	29 022	34 543	42 586	41 725	31 887
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	9 976	10 783	14 772	14 569	11526
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 976	10 783	14 772	14 569	11526
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	16 300	20 422	27 694	27 082	20029
C.I.	Zásoby	1 652	1 602	2 191	1 546	263
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	2 574	3 410	120	45
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13 587	15 694	20 180	24 072	18669
C.IV.	Finanční majetek	1 061	552	1 913	1 344	1052
D.	OSTATNÍ AKTIVA – přechodné účty aktiv	2 746	3 338	120	74	332

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Dle výsledků horizontální analýzy je důležité zmínit trend růstu zásob, který přetrvává, až na výjimku v roce 2015. V zásobách je držen kapitál, který by společnost mohla využít jiným způsobem.

Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv

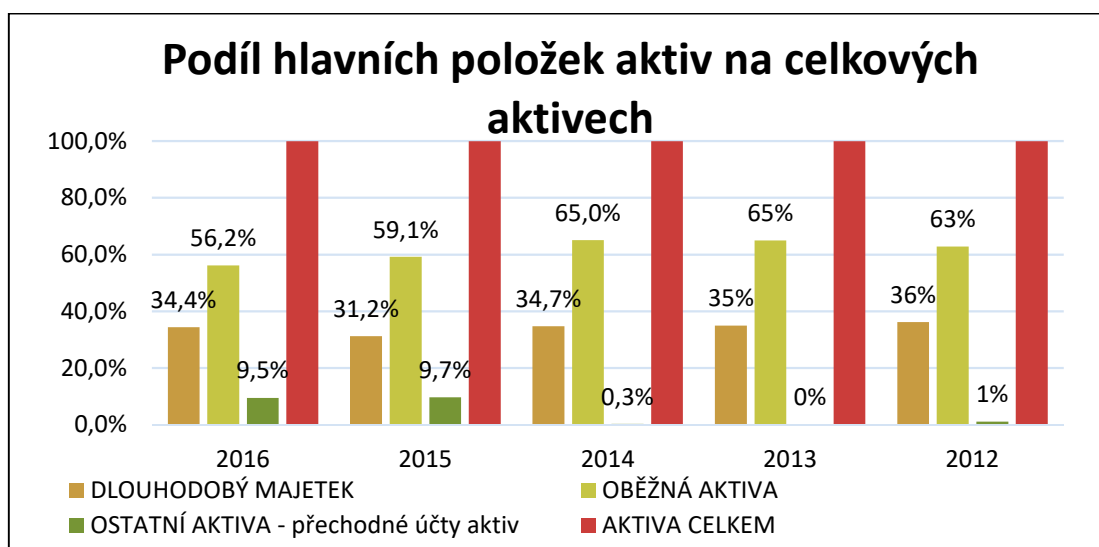
Horizontální analýza aktiv		relativní změna (v %)				absolutní změna (v tis. Kč)			
		2016 /2015	2015 /2014	2014 /2013	2013 /2012	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012
	AKTIVA CELKEM	-16%	-18%	2,1%	31%	-5 521	-8 043	861	9838
B.	DLOUH. MAJETEK	-7%	-27%	1%	26%	-807	-3 989	203	3043
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	-20%	-26%	2%	35%	-4 122	-7 272	612	7053
C.I.	Zásoby	3%	-26%	41%	488%	50	-589	645	1283
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-100%	-24%	2741%	167%	-2 574	-836	3290	75
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-13%	-22%	-16%	29%	-2 107	-4 486	-3892	5403
C.IV.	Finanční majetek	92%	-71%	42%	28%	509	-1 361	569	292
D.	OSTATNÍ AKTIVA – přech. účty aktiv	-17%	2681%	62%	-78%	-592	3 218	46	-258

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Od roku 2015 narůstá význam ostatních aktiv, přesněji nákladů příštího období, kde nárůst je až 2681 %. Je to z důvodu časového rozlišení předem uhrazených splátek na 2 zpětně leasingované horizontální vyvrtávačky (předem uhrazená zvýšená splátka se bude rozpouštět do nákladů rovnoměrně po dobu trvání leasingové smlouvy – tj. až do

roku 2020). Celkově dochází postupně ke snižování jak oběžných aktiv, tak dlouhodobých aktiv. Vše je znázorněno viz následující Graf 1.

Graf 1 Podíl hlavních položek aktiv na celkových aktivech 2012–2016 v %



Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Nyní bude rozebrána druhá strana rozvahy, a to pasiva. Pasiva jsou zdrojem krytí majetku podniku. Tabulka 4 znázorňuje vývoj jednotlivých položek pasiv v období 2012–2016. Co se týče výsledku hospodaření dochází k pomalému kontinuálnímu snižování již od roku 2013, kdy společnost v běžném účetním období hospodář v záporných číslech. Přesto díky kladnému vývoji v předchozích letech je schopna tuto ztrátu pokrýt. Vývoj cizích zdrojů je následovný. Společnost od roku 2013 do 2015 evidovala dlouhodobé závazky, přičemž v roce 2016 jsou již splaceny. Krátkodobé závazky jsou za celé období na nejnižší úrovni právě v roce 2016, společnost úspěšně splácí své závazky. Bankovní úvěry jsou pak poskytnuty na pozemek, auto a největší část tvoří revolvingový úvěr využívaný na průběžné provozní financování (pohledávek a zásob).

Tabulka 4 Přehled pasiv v celých tis. Kč

ROZVAHA – PASIVA		2016	2015	2014	2013	2012
	PASIVA CELKEM	29 022	34 543	42 586	41 725	31 887
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	9 865	9 825	9 387	12 240	12412
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	281	20	20	20	20
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	9 001	9 275	11 385	11 472	11052
B.	CIZÍ ZDROJE	18 543	24 141	32 510	29 485	19475

B.I.	Rezervy	100	471	361	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	261	433	839	0
B.III.	Krátkodobé závazky	8 748	9 533	14 129	12 947	9674
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	9 695	13 876	17 587	15 699	9801
C.	OSTATNÍ PASIVA – přechodné účty pasiv	614	577	689	0	0

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

U horizontální analýzy pasiv je důležité zmínit velký nárůst cizích zdrojů, a to krátkodobých závazků o 34 % a bankovních úvěrů o 60 % především v roce 2013 až 2014, souvisí to s obdobím rozvoje společnosti, kdy společnost je sice schopna dostát svých závazků a vše splácí, ale ukazuje to na nízký vlastní kapitál. V případě náhle zhoršené situace by mohlo být poté obtížnější tyto závazky hradit, jelikož není dostatek vlastních zdrojů na krytí majetku.

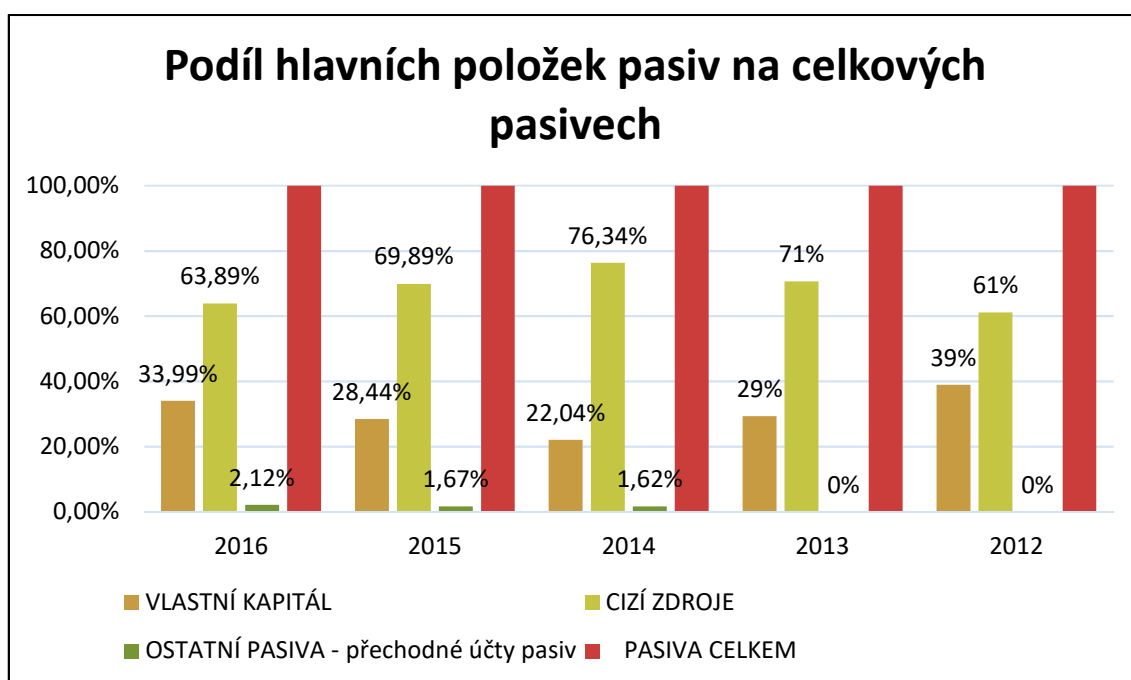
Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv		relativní změna (v %]				absolutní změna (v tis. Kč)			
		2016 /2015	2015 /2014	2014 /2013	2013 /2012	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012
	PASIVA CELKEM	-16%	-19%	2%	31%	-5 521	-8 043	861	9838
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	0%	5%	-23%	-1%	40	438	-2853	-172
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1305%	0%	0%	0%	261	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	-3%	-19%	-1%	4%	-274	-2 110	-87	420
A.V.	VHBÚO (+/-)	16%	-115%	-505%	-52%	53	2 548	-2766	-592
B.	CIZÍ ZDROJE	-23%	-26%	10%	51%	-5 598	-8 369	3025	10010
B.I.	Rezervy	-79%	30%			-371	110	361	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	-100%	-40%	-48%		-261	-172	-406	839
B.III.	Krátkodobé závazky	-8%	-33%	9%	34%	-785	-4 596	1182	3273
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-30%	-21%	12%	60%	-4 181	-3 711	1888	5898
C.	OSTATNÍ PASIVA – přechodné účty pasiv	6%	-16%		0	37	-112	689	0

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Z následujícího grafu, viz Graf 2, můžeme vidět, jak se jednotlivé položky pasiv podílejí na celkových pasivech. Z hlediska různých nákladů na jednotlivé druhy kapitálu je vhodnější udržovat větší převahu cizích zdrojů, v případě ale roku 2013 a 2014 je tato převaha nad vlastním kapitálem až o 50 % a cizí zdroje se podílely na pasivech cca 76 %. Neoptimálnější je stav z roku 2012, kdy poměr vlastních a cizích zdrojů činil cca 40 % : 60 %.

Graf 2 Podíl hlavních položek pasiv na celkových pasivech 2012-2016 v %



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát vyplývá, že do roku 2014 téměř u všech položek byl zaznamenán růst, po tomto roce naopak propad, přičemž největší byl u důležité položky výkony až o 18 505 tis. Kč a pak 7 588 tis. Kč. Pro společnost je to zdroj příjmu. Objem zakázek se celkově snížil, o čemž vypovídá i snížení spotřeby materiálu a energie v tomto období. Tak stejně tomu bylo u tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Celkově tržby z prodeje jsou převážně z tuzemských zakázek, zahraniční tvoří vždy okolo 2-7 %.

Horizontální analýza VZZ	relativní změna (%)				absolutní změna (tis. Kč)			
	2016 /2015	2015 /2014	2014 /2013	2013 /2012	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012
Výkony	-10%	-20%	6%	2%	-7 588	-18 505	4908	2095
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-11%	-19%	7%	1%	-8 005	-17 869	6156	630
Výkonová spotřeba	19%	-31%	24%	-14%	6 698	-15 550	9719	-6634
Spotřeba materiálu a energie	36%	-46%	67%	-15%	4 556	-10 505	9272	-2438
Osobní náklady	-34%	-11%	-4%	25%	-13 763	-5 144	-2036	9585
Mzdové náklady	-35%	-10%	-4%	25%	-10 015	-3 137	-1191	6641
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	16%	-115%	-505%	-52%	53	2 548	-2766	-592

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

S ohledem na snížení počtu zaměstnanců v roce 2015 přibližně o 30 oproti roku 2014 firmě zákonitě poklesly i mzdové a osobní náklady. Stejný vývoj pozorujeme v následujícím roce.

Tabulka 6 zachycuje, jak se jednotlivé výnosové položky podílely na celkových tržbách. Skoro stoprocentní podíl mají výkony, ostatní položky jsou zanedbatelné. Jak již bylo konstatováno výše, v roce 2016 jsou výkony na své nejnižší úrovni.

Tabulka 6 Podíl jednotlivých výnosových položek na celkových tržbách

Položka	Absolutní hodnota v tis. Kč					Relativní hodnota v %				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
Tržby za prodej zboží	198	0	0	0	0	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výkony	67 656	75 244	93 749	88 841	86746	95,7%	89,8%	97,1%	96,8%	97%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	208	5 544	216	393	197	0,3%	6,6%	0,2%	0,4%	0,2%
Ostatní provozní výnosy	2 504	2 800	2 407	2 500	1882	3, %	3,3%	2,5%	2,7%	2,1%
Celkem	70 673	83 753	96 591	91 780	88 828	100%	100%	100%	100 %	100%

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Výčet těch nejdůležitějších nákladových položek znázorňuje Tabulka 7. Mezi dvě nejvýraznější položky patří výkonová spotřeba a osobní náklady, dohromady přes 90 %. V letech 2013 a 2015 byly dokonce osobní náklady vyšší než výkonová spotřeba. Vysvětlení můžeme najít i v tom, že analyzovaná společnost není čistě výrobní podnik, ale poskytuje další, již dříve zmiňované služby.

Tabulka 7 Podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech

Položka	Absolutní hodnota v tis. Kč					Relativní hodnota v %				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
Výkonová spotřeba	41	34	49	40 280	46914	58%	41%	50%	44%	53%
Osobní náklady	26	40	45	47 402	37817	37%	48%	45%	51%	43%
Daně a poplatky	129	207	110	115	100	0,2%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	892	1 749	1 751	1 692	1461	1,3%	2,1%	1,7%	1,9%	1,7%
Ostatní provozní náklady	1 072	2 340	761	572	828	1,5%	2,8%	0,7%	0,6%	0,9%
Celkem	290	423	809	91 232	87 688	100%	100%	100%	100 %	100%

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

4.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pracovní kapitál je velmi často používaným pojmem při hodnocení efektivity finančního řízení společnosti. Čistý pracovní kapitál od oběžných aktiv odečítá krátkodobé závazky. Jednoduše řečeno nám tento ukazatel říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Proto se každá společnost musí snažit, aby byla při nejmenším v nezáporných číslech.

Tabulka 8 Vývoj ČPK 2012-2016

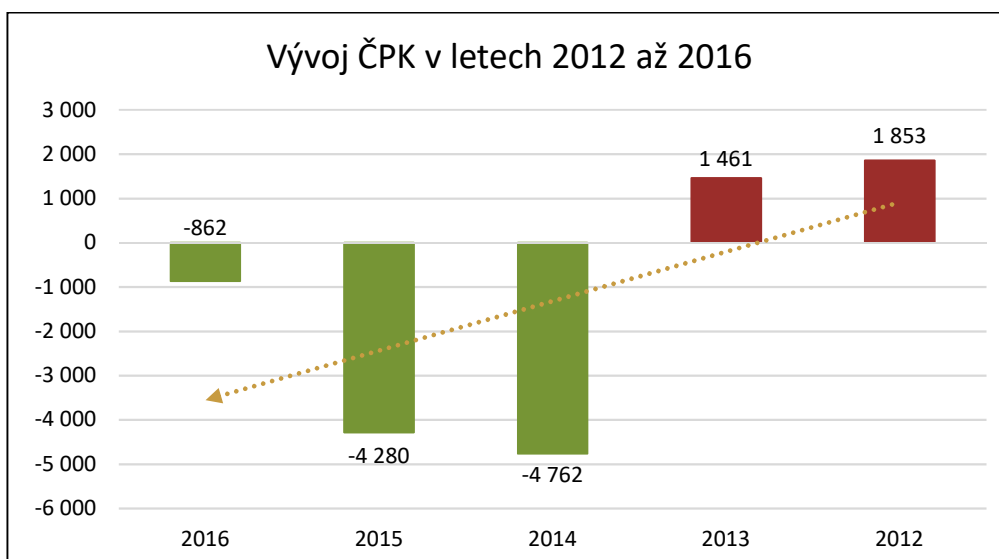
	2016	2015	2014	2013	2012
Oběžná aktiva (zásoby+ kr. pohledávky+ fin. majetek)	16 300	17 848	24 284	26 962	19 984
Krátkodobé závazky (kr.závazky + kr. bankovní úvěry+kr. fin. výpomoci)	17 162	22 128	29 046	25 501	18 131
ČPK	-862	-4 280	-4 762	1 461	1 853

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

ČPK se v prvních dvou analyzovaných letech v případě společnosti PMB – ZOS, s.r.o. vyvíjel kladně, viz Tabulka 8. V letech 2014 a 2015 byl však v záporných číslech, a to -4 762 tis. Kč a -4 280 tis. Kč. Největší vliv na to měl nárůst krátkodobých bankovních úvěrů a krátkodobých závazků skoro o polovinu oproti roku 2012. V roce 2016 i přesto, že krátkodobé pohledávky jsou nejnižší za celé sledované období, se zároveň i rapidně snížily bankovní úvěry a došlo tak ke snížení záporného ČPK.

Vývoj čistého pracovního kapitálu můžeme lépe znázornit graficky, viz Graf 3.

Graf 3 Vývoj ČPK v letech 2012 až 2016



Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů bude provedena analýza aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti.

Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity nám podávají informace o tom, jak daná společnost využívá svá aktiva. Sledujeme kolikrát dojde k přeměně aktiv na pohotové finanční prostředky v určitém časovém horizontu.

U obrátky celkových aktiv se dozvíme, jak jsou v podniku využívána celková aktiva čili kolikrát se za rok aktiva přemění na pohotové peněžní prostředky. Ideální hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí od 1 do 1,5. Tabulka 9 jasně dokládá, že tomu tak není ani za jedno sledované období.

Pro dobu obratu aktiv jasně stanovené doporučené hodnoty nejsou. Podnik by měl své hodnoty porovnávat s podniky podobného zaměření a zároveň s těmi nejlepšími.

Doba obratu zásob nám dává informaci o tom, po jakou dobu jsou zásoby v podniku vázány, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Trend by měl být klesající, přesto v našem případě je tomu naopak a hodnoty tohoto ukazatele rostou, přičemž v roce 2016 je vývoj nejhorší za celé sledované období.

Velmi důležitým ukazatelem je doba obratu pohledávek. Udává nám dobu za jak dlouho jsou naše pohledávky uhrazeny. Samozřejmě, že nejideálnější je co nejkratší doba, proto abychom mohli dál fungovat, nakupovat materiál a vyrábět. Dle tabulky 9 můžeme konstatovat, že nejlépe je na tom rok 2016 s 71,88 dny, a celkově je trend klesající. Přesto jsou hodnoty tohoto ukazatele příliš vysoké. Vhodné je tento ukazatel porovnávat s dobou obratu krátkodobých závazků a platí, že uhrazení pohledávek odběrateli by mělo být dříve, než my budeme muset platit našim dodavatelům. Bohužel tomu tak není. Tento ukazatel je velmi důležitý pro naše věřitele. Od roku 2013 se hodnoty doby obratu závazků snižují, což je pro věřitele pozitivní. Do budoucna by se měl podnik zaměřit na snížení doby úhrady pohledávek.

Tabulka 9 Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatel	2016	2015	2014	2013	2012
Obrátka celkových aktiv (počet obrátek/rok)	2,34	2,20	2,20	2,10	2,73
Doba obratu aktiv (dny)	153,54	163,94	163,58	171,54	132,04
Obrátkovost zásob	41,19	47,35	42,78	56,64	330,56

Doba obratu zásob (dny)	8,74	7,60	8,42	6,36	1,09
Doba obratu pohledávek (dny)	71,88	86,70	90,61	99,46	77,49
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	46,28	45,24	54,27	53,23	40,06

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Analýza likvidity

Pod pojmem likvidita si můžeme představit schopnost podniku splácet své závazky v době jejich splatnosti. Ve své podstatě poměříme likvidní aktiva na jedné straně a splatné závazky podniku na straně druhé. Podle toho, v jakém stupni jsou daná oběžná aktiva rozlišujeme likviditu celkovou, pohotovou a okamžitou.

Ukazatel celkové likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Z Tabulka 10 si můžeme všimnout, že ani v jednom sledovaném období tomu tak není. Čím je daný ukazatel vyšší, tím je riziko platební neschopnosti menší. Přesto nejbližší tomuto rozmezí byl rok 2012. U pohotové likvidity by tyto hodnoty měly být v rozmezí od 1 do 1,5 a u okamžité od 0,2 do 1. Hodnoty v tabulce 10 jasně vypovídají o tom, že v případě nutnosti by podnik nebyl schopen své závazky splácet včas. Majetek společnosti je z větší části financován z cizích zdrojů, navíc jednotlivé hodnoty rok od roku klesají. Společnost by tento trend měla, pokud možno alespoň zastavit.

Tabulka 10 Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel	2016	2015	2014	2013	2012
Ukazatel celkové likvidity (Current Ratio)	0,69	0,92	0,95	1,06	1,10
Ukazatel pohotové likvidity (Quick Ratio)	0,62	0,73	0,76	1,00	1,09
Ukazatel okamžité likvidity (Cash Ratio)	0,04	0,02	0,07	0,05	0,06

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Analýza rentability

Sledování vývoje ukazatelů rentability nám dává velmi přínosné informace jak pro vlastníky, tak pro věřitele nebo manažery firmy. Tento ukazatel poskytuje údaje o tom, jak podnik zachází s investovaným kapitálem.

Jak efektivně společnost vytváří zisk nám měří ukazatel ROA. Čím je hodnota ROA vyšší, tím je to pro společnost lepší. Tabulka 11 nám ukazuje, že nejvíce se 1 Kč aktiv zhodnotila v roce 2012 a to 4,5 %. V roce 2014 byl tento ukazatel záporný, jelikož VH před zdaněním byl – 2 624 tis. Kč. V ostatní letech se ROA vyvíjela podobným způsobem okolo 2,5 %.

Výnosnost dlouhodobých zdrojů nám vyjadřuje ukazatel ROCE. Stejně jak u ROA se nám 1 Kč tentokrát dlouhodobého kapitálu hodnotila nejvíce v roce 2012 s 10,3 %. Špatně na tom nebyl ani rok 2015 s 8,0 %. Rok 2014 se jak u ROCE, tak u ostatních ukazatelů vyvíjel záporně z důvodu záporného VH.

Jak efektivně podnik využívá investovaný kapitál vlastníků nám ukazuje ROE. Tímto ukazatelem zjišťujeme, kolik korun čistého zisku přinese 1 Kč vloženého kapitálu. Rok 2012 ze sledovaného období byl v tomhle ohledu nejvýnosnější.

Ukazatel rentability tržeb nám ukazuje, kolik korun čistého zisku přinese 1 Kč tržeb. Opět nejvyšší čistý zisk na 1 Kč byl v roce 2012, tehdy na 1 Kč tržeb připadalo 0,092 Kč čistého zisku.

Tabulka 11 Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatel	2016	2015	2014	2013	2012
Rentabilita aktiv (ROA)	2,1%	2,7%	-5,1%	2,4%	4,5%
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	4,9%	8,0%	-16,8%	6,2%	10,3%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,9%	3,4%	-23,6%	4,5%	9,2%
Rentabilita tržeb (ROS)	0,6%	0,4%	-2,4%	0,6%	1,3%

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Analýza zadluženosti

Z jakých zdrojů, cizích či vlastních a v jakém poměru je financován majetek společnosti nás informují ukazatele zadluženosti.

První dva ukazatelé, koeficient vlastního kapitálu a ukazatel věřitelského rizika by nám dohromady měly dát součet 100 %. Jednoduše udávají, v jakém poměru je majetek společnosti financován z cizích a z vlastních zdrojů. Tabulka 12 jasně dokládá, že většina majetku je financována z cizích zdrojů. Největší nepoměr můžeme zaznamenat v roce 2014, kde až 76 % tvoří cizí zdroje. Taková situace v případě finančních problémů může způsobit problémy s hrazením závazků věřitelům. Podnik by se měl zaměřit na snížení převládajících cizích zdrojů alespoň na hranici 60 %. Nejblíže tomu byl rok 2012 s 61,1 %.

O zadluženosti vlastního kapitálu nás informuje koeficient zadluženosti. Doporučené rozpětí je od 80 % do 120 %. Ve všech sledovaných obdobích se hodnoty tohoto ukazatele pohybují mimo doporučení. Nejhuře je na tom rok 2014 s 346 %.

Množství celkových aktiv financovaných vlastním kapitálem udává ukazatel finanční páky. Cílem je, aby hodnota finanční páky rostla, podnikání bude tak ziskovější a efektivnější. V situaci, kdy výše cizích zdrojů je příliš vysoká, finanční páka nemá žádný účinek i přesto, že hodnoty jsou nad doporučovanou 1. Nejvyšší hodnota finanční páky byla v roce 2014, a to 4,54.

Úrokové krytí udává, kolikrát část zisku získaná prostřednictvím cizího kapitálu uhradí náklady na tento kapitál. Ideální je, když se hodnoty tohoto ukazatele pohybují nad 1. Až na rok 2014 toto pravidlo splňují všechna ostatní sledovaná období.

Tabulka 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	2016	2015	2014	2013	2012
Ukazatel věřitelského rizika (Celková zadluženost)	63,9%	69,9%	76,3%	70,7%	61,1%
Kvóta vlastního kapitálu (Equity Ratio)	36,1%	30,1%	23,7%	29,3%	38,9%
Koeficient zadluženosti (Debt to Equity Ratio)	188%	246%	346%	241%	157%
Finanční páka (Financial Leverage)	2,94	3,52	4,54	3,41	2,57
Úrokové krytí (Interest Coverage)	1,88	1,84	-4,62	3,11	6,14

Zdroj: (Vlastní propočty dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Stěžejními ukazateli pro společnost, které by měla pravidelně sledovat, jsou ukazatelé rentability především vývoj ROA a ROE. Dále je důležité zjišťovat, jak se vyvíjí VH za účetní období, tržby za prodej výrobků a služeb v poměru s náklady, celková zadluženost a další ukazatele zadluženosti a nákladovost.

4.2 Analýza zaměstnanců

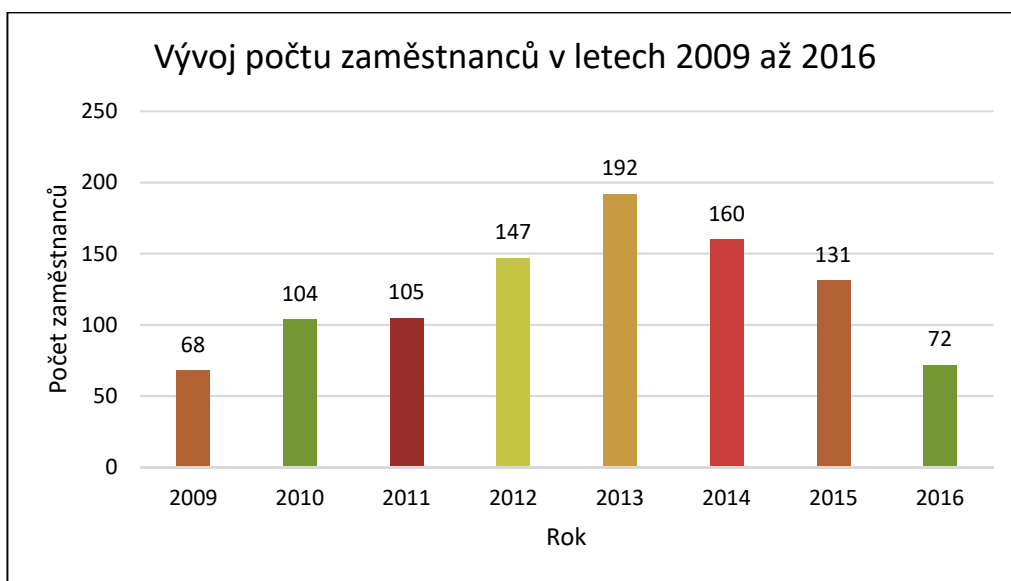
V podkapitole analýza zaměstnanců bude blíže popsána personální činnost společnosti PMB – ZOS, s.r.o. Úkolem personálního útvaru je zajišťování zaměstnanecké agendy. Výběrová řízení, přijímání, propouštění a jiná administrativa spojená se zaměstnanci.

Bude rozebrán vývoj a struktura zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví a vzdělanosti. Důležitým ukazatelem je pak fluktuace a nemocnost zaměstnanců. Následovat bude popis přijímání zaměstnanců a samotná péče o ně, zahrnující výčet nabízených benefitů a typ pracovního režimu.

4.2.1 Vývoj a struktura zaměstnanců

Vývoj počtu pracovníků byl zachycen za období 2009 až 2016 pro lepší vypovídací schopnost. Od roku 2009 docházelo k výraznému rozvoji společnosti viz Graf 4, a to se projevilo na růstu zaměstnanců, kdy se jejich počet z 68 zvýšil až na 192 v roce 2013, což je až 2,8krát. Od té doby je zaznamenán pokles na nyníjších 72 z důvodu vysoké poptávky a nízké nabídky ve strojírenské oblasti a v těchto profesích, jako i malé odbornosti v těchto profesích.

Graf 4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 až 2016



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Průměrná věková struktura zaměstnanců za sledované období se pohybuje okolo 42 let, viz Tabulka 13.

Tabulka 13 Průměrná věková struktura v letech 2009 až 2016

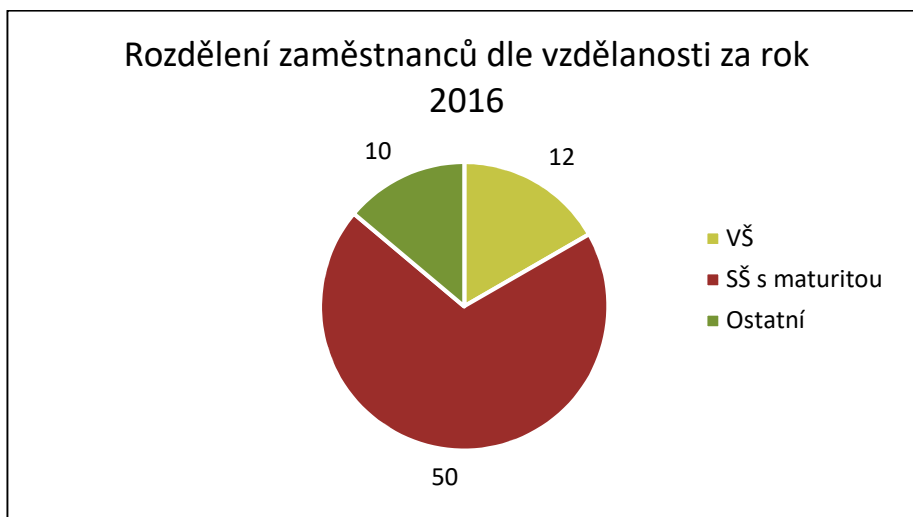
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný věk	42	38	43	45	42	41	44	43

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Společnost PMB – ZOS, s.r.o. jako mnoho dalších strojírenských firem má určité množství zaměstnanců kmenových a určitý počet zaměstnanců agenturních. Je to z důvodu rychlejší reakce a přizpůsobení se výkyvům poptávky. Počet vlastních a agenturních zaměstnanců za sledované období je v poměru 85 % kmenových k 15% agenturních.

Vzdělanost pracovníků zachycena na Graf 5 jasně ukazuje, že převládá počet zaměstnanců se střední školou, tedy přesně 50. Je to logické, jelikož se jedná o výrobní podnik. 12 zaměstnanců s vysokou školou bychom poté hledali především na vedoucích pozicích. Takovéto rozvrstvení zaměstnanců převládá i v minulých obdobích.

Graf 5 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělanosti za rok 2016



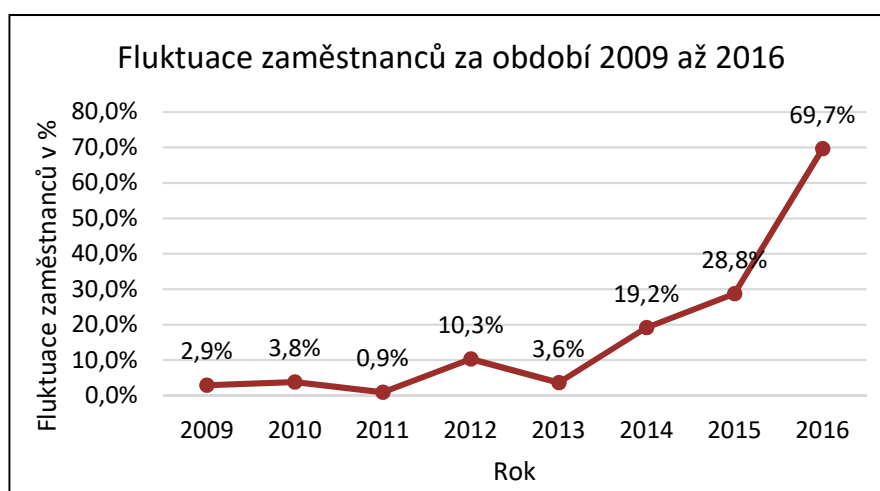
Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví je opět ovlivněno faktem, že sledovaný podnik je podnikem výrobním, kde jsou prováděny činnosti svařování, obrábění, zámečnictví a další technicky zaměřené činnosti, u kterých, jak je zvykem, očekáváme především mužské zastoupení. Proto od roku 2009 až do teď je poměr muži vs. ženy 80 %: 20 %. Ženy bychom poté našli především na personálním a účetním oddělení či jiné administrativě.

4.2.2 Fluktuace zaměstnanců

Tabulka 14 zachycuje vývoj nástupů a výstupů za sledované období 2009 až 2016. Za pomocí těchto údajů byla vypočítána fluktuace zaměstnanců v %, viz Graf 6.

Graf 6 Vývoj fluktuace zaměstnanců za období 2009 až 2016



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Největší fluktuace byla zaznamenána v roce 2016. Odchod zaměstnanců v tomto období byl více než 50 %. Je to z důvodu celkového útlumu společnosti, kdy od roku 2015 se snížilo množství zakázek, zároveň se společnost dostala do záporného VH. Tento negativní jev byl zároveň kompenzován snížením počtu zaměstnanců za toto období. Přesto, jak již bylo zmíněno dříve, společnost neměla zapotřebí docílit takového výstupu. Jedním z dalších důvodů, proč došlo k takovému odlivu byl fakt, že společnost si zakládá na kvalitě svých výrobků a služeb a část těchto pracovníků nebyla dostatečně kvalitní, proto byli propuštěni. Obecně firmy v tomto oboru mají problém najít dostatečně kvalifikované a kvalitní zaměstnance.

Tabulka 14 Vývoj nástupů a výstupů zaměstnanců za období 2009-2016

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nástup	10	40	12	58	52	2	15	18
Výstup	2	4	1	16	7	34	44	77

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

4.2.3 Nemocnost zaměstnanců

Tabulka 15 zachycuje vývoj počtu nemocenských za sledované období 2009 až 2016. Od roku 2009 počet nemocenských roste až do roku 2012, kde je vrchol s 58 nemocenskými. Od tohoto roku dochází k poklesu, přesto že by se očekávalo s ohledem na vývoj počtu pracovníků a objemu zakázek větší míra nemocenských právě v roce 2013-2014. Nejnižší je počet nemocenských v roce 2016.

Tabulka 15 Vývoj počtu nemocenských 2009 až 2016

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet nemocenských	45	42	44	58	52	56	41	36

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

4.2.4 Výběr a přijímání zaměstnanců

Výběrová řízení si čistě řeší personální oddělení. Způsob zveřejnění volného nebo nového místa se děje prostřednictvím vlastních webových stránek společnosti, popřípadě jiných internetových portálů či personální agentury. Uchazeči o zaměstnání vesměs dochází osobně se svými životopisy. Následuje osobní pohovor s vedoucím daného výrobního úseku a personalistou.

Po úspěšně vykonaném pohovoru dochází k upřesnění mzdových podmínek. Připraví se pracovní smlouva, termín lékařské prohlídky a jiné další potřebné dokumenty.

Každý nový zaměstnanec absolvuje lékařskou prohlídku a vstupní školení BOZP a PO dle platné legislativy. Další proškolení zajišťuje již vedoucí pracovník daného pracoviště.

Pracovní režim

Pracovní doba je stanovena na 7,5 hodiny za směnu. Pracuje se v pracovní dny, v třísměnném provozu. Občas, když je potřeba, jsou vyhlášené i přesčasy o víkendech.

Benefity

Společnost svým zaměstnancům poskytuje benefity jako příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, stravenky, bezúročné půjčky, bonusy a podporu dalšího vzdělávání.

Příspěvky na penzijní a životní pojištění se odvíjejí od odpracované doby u zaměstnavatele a podle výše základního platu. Ke stejnému postupu výběru dochází i u poskytování bezúročných půjček. Závisí na odpracované době, činnosti a spolehlivosti zaměstnance. Společnost se snaží o přátelskou atmosféru ve svém podniku.

Jedním z důležitých benefitů je podpora dalšího vzdělávání. Společnost provozuje vzdělávací středisko a pořádá akreditované a rekvalifikační kurzy ve strojírenských oborech se zaměřením na praktické získání dovedností a zkušeností. Cílem kurzu je připravit absolventa tak, aby byl schopen okamžitě se zapojit do výrobní činnosti. Poskytují také možnosti složení profesní kvalifikační zkoušky dle zákona 179/2006Sb.

(zde můžeme zařadit profese jako zámečnick, opravář strojů a zařízení, montér ocelových konstrukcí, dělník ve strojírenské výrobě, kontrolor strojírenských výrobků, vrtání kovových materiálů, soustružení kovových materiálů, obsluha CNC obráběcích strojů, broušení a frézování kovových materiálů aj.). Další vzdělávání zahrnuje i poskytování svářečské školy, kde společnost spolupracuje s Úřadem práce ČR, a.s.

Pro společnosti je velmi důležité začít sledovat spokojenost svých zaměstnanců například prostřednictvím dotazníku spokojenosti. Nyní je však z dostupných dat nutné zjišťovat vývoj fluktuace zaměstnanců, důvody odchodů. Jaké existují možnosti jiných, nových benefitů, jestli je stávající nabídka dostačující. Zda jsou zaměstnanci dostatečně proškolení nejen v povinných školeních, ale také zda je jim umožněno i další studium a rozvoj. Tyto a jiné návrhy vyplývající z analýzy budou uvedeny v kapitole 5.

4.3 Analýza zákazníků

Pro jasné nastavení správných cílů a měřítek v zákaznické perspektivě je nutné si nejprve nastínit situaci a informace o zákaznickém segmentu společnosti PMB – ZOS, s.r.o. Tak jako každá jiná společnost má i námi zkoumaná společnost za hlavní cíl spokojenost svých zákazníků. Zpětnou vazbu od zákazníků získává prostřednictvím *dotazníku spokojenosti zákazníka*. Ten společnost pravidelně vyhodnocuje.

S ohledem na zachování určité podnikové výhody je pro podnikové potřeby uveden seznam důležitých zákazníků s jejich průměrným podílem na tržbách od roku 2012 až do roku 2016, viz Tabulka 16. Pro informaci společnost Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s. sídlící v našem kraji již ukončila činnost. Poměr, jakým se jednotliví zákazníci podíleli na tržbách v jednotlivých letech je velmi rozličný. V každém roce byl poměr jejich zastoupení jiný. Každopádně je důležité, že patří do kategorie věrných zákazníků společnosti PMB – ZOS, s.r.o. V seznamu není uvedeno mnoho dalších zákazníků jako například Hansen Electric, spol. s.r.o., FERRMON, spol. s.r.o., VVM – IPSO, s.r.o. a další české a také německé společnosti, které jsou věrnými zákazníky společnosti. Lze ale konstatovat, že společnost není závislá na jednom nebo dvou hlavních zákaznících, ale má široké spektrum zákazníků. Důležité je sledovat, jak se vyvíjí jejich poměr v čase a zjišťovat, co vedlo k těmto změnám.

Tabulka 16 Seznam zákazníků společnosti a jejich průměrný podíl na tržbách za 2012-2016

Společnost	Průměr za 2012-2016
OSTROJ a.s.	22 %
LICHNA TRADE, s.r.o.	14 %
Caterpillar Global Mining Czech Republic, a.s.	4 %
ABB, s.r.o.	9 %
A. Pottinger, spol. s.r.o.	7 %
T – METAL Fryčovice, spol. s.r.o.	12 %
KARLA spol. s.r.o.	6 %
Engel strojírenská spol. s.r.o.	4 %
CARMEL Auto, s.r.o.	17 %

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Vyhodnocení dotazníku spokojenosti a jeho jednotlivých oblastí od roku 2013 do roku 2016 je uvedeno, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a krátké shrnutí hodnocení jednotlivých oblastí, viz Tabulka 17. Firma dává svým pravidelným zákazníkům po splnění zakázky dotazník spokojenosti, kde po nich žádá jejich k vyjádření ke čtyřem oblastem. Jedná se o vstupní kontakt, komunikaci a proces tvorby smlouvy (dohody). Dále žádá hodnocení realizačního procesu (odbornost a kvalita), poté plnění dohodnutých termínů a harmonogramů. V neposlední řadě je zajímavá, jak zákazník hodnotí cenu zakázky. V následující tabulce si můžeme povšimnout, že celkově se firma v prvním hodnoceném bodě zlepšovala do roku 2015, v roce 2016 opět průměrné hodnocení kleslo na 2. Co se týče realizačního procesu, se firmě podařilo dostat z průměrného hodnocení 2,1 na 1,67. To odpovídá i heslu, kterého se společnost drží a tím je zvyšování kvality své produkce. Stejný průběh zaznamenalo i hodnocení plnění dohodnutých termínů z 2,3 na 1,67. Cena zakázky byla nejhůře hodnocena v roce 2014. Nyní z posledního hodnocení vyplývá, že se společnost celkově snaží přizpůsobit požadavkům svých zákazníků i ohledně ceny.

Tabulka 17 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti za období 2013- 2016

Rok	Vstupní kontakt	Realizační proces	Plnění dohodnutých termínů	Cena zakázky
2013	2,3	2,1	2,3	2,3
2014	1,57	1,57	2	2,7
2015	1,3	1,57	2,1	2,1
2016	2	1,67	1,67	2

Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti PMB – ZOS, s.r.o.)

Celkově zákazníci společnost PMB – ZOS, s.r.o. hodnotí jako stabilního partnera se zlepšující se tendencí, zejména s termíny. Podnik by však neměl usnout na vavřínech a snažit se ve všech zmiňovaných oblastech zkoumání zlepšovat. Měl by kontrolovat věrnost svých zákazníků, jejich spokojenost a především snažit se nacházet nové zákazníky různými způsoby uvedenými v následující kapitole 5.

4.4 Analýza interních podnikových procesů

Reklamace a zmetkovost

V roce 2012 bylo celkem evidováno 10 zákaznických reklamací z cca 180 zakázek. O rok později tomu bylo už jen 2 reklamace ze 190 zakázek, nově společnost zavedla tzv. zmetkové hlášenky³ (dále jen ZH), jichž bylo 27.

V roce 2014 byly zaznamenány 3 vážnější neshody a méně neshod u zákaznického auditu Ostroj, a.s., a 1 zjištění z vnitřního auditu, celkově 9 ZH. Byla řešena jedna velká reklamace pro spol. Lichna Trade, s.r.o. ve Frýdku- Místku, která se týkala převodovky - finanční pokuta. Neshody zachycené přímo ve výrobě jsou okamžitě řešeny nápravou - opravou a zapsáno ve zmetkových hlášenkách. Celkem se pracovalo na 520 zakázkách.

V roce 2015 společnost zaznamenala nárůst částky za reklamace v důsledku změny výrobního plánu na novou výrobu ocelových konstrukcí pro zahraniční odběratele, kde je kladen vysoký důraz na kvalitu. Daná reklamace, i když byla jen jedna, byla poučením pro další období. Při této reklamaci je nutno počítat i s výdaji na cestu za klientem z důvodu obhajoby kvality výrobku. Neshodné produkty společnost řeší přímo na dílně prostřednictvím zmetkové hlášenky (je zaznamenán úspěch v používání zmetkových hlášenek, který vede k samokontrolě a zvýšení kvality pracovníků), celkově byly 3. Objem zakázek se snížil na 380.

Rok 2016 přinesl celkem 400 zakázek, 5 ZH a 2 reklamace. Co se týče nynějšího roku, zatím byla zaznamenána 1 reklamace z 90 zakázek a 3 ZH.

Od roku 2012 je trend v počtu reklamací klesající i s ohledem na rostoucí množství zakázek, což je velmi pozitivní fakt.

³ Zmetková hlášenka- špatný výrobek zachycený kontrolou ve firmě se zaznamená do ZH

Zavedením zmetkové hlášenky, se zvýšila samokontrola. V roce 2013 se posílila kontrola – absolvování odborných kurzů kontrolorů a zvýšení počtu pracovníků z jednoho na dva.

Při každé reklamaci se zjišťuje příčina. Vyhodnotí se a přijme nápravné opatření. Všichni pracovníci se seznámí s reklamací, její příčinou a s opatřením, jak tomu příště zabránit. Vždy se zvýší mezioperační kontroly. Pracovníci se opět a znovu seznámí s technologickými postupy. Zmetkovost se zvyšuje při fluktuaci pracovníků. Vzniká nutnost zvýšené kontroly a zaškolení.

Interní proces

V oblasti výzkumu a vývoje společnost PMB – ZOS, s.r.o. za poslední roky nevyvíjela žádnou činnost.

Proces přijetí objednávky až po vyřízení objednávky je velmi těžké obecně popsat, jelikož je velmi rozličný. Společnost je velmi často vystavena náhlým objednávkám, kde v zájmu udržení si zákazníka musí reagovat pohotově a flexibilně. Tím, že v tomto kraji se společnosti a její zástupci hodně znají, tak jsou někdy zakázky domlouvány a odsouhlasené takřka přes telefon za pár vteřin. Přitom není úplně respektován postup, kdy zájemce pošle poptávku a poté se až na základě zjištění volných kapacit odsouhlasuje termín splnění, cena zakázky, materiál a další potřebné činnosti. S ohledem na tento fakt je společnost poté nucena pohotově reagovat navýšením pracovníků, musí se opětovně přerozdělit práce, vzniká tlak na dodržení termínů a větší riziko vzniku zmetků.

Po dodání objednávky zákazníkovi se v případě reklamace ihned navrhuje postup, jak bude dále tato situace řešena. Obvykle se odpovědný pracovník dostaví k zákazníkovi a provede kontrolu reklamovaného výrobku. V případě oprávněnosti jsou okamžitě prováděna nápravná opatření buďto u samotného zákazníka nebo dochází ke zpětnému převozu zpět do dílny. V případě neopravitelnosti je navržen další postup po domluvě se zákazníkem (ve většině případů opětovná výroba nového výrobku).

Stěžejními ukazateli této perspektivy je reklamovost, zmetkovost, využití kapacit, průměrná doba vyřízení zákaznického požadavku a mzdová produktivita.

4.5 Návrh základního rámce implementace Balanced Scorecard

Po provedení analýzy vybraných finančních ukazatelů a analýzy zaměstnanců se může přejít k již samotnému návrhu základního rámce BSC, který zahrnuje kroky jako

odvození strategických cílů v jednotlivých perspektivách, vytvoření strategické mapy se všemi vztahy mezi cíli, stanovení měřítek a jejich cílových hodnot, podnikové rozšíření BSC prostřednictvím strategických akcí, časové a nákladové rozvržení projektu implementace BSC.

Předtím než dojde k odvození jednotlivých strategických cílů, je zapotřebí stanovit si proškolený projektový tým. Vedoucím člověkem by měl být někdo, kdo má kompletní přehled o podniku a je v jeho zájmu, aby implementace BSC byla úspěšná. Nejčastěji je to jednatel společnosti. Výběr dalších členů týmu a jejich počet pak závisí na velikosti podniku a jednotlivých útvarech, kde má být koncept BSC zaveden. Každý člen týmu musí vědět jaká je jeho role a odpovědnosti z ní vyplývající. Ostatní zaměstnanci musí být samozřejmě o prováděných akcích a cílech informováni. Celý koncept BSC bude řízen ze shora dolů.

4.5.1 Časové rozvržení implementace

Samotná implementace Balanced Scorecard do strategie podniku je časově velmi náročný proces, který vyžaduje zapojení nejen vrcholového managementu, ale všech zaměstnanců. Dle Horvátha a Partners (2002) je časová náročnost zavedení BSC do podniku cca 4-6 měsíců, přičemž vždy hodně záleží na samotné velikosti podniku. Základní časový rámec implementace, viz Tabulka 18, znázorňuje celkem 4 hlavní fáze (workshopy). Celková délka trvání projektu BSC je stanovena na 20 týdnů.

Tabulka 18 Návrh časového rozvržení implementace

Akce	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Workshop																				
Představení BSC + plán projektu																				
Proškolení vedení společnosti																				
Provedení potřebných analýz																				
Sestavení týmu																				
Diskuze																				
2. Workshop																				
Vyjasnění strategie a poslání																				
Výběr perspektiv																				
Návrh a výběr strateg. cílů																				
3. Workshop																				
Vytvoření strategické mapy																				
Návrh a výběr vhod.měřítek																				
Stanovení cíl. hodnot měřítek																				
Určení strateg. akcí + přiřazení zodp. za provedení																				
Diskuze																				
4. Workshop																				
Propojení se systémy řízení																				
Dokončení plánu impl.																				

Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.5.2 Určení strategických cílů

Pro určení strategických cílů je potřeba vycházet z dlouhodobé podnikové strategie společnosti. V kapitole představení společnosti již došlo k nastínění strategie a vize společnosti společně se základními cíli, co si společnost stanovila na následující období.

Tím nejdůležitějším dlouhodobým cílem společnosti je spokojenost zákazníků a vysoká úroveň kvality poskytovaných výrobků a služeb. Dalším cílem je zajištění finanční stability, prosperity a rozšíření výrobních kapacit pro velkoobjemové zakázky.

Samotný výběr jednotlivých cílů byl konzultován a následně schválen vedením společnosti.

Strategické cíle finanční perspektivy

Zvýšení výsledku hospodaření

Základním cílem každé společnosti je dosahování kladného VH. Jde o to, zajistit, aby se nám investované prostředky nejen vrátili, ale abychom byli schopni realizovat

i další rozvoj společnosti. V roce 2014 společnost hospodařila se záporným VH. Je důležité, aby se tato situace neopakovala a VH naopak rostl.

Růst tržeb

Tržby společnosti PMB – ZOS, s.r.o. až na výjimku v roce 2014 postupně klesají. Z větší části je jejich zdrojem domácí trh. Je zde ale velký potenciál ke zvýšení spolupráce se zahraničními společnostmi a zároveň navýšení tržeb. Zároveň je zde plán, zaměřit se na velkoobjemové zakázky, kde je větší možnost vyššího zisku.

Zajištění finanční stability

Aktuální zadluženost podniku nemusí dobře působit na věřitele. Společnost je schopna splácet své závazky, přesto poměr cizích a vlastních zdrojů se začíná vychylovat od zdravého normálu. Náklady na cizí kapitál jsou nižší za předpokladu, že zde působí účinek finanční páky, zároveň tak určitým způsobem zadluženost napomáhá k růstu výnosnosti VK.

Snížení nákladů

Každý podnik by se měl chovat hospodárně a mít jasně stanovené priority, co je potřebné a co ne. Zároveň musí umět znát svou cenu v podobě správně stanovených cen, které by měly pokrýt minimálně náklady na výrobu a samozřejmě vytvořit i přidanou hodnotu.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Spokojený zákazník je zákazník, který je loajální, zajistí firmě dobré jméno a přivede další nové zákazníky. Bez zákazníků by společnost nemohla fungovat a to je potřeba si uvědomit. Proto prvotním cílem musí být zvyšování spokojenosti zákazníků skrze kvalitní výrobky, služby a všeho dalšího s tím spojeného. Skrze spokojeného zákazníka je společnost schopna zvyšovat tržby i tržní podíl.

Získání nových velkoobjemových zakázek

Cílem společnosti je zaměřit se na získání velkoobjemových zakázek a rozšiřovat svoji působnost na zahraniční trhy. Pro splnění těchto cílů dělá vše potřebné, což zahrnuje například vybavení strojového a vozového parku.

Udržení stávajících zákazníků

Získat nové zákazníky není lehký úkol, ale udržet si stávající může být někdy ještě náročnější. Každá společnost musí znát své zákazníky, jejich potřeby, přání a snažit se jim vždy, v co největší míře vyhovět.

Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Udržování kvality výrobků

Udržování kvality výrobků je jedním z hlavních strategických cílů společnosti. Kvalita výrobků a služeb je klíčový atribut, který hraje obrovskou roli v dalším fungování podniku. Společnost, jako taková, má za cíl dodržovat nároky kladené mezinárodními normami ISO. Dochází k pravidelným kontrolám, včetně zákaznických auditů. Přesto je potřeba mít tento cíl stále na paměti a soustředit se na jeho dodržování.

Zvyšování efektivity výrobního procesu

V této uspěchané době musí každá firma reagovat pohotově, pružně se přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Proto se společnost musí snažit o co nejkratší dobu mezi přijetí objednávky od zákazníka, až po její úspěšné vyhotovení. V našich poměrech již bylo řečeno, že sledovat vývoj efektivity výrobního procesu není jednoduché, jelikož výroba je zakázková. Přesto se podnik musí zasadit o co nejefektivnější plynulost výrobního procesu.

Zvyšování produktivity práce

Společnost by se měla zasadit o pravidelnou kontrolu a snahu o zvyšování produktivity práce, která povede k celkovému zvýšení výkonnosti společnosti. U provedených analýz bylo zjištěno, že někdy dochází k nedodržování stanovených doporučených hodin na jednotlivých zakázkách a dělníci odvádějí více hodin, než bylo plánované a je potřebné. Je zapotřebí se těmto rizikovým faktorům způsobujícím prodloužení výrobního procesu či zvýšení nákladů vyhnout.

Snižování počtu zmetkových výrobků

Společnost nemá příliš velké ztráty z důvodu zmetkovosti. V případě, že však již dojde k vyrobení zmetku, je to většinou zapříčiněno tím, že výroba není sériová. Společnost vyrábí většinou na zakázku a takový produkt je pro firmu prototypem. Dělníci nemají zkušenosti s výrobou dané zakázky, tak dochází počáteční zmetkovitosti. Přesto cílem společnosti je snížit produkci zmetků na úplné minimum.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Udržení klíčových zaměstnanců

V oboru strojírenství je v dnešní době velmi těžké nalézt schopné a zručné lidi. Proto, máme-li takového zaměstnance, je zapotřebí si ho udržet. Lidé se zkušenostmi, dlouholetou praxí, zručností v oboru svařování, obrábění, zámečnictví jsou nenahraditelní, nebo jen velmi těžce i s ohledem na snižování počtu nových potenciálních zaměstnanců s tímto vyučením v našem kraji.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Spokojenější zaměstnanec obvykle podává vyšší výkony. Důležité je vědět, jak ho správně motivovat. Mzda již není jediným klíčovým faktorem, ale jsou to i jiné podnikové benefity. Zaměstnanec, kterému se dostává dostatečná podniková péče je spokojený a nemá důvod odcházet.

Rozvoj stávajících zaměstnanců

Chce-li se společnost posouvat a rozvíjet dál, je zapotřebí, aby to samé praktikovala u svých zaměstnanců. Zvyšování odbornosti zaměstnanců napomáhá ke zvyšování jejich výkonnosti a tím k určité konkurenční výhodě. Můžeme to nazvat výhodou pro obě strany, kdy na straně zaměstnance dochází k potřebě seberealizace a tím k uspokojení a na straně zaměstnavatele se to projeví například v podobě již výše zmiňované zvýšené výkonnosti a spokojenosti zaměstnance.

V další části bude následovat vytvoření vztahů příčin a následků z těchto cílů v podobě strategické mapy.

4.5.3 Vytvoření strategické mapy

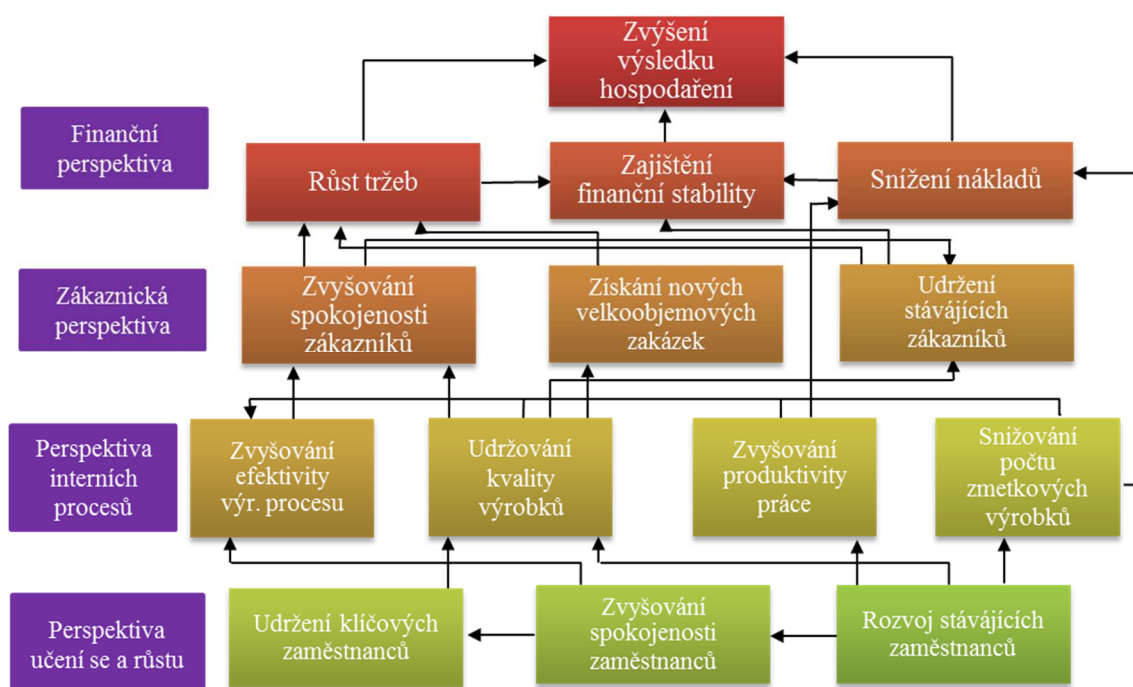
K tomu, abychom byli schopni porozumět celé strategii je zapotřebí si vytvořit strategickou mapu, kde budou propojeny jednotlivé cíle v rámci jedné perspektivy, ale i mezi jednotlivými perspektivami. Napomůže nám tak odhalit, které oblasti musí spolupracovat, aby byla celková strategie naplněna. Strategická mapa společnosti PMB – ZOS, s.r.o., viz Obrázek 12, zachycuje 14 cílů a jejich vzájemné propojení vazbami. Jako hlavní cíl zde bylo zvoleno zvyšování hospodářského výsledku, přičemž tento cíl bude naplňován prostřednictvím růstu tržeb, zajišťování fin. stability a snižování nákladů.

Snižování nákladů je zajištěno prostřednictvím snižování počtu zmetkových výrobků a zvyšováním produktivity práce. Společnost se mimo jiné chce zaměřit i na své dodavatele a nastavení daných smluv, kde by bylo možné vylepšit podmínky.

Růst tržeb vede skrze udržení stávajících zákazníků a získávání nových díky vysoké kvalitě výrobků a služeb, efektivnímu výrobnímu procesu, kdy se zkrátí průběžná doba výroby. Udržování vysoké kvality výrobků a služeb chce společnost dosáhnout dodržováním mezinárodních norem ISO a skrze své zaměstnance, u kterých chce podporovat jejich osobní rozvoj, tím zvyšovat jejich spokojenost a tak si udržet klíčové zaměstnance.

Finanční stabilitou je rozuměno zajištění vhodné míry zadluženosti, která povede skrze finanční páku ke zvýšení rentability a uspokojení vlastníků a tak přispěje ke zlepšení celkového obrazu společnosti pro své věřitele.

Obrázek 12 Strategická mapa společnosti PMB – ZOS, s.r.o.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

4.5.4 Stanovení měřítek a strategických akcí k jednotlivým cílům

Jakmile jsou jasně definované strategické cíle v jednotlivých perspektivách, může nastat další fáze, a to definování měřítek k těmto cílům. Za pomoci správně vybraných měřítek může být sledováno, jak dochází k plnění jednotlivých cílů. Výchozím rokem bude rok 2016 a cílové hodnoty budou stanoveny pro rok 2020. Cílové hodnoty budou

vycházet především z hlavní podnikové strategie, kterou je zajištění dosahování ekonomického zisku a zároveň budou splňovat princip dosažitelnosti a reálnosti. S ohledem na to, že většina ukazatelů nebyla doteď sledována a vyhodnocována, budou cílové hodnoty odhadnuty a v následujícím možném čase upraveny dle aktuální podnikové situace.

Jako poslední krok bude následovat určení strategických akcí. Pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard je důležité správné stanovení strategických akcí u jednotlivých perspektiv, které povedou k naplnění jednotlivých dílčích cílů a především hlavního podnikového cíle. Jak bylo popsáno v části teoretické, k tomu, aby bylo možno naplnit cíle perspektivy finanční, musí být nejdříve naplněny cíle ostatních perspektiv.

Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

Hlavním cílem této perspektivy je zajištění zvyšování výsledku hospodaření. Pro daný cíl byly zvoleny měřítko ROA a VH za účetní období. Výchozím je VH za rok 2016 s 383 tis. Kč, viz Tabulka 19, po ztrátovém roku 2014 je zapotřebí, aby se společnost klesajícímu trendu vyvarovala. Cílovou hodnotou na rok 2020 je 536 tis. Kč, což je cca 40% navýšení, přičemž v průběhu se nepočítá, že společnost půjde opět do mínusu, ale bude postupně VH navyšovat. Druhým měřítkem je rentabilita aktiv, která se za poslední dva roky pohybovala okolo 2 %. Cílem je dostat se na 3,5 %, což znamená, že 1 Kč investovaných aktiv společnosti přinese alespoň 0,035 Kč.

Dalším strategickým cílem je navyšování tržeb za prodej výrobků a služeb, přičemž byl zvolen každoroční růst přibližně o 6 %. Podnik za rok 2013 a 2014 přešel na přijímání zakázek, kde je součástí i nákup materiálu, do té doby tomu tak nebylo. Tenhle okamžik byl pro společnost hodně zásadní. Neměla zkušenosti s nákupem materiálu ve velkém, dodavatelé neměli pro nového odběratele dobré obchodní podmínky s ohledem na neznalost podniku. Proto došlo k poklesu tržeb a celkově VH. Nyní je nastaven rozumný cíl 85 000 tis. Kč. Jde především o stabilizaci společnosti.

Celková zadluženost byla stanovena jako měřítko cíle zajištění finanční stability. Nejhorší na tom byl podnik v letech 2013-2014, kde i přes dobrý vývoj finanční páky, musíme konstatovat, že neměla žádný účinek. Zadluženost výchozího roku dosahovala 63,90 %, cílem je snížit ji na 60,00 % přičemž by se mělo jednat o snížení prostřednictvím cizích zdrojů splácením úvěrů. Za poslední cíl bylo vybráno snížení nákladů měřené prostřednictvím nákladovosti. V předchozích letech můžeme konstatovat, že tržby byly

dokonce nižší než náklady. V roce 2016 na 1 Kč tržeb připadalo 0,99 Kč nákladů. Cílem je snížení nákladů o 0,14 Kč na 1 Kč tržeb do roku 2020.

Tabulka 19 Měřítko a cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota v roce 2016	Cílová hodnota v roce 2020	Frekvence zjišťování
Zvyšování VH	VH za účetní období	383 tis. Kč	536 tis. Kč	Ročně
	ROA	2,13 %	3,50 %	Pololetně
Růst tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb	67 849 tis. Kč	85 000 tis. Kč	Pololetně
Zajištění fin. stability	Celková zadluženost	63,90 %	60,00 %	Ročně
Snížení nákladů	Nákladovost	0,99	0,85	Pololetně

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Strategické akce finanční perspektivy

Strategické akce u finanční perspektivy vycházejí ze splnění cílů ve zbylých perspektivách. Přesto, chce-li podnik dosáhnout pravidelného zvyšování VH, je nutno splnit zbylé cíle finanční perspektivy, například prostřednictvím růstu tržeb, snížením nákladů. Růst tržeb si poté zajistíme splněním cílů v zákaznické perspektivě, například udržením si a získáváním nových zákazníků. Pravidelným prováděním finanční analýzy, která doposud nebyla nijak vyhodnocována a sledována, si podnik může udělat představu o celkovém fungování a hlídat si určité faktory vedoucí k zajištění celkové finanční stability. Snížení nákladů v našem případě znamená především zaměřit se na snížení zmetkovosti, kontrolu uzavíraných smluv s dodavateli, lepší vyjednávání s dodavateli o ceně, správné provádění kalkulace.

Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Jedním z nejdůležitějších cílů v oblasti zákaznické perspektivy je spokojenost zákazníků. Podnik by měl mít tento cíl na paměti neustále, jelikož od spokojenosti zákazníka se dále odvíjí i celkový vývoj společnosti do budoucna. Měl by podnikat kroky k pravidelnému měření spokojenosti.

Jak vyplynulo ze zákaznické analýzy, společnost pravidelně zasílá svým zákazníkům dotazníky spokojenosti, a tak od nich získává tu nejvěrohodnější zpětnou vazbu. Měřítky tohoto cíle jsou zároveň jednotlivé otázky v daném dotazníku.

Z vyhodnocení dotazníku spokojenosti vyplývá, že spokojenost s kvalitou, jakož i s termíny, se pohybuje v průměru kolem známky 1,67, což je velmi pozitivní skutečnost. Cílem je dostat na hodnocení známkou 1.

Dalším cílem je získání velkoobjemových zakázek, viz Tabulka 20, což souvisí i se získáváním nových zákazníků, kteří právě vyhledávají partnery pro velkoobjemové zakázky. Výrobní program společnosti nyní představuje velké množství malých zakázek. S ohledem na fakt, že společnost dělá vše pro to, aby byla schopna takovéto zakázky přijmout, je cílem získat takovýchto zakázek alespoň 5.

Pro poslední strategický cíl a udržení stávajících zákazníků byly stanoveny měřítka počet obnovených nákupů oproti roku předchozímu a věrnost zákazníků. Věrnost zákazníků je nyní na 73 %, přičemž bylo vycházeno z faktu, že se musí jednat o zákazníky, pro které společnost zpracovávala zakázku tři po sobě jdoucí roky. Cílem je se dostat na úroveň 85 %. Cílem u prvního měřítka je vždy, aby počet nákupů byl minimálně stejný jako v předchozím období. V případě odchodu zákazníka musí být toto vykompenzováno získáním zákazníka nového.

Tabulka 20 Měřítka a cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota v roce 2016	Cílová hodnota v roce 2020	Frekvence zjišťování
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Spokojenost s kvalitou	1,67	1	Půlroční
	Spokojenost s cenou	2	1,5	Půlroční
	Spokojenost s termíny	1,67	1	Půlroční
Získání velkoobjemových zakázek	Počet nových velkoobjem. zakázek	0	5	Roční
Udržení stávajících zákazníků	Počet obnovených nákupů oproti předchozímu roku	23	Min. stejná úroveň nákupů jako v předchozím období	Roční
	Věrnost zákazníků	73 %	85 %	Roční

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Strategické akce zákaznické perspektivy

Hlavním strategickým cílem je zvyšování spokojenosti zákazníků. Řešení vycházejí ze splnění cílů nižších, a to udržování/zvyšování kvality výrobků a služeb

a dále zvyšování efektivity výr. procesu. Z dotazníku spokojenosti vyplývá, že obecně je zkoumaná společnost hodnocena pozitivně v oblasti dodacích lhůt a jiných termínů, přesto je zde ještě potenciál ke zlepšení. Společnost by měla i nadále tento dotazník zasílat svým nejen stálým zákazníkům, ale i novým, aby zjistila, proč například již v dalším roce nedošlo z jejich strany k objednávce.

Dalším cílem je získání velkoobjemových zakázek/nových zákazníků. Možnostmi, jak tohoto cíle dosáhnout je, zvýšit povědomí o podniku prostřednictvím účasti na veletrzích či zasíláním emailů potenciálním zákazníkům s nabídkou služeb. Můžeme hledat i u stávajících zákazníků, kde jen například chybí informace o tom, že podnik je schopný přijmout i velkoobjemové zakázky. Splnění tohoto cíle samozřejmě vychází i ze splnění cílů perspektivy interních procesů a učení se a růstu.

Strategické akce pro udržení si stávajících zákazníků vychází z dodržování standardu kvality výrobků a služeb. V případě, že by to finanční stránka podniku dovolila, je tady možnost poskytování určitých slev stálým zákazníkům.

Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Hlavním cílem perspektivy interních podnikových procesů je zvyšování efektivity výrobního procesu viz Tabulka 21. Jak již bylo řečeno dříve, tento proces neprobíhá úplně standardní formou. Doteď tento ukazatel nebyl sledován i s ohledem na to, že nelze jasně stanovit průměrnou dobu od přijetí po dodání dané objednávky. Přesto je cílem u zakázek, které se v určitém množství opakují, zjistit dobu trvání tohoto procesu a hledat možnosti, jestli tam jsou, jak tento proces urychlit nebo zamezit ztrátám. Při analýze vnitropodnikových procesů bylo zjištěno, že někdy dochází k navyšování hodin na dané zakázce, i když plánované množství odvedených hodin bylo nižší. Proto je zapotřebí u zakázek, u kterých to jde stanovit hodiny/dny, jak dlouho bude trvat celý proces včetně (především) výrobního. Co se týče měřítko využití kapacit, bylo zjištěno, že průměrné využití kapacit strojů je kolem 80 %, přičemž některé stroje jedou na více než 90 % a jiné třeba i jen na 60 %. Cílem je se dostat v průměru u všech na 90 %.

Udržování kvality výrobků je neméně důležitým cílem. Společnost si celkově drží vysoký standard ve kvalitě svých výrobků a služeb. Od roku 2012 se počet reklamací snižuje i s ohledem na zvyšující se počet zakázek. Přesto došlo-li k reklamaci, jednalo se o velké, finančně velmi náročné, zakázky. Snahou je, aby nedocházelo k reklamacím, tudíž udržovat tak stoprocentní kvalitu. Zvyšování produktivity práce bylo zvoleno

s ohledem na vysoký vliv na výkonnost podniku. Jako měřítko byla zvolena mzdová produktivita, která vyjadřuje kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Snahou je, aby tento ukazatel rostl. Cílem do roku 2020 je, aby více než 5 Kč tržeb připadlo na 1 Kč mzdových nákladů. Posledním cílem perspektivy interních podnikových procesů je snižování počtu zmetků. Cíl podniku je do roku 2020 snížit zmetkovost na 0,5 %.

Tabulka 21 Měřítko a cíle perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota v roce 2016	Cílová hodnota v roce 2020	Frekvence zjišťování
Zvyšování efektivity výr. procesu	Průměrná doba vyřízení objednávky	Nesledováno	Optimální dle velikosti zakázky	Roční
	Využití kapacity	průměrně 80 %	>90 %	Roční
Udržování kvality výrobků	Podíl reklamací na celkovém počtu zakázek	0,50 %	0 %	Roční
Zvyšování produktivity práce	Mzdová produktivita	3,20 Kč	>5,00 Kč	Půlroční
Snižování počtu zmetkových výrobků	Podíl zmetků na celkovém počtu výrobků	1,25 %	0,50 %	Roční

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Možnou strategickou akcí pro zvyšování efektivity výrobního procesu je plnění cíle zvyšování spokojenosti zaměstnanců. To se může dít prostřednictvím odměňování pracovníků za návrhy na možné zlepšení ve výrobním procesu za hledání úzkých míst, možných rizik, která by mohla nastat a ovlivnit výrobní proces a snížit tak efektivitu. Další snahou je rovnoměrně zvýšit využití kapacit. V zájmu podniku by mělo být zajišťování různých druhů zakázek tak, aby byly rovnoměrně naplněny kapacity na všechny stroje.

Udržování kvality by mělo být zajištěno používáním kvalitních materiálů, pravidelným školením zaměstnanců, zvyšováním jejich kvalifikace a spokojenosti a zároveň i udržováním kvalitních zaměstnanců, jelikož při zvýšení fluktuaci je větší riziko vzniku neshody.

Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

V poslední a zároveň neméně důležité perspektivě byly stanoveny tři důležité strategické cíle. Prvním z nich je udržení klíčových zaměstnanců, jelikož to je jedna z největších výhod, jakou podnik dnes může mít. Měřítkem tohoto cíle bylo zvoleno procento odchodů. V posledním měřeném roce došlo k výraznému snížení počtu zaměstnanců, proto to pro nás není úplně vypovídající údaj. Bylo tedy zjištěno průměrné procento odchodů za posledních 5 let odpovídající 9,9 %. Cílem společnosti je se dostat pod 6 %. Dalším cílem je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Tento cíl nebyl zatím nějakým způsobem sledován. Je zapotřebí zjišťovat jaké jsou potřeby zaměstnanců, v opačném případě hrozí ztráta kvalitních lidí. Proto musí být například sestaven dotazník spokojenosti zaměstnanců, kde se mohou vyjádřit a ohodnotit jednotlivé otázky na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší.

Rozvoj stávajících zaměstnanců je důležitý i pro samotný rozvoj společnosti. Měřítkem tohoto cíle byl zvolen počet školení, přičemž v tomhle ohledu hodně závisí na daném úseku, samozřejmě se počítá s tím, že každý úsek potřebuje jiný počet školení. Dále je důležité svým zaměstnancům umožnit se více rozvíjet a vzdělávat.

Tabulka 22 Měřítko a cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Aktuální hodnota v roce 2016	Cílová hodnota v roce 2020	Frekvence zjišťování
Udržení klíčových zaměstnanců	Procento odchodů	69,7 % (nevypovídající) průměr 9,9 %	<6 %	Roční
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Počet stížností	0	0	Půlroční
	Dotazník spokojenosti zaměstnanců	Neměřeno	Dle hodnocení 1 (nejlepší)-5 (nejhorší), cíl 2	Roční
Rozvoj stávajících zaměstnanců	Počet školení	Neměřeno	Dle potřeb jednotlivých úseků	Roční

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategickými akcemi, které by měl podnik podniknout je vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců, kde zjistí, jaké jsou potřeby zaměstnanců, co konkrétně jim chybí, nebo co oceňují. Následně z toho vyplynou jasné informace pro zaměstnavatele,

v jaké oblasti má přidat, co má změnit. Pro udržení si klíčových zaměstnanců může být proto rozhodující například výše platu, přidání různých benefitů. Podnik nyní poskytuje svým zaměstnancům benefity v podobě stravenek, penzijního, životního pojištění, možnosti dalšího vzdělávání, bezúročné půjčky a bonusy. Někteří zaměstnanci by mohli ocenit proplacení nákladů na kulturní akce. Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost studovat při práci, kdy se jim snaží většinou časově vyhovět, zároveň jim nabízí možnost prostřednictvím vzdělávacího střediska dále se vzdělávat v různých oborech strojírenství. Další možností je částečné proplácení kurzů například cizích jazyků pro střední a vyšší management, kde lidé přicházejí do styku se zahraničními zástupci firem.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců souvisí s výše jmenovanými benefity. Dalšími možnostmi jsou benefity například na nákup v lékárně, permanentky do sportovních center, proplácení lázeňských pobytů a jiné. Zároveň by se měl zaměstnavatel poohlízet po benefitech, které budou výhodné i pro něj. Ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců je možné nabídnout volnou (pružnou) pracovní dobu, nebo home office. V dnešní době velmi často zmiňované a lidmi vítané bonusy. Spokojenost může být spojována i s pracovním klimatem a prostředím, kde se nacházejí.

Rozvoj stávajících zaměstnanců hodně souvisí s požadovanou úrovní cizích jazyků, kdy na vyšší pozice jsou přijímáni lidé s jazykovou vybaveností, ale dále již nedochází k podpoře jejich dalšího rozvíjení. Proto jedním z návrhů je podporovat takové lidi například proplácením jazykových kurzů, nebo umožněním změny pracovní doby pro jejich studium. Další akcí jsou pravidelná školení, kde se dělníci účastní častěji školení než lidé na jiných úsecích.

4.5.5 Podnikové rozšíření

Jakmile máme jasně stanovené potřebné strategické akce, které budou prováděny, aby byly jednotlivé cíle naplněny, je zapotřebí si ujasnit, čemu musíme dále věnovat zvýšenou pozornost, aby byl projekt implementace BSC úspěšný.

Je nutné, aby koncept BSC byl pochopen, a hlavně přijat všemi zaměstnanci. Společnost na začátku měla jasně definovanou strategii a cíle, je potřeba mít je stále na paměti a provádět akce k jejich naplnění. Jakékoliv vychýlení může znamenat neúspěch.

Vedoucí jednotlivých útvarů musí provádět pravidelné kontroly, zdali jsou jednotlivé potřebné strategické akce prováděny, popřípadě být nápomocni svým

podřízeným v případě nejasností, jelikož absolvovali vstupní školení a byli více zasvěceni do dané problematiky.

Podle stanovených frekvencí zjišťování u jednotlivých cílů, musí docházet k pravidelnému reportingu, zaznamenávání výsledků kontrol a jejich vyhodnocování, jakým směrem se vyvíjejí. Podle výsledků je pak nutné aktivně jednat, abychom se neodchýlili od našich plánovaných cílů.

4.5.6 Stanovení potřebných nákladů na projekt implementace BSC

S ohledem na určitou náročnost pochopení metody Balanced Scorecard a pro správné nastavení a úspěšnou implementaci je doporučeno, aby společnost využila jak svého potenciálu a vlastních zdrojů, tak služby specializované poradenské společnosti zabývající se implementací BSC do podnikového řízení. Jak již bylo dříve zmíněno, projektový tým se bude skládat ze zaměstnanců společnosti. Celá implementace bude vyžadovat jejich maximální úsilí, snahu o pochopení a studium dané problematiky. Proto pro usnadnění zavádění konceptu BSC je vhodné využít služeb externího poradce, který se touto problematikou zabývá.

Dle internetové nabídky je možné využít pro daný zvolený projektový tým školení nabízené společností KCM Consulting s.r.o. Dané školení by proběhlo v Přerově, kde společnost sídlí a provozuje školení. Celkem by se ho účastnilo 7 lidí včetně jednatele společnosti. Cena pro jednoho účastníka kurzu je potom 8 712 Kč s DPH. Při počtu sedmi lidí by celkově kurz vyšel na 60 984 Kč s DPH. Cestovní náklady by byly řešeny jako klasická služební cesta, kdy by se jelo dvěma automobily. Náklady by pak byly 547 x 2, tedy 1094 Kč. Trvání školení je celkově v délce 8 hodin. Stravné zaměstnanců by vycházelo pro 7 lidí na 560 Kč. Celkově dané školení vychází společnost na 62 638 Kč. (Vzdělávací a poradenská společnost, 2017)

Úkolem účastníků kurzu bude poté předat tyto získané informace svým podřízeným jasně a srozumitelně.

V případě realizace určitých strategických akcí to sebou přinese i nutnost vynaložit určité náklady. To jestli se podnik pokusí aplikovat veškeré doporučené akce je už jen a jen na vedení společnosti.

U perspektivy učení se a růstu je jedním z návrhů přidání benefitů dle preferencí každého zaměstnance, přičemž nejvhodnějším způsobem je využití tzv. systému cafeteria, kde je stanoven balíček určitých výhod, bonusů, mezi kterými si zaměstnanec

následně zvolí dle toho, co mu více vyhovuje. S ohledem na možnosti zaměstnavatele v této době, je vhodné zvolit příspěvek ve výši 300 Kč na měsíc na 1 zaměstnance, přičemž nárok na tento příspěvek budou mít zaměstnanci až od určité doby. Při celkovém aktuálním počtu zaměstnanců 72 by poté celkový roční příspěvek činil nejvýše 252 000 Kč, pokud budeme počítat, že všichni zaměstnanci splňují kritéria pro udělení příspěvku. Daný balíček by mohl poté obsahovat příspěvky na kulturu, permanentky do sportovních center či nabídku jazykových kurzů. Dalším návrhem je úprava pracovní doby v případě potřeb, home office, což by zahrnovalo, že takový člověk bude potřebovat vzdálený přístup na podnikový systém, aby mohl pracovat. Při teoretickém počtu maximálně 10 přístupů by celkově cena za umožnění vzdáleného systému dle ceníku společnosti BlahaSoft vyšla na 4 597 Kč. Další vzdělávání, navyšování kvalifikace a školení si společnost může zajistit ve své vlastní režii s ohledem na provozování akreditovaného a vzdělávacího střediska a svářečské školy.

V perspektivě interních podnikových procesů splnění jednotlivých cílů závisí na splnění cílů v perspektivě učení se a růstu, kde již potřebné akce byly stanoveny a nákladově vyčísleny. Přesto je zde možnost zavést odměňování za samokontrolu, či případně hledání úzkých míst a rizik, která by mohla narušit plynulost výrobního procesu v podobě jednorázové odměny ve výši 500 Kč do výplaty.

U zákaznické perspektivy je pro společnost velmi důležité získat velkoobjemové zakázky. Byly navrženy dva postupy. Prvním z nich je oslovování společností emailem s nabídkou služeb. Druhou variantou je účast na veletrzích. Ovšem tato varianta je velmi nákladná. Nejlepší příležitostí je využít Mezinárodní strojírenský veletrh, který pravidelně pořádají Veletrhy Brno. Cena pronájmu 1m² plochy se pohybuje okolo 4 950 Kč, registrační poplatek je ve výši 11 000 Kč. Při uvažované ploše 10 m² by poté cena za 4 denní pronájem vyšla na 209 000 Kč. K tomu si firma musí připočítat cestovní náklady a náklady na ubytování či tisk reklamních letáků. Celková cena by se tak mohla přiblížit ke 280 000 Kč. U této strategické akce musí firma hodně zvážit, zdali by jí to přineslo dostatečně velkou výhodu a náklady na její uskutečnění by se poté vrátili v podobě požadovaných velkoobjemových zakázek. Udržování kvality ke zvyšování spokojenosti zákazníků poté závisí na správné motivaci a kvalitě zaměstnanců. Firma by se měla dále snažit si udržet veškeré certifikáty kvality.

5 SHRnutí, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V předcházející kapitole byla provedena finanční analýza společnosti PMB – ZOS, s.r.o. Zkoumány byly dále i další oblasti a to konkrétně oblast zákazníků, zaměstnanců a interních podnikových procesů, kde došlo nastínění aktuální situace. Následně byl vytvořen základní rámec modelu Balanced Scorecard zahrnující jasné určení strategických cílů, měřítek a strategických akcí. Byl stanoven časový rámec implementace na 20 týdnů a přibližně vyčísleny náklady na proškolení BSC a případné realizování jednotlivých strategických akcí.

Strategii, vizi a cíle má celá společnost jasně definované. Snaží se je sdílet se svými zaměstnanci. To je první předpoklad pro možné zavedení konceptu BSC do podniku. Co se týče sledování určitých ukazatelů a provádění analýz, tak v určitých ohledech je tato činnost ve společnosti zanedbávána. Především chybí *reporting kompletních finančních výsledků*. Je zaznamenáván vývoj zaměstnanecké agendy, ale opět z ní nejsou prováděny závěry a analýzy. Nejlépe je na tom společnost ve sledování zákaznické oblasti, kdy sleduje spokojenost svých zákazníků vyhodnocováním dotazníku spokojenosti, sledováním reklamací a zmetků. Při zpracování modelu BSC byla společnost seznámena s tím, jak by měl fungovat systém reportingu, jak jsou jednotlivé oblasti důležitou částí celku, a vše na sebe navazuje. Dá se říct, že pro společnost jsou nejdůležitější lidé. Čím dál víc si uvědomuje, jak je těžké si udržet kvalifikované zaměstnance a spokojené zákazníky skrze kvalitu.

Z provedené finanční analýzy za období 2012 až 2016 jasně vyplývá, že majetek společnosti je složen převážně z oběžného majetku, přesněji z pohledávek a z menší části pak dlouhodobým hmotným majetkem v podobě strojního vybavení. Od roku 2014 došlo k výraznému poklesu zakázek společnosti až o 20 %. To má vliv na postupné snižování pohledávek společnosti. Celkově se objem stálých i oběžných aktiv snižuje. Co se týče zásob společnosti, tak od roku 2012, až na jednu výjimku, stále rostou. Společnost by si měla množství zásob na skladě hlídat, jelikož je v něm uložen kapitál, který by společnost mohla využít jiným způsobem. Proto by měl být zaveden systém, který by *hlídal množství zásob na skladě*, aby nedocházelo k jejich zbytečnému navyšování. Skladové zásoby a jejich hlídání je častým problémem. Společnosti pohybující se v oblasti tak různorodého strojírenství a činností nemají často tak dobře propracovaný systém skladových zásob. Druhá strana rozvahy, pasiva a jejich vývoj je také postupně klesající. Společnost

v posledních letech hospodaří se ztrátou, přesto je schopna tuto ztrátu vykryt díky silným létům. Dlouhodobé závazky od roku 2016 již společnost nemá, přesto jsou zde krátké závazky a bankovní úvěry převyšující jedenkrát tolik vlastní zdroje. To značí, že společnost nemá tak silnou půdu pod nohama v případě výskytu nějakých vážnějších okolností. Doteď své závazky ale splácí relativně včas. Pro zajištění by bylo vhodné *zaměřit se na stabilizaci společnosti zvýšením vlastních zdrojů, a naopak snížením těch cizích*. Další důležitou oblastí, na kterou by se měla společnost zaměřit, je snižující se provedené výkony jakožto zdroj příjmu. V tomto případě je důležité zjistit, proč i při snižujících se výkonech rostla spotřeba materiálu. Celkově hlavními odběrateli společnosti jsou tuzemské firmy až z 90 %, zbytek připadá na zahraniční. Vývoj dalších ukazatelů jako například ČPK je v posledních třech letech záporný. Vliv na to měly především narůstající úvěry. Z výsledků analýzy ukazatelů aktivity jasně vyplývá, že by se společnost měla zaměřit na *vybalancování splatností mezi pohledávkami a závazky*. Z analýzy dalších ukazatelů, a to rentability, likvidity a zadluženosti, nelze hovořit o příznivém vývoji společnosti. S ohledem na snižující se počet výnosných zakázek a VH došlo i k výraznému snížení počtu zaměstnanců.

Provedení analýzy finanční, zaměstnanecké, zákaznické a interních podnikových procesů bylo předpokladem pro jasné stanovení cílů v jednotlivých perspektivách modelu BSC. Jejich následným propojením ve strategické mapě byla určena jejich vzájemná provázanost a důležitost. Proto za splněním finančních cílů, které se nacházejí na vrcholku pomyslné pyramidy, stojí splnění cílů v nižších perspektivách. Růst tržeb může být zajištěn tak, že se společnosti podaří udržet si stávající zákazníky a získat nové skrze efektivní výrobní proces a výbornou kvalitu, kterou zase vytvoří kvalifikovaní a dobře motivovaní zaměstnanci.

V rámci perspektivy učení se a růstu byly nastaveny celkem tři strategické cíle, a to zvyšování spokojenosti zaměstnanců, rozvoj stávajících zaměstnanců a udržení si těch klíčových. V oblasti získávání zpětné vazby od zaměstnanců podnik celkem zaostává, což může být jedním z důvodů ztráty kvalifikovaných zaměstnanců. Jedním z návrhů, jak strategických cílů této perspektivy dosáhnout, je *přidání benefitů dle preferencí* každého zaměstnance zjištěných prostřednictvím dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Nejvhodnějším způsobem se jeví využití tzv. *systému cafeteria*, kde je stanoven balíček určitých výhod, bonusů, mezi kterými si zaměstnanec následně zvolí dle toho, co mu více vyhovuje. S ohledem na možnosti zaměstnavatele v této době, je vhodné

zvolit příspěvek ve výši 300 Kč na měsíc na 1 zaměstnance, přičemž nárok na tento příspěvek budou mít zaměstnanci až od určité doby. Celkové náklady pro tuto akci byly stanoveny nejvýše na 252 000 Kč/rok, pokud budeme počítat, že všichni zaměstnanci splňují kritéria pro udělení příspěvku. Daný balíček by mohl poté obsahovat příspěvky na kulturu, permanentky do sportovních center či nabídku jazykových kurzů a navyšoval by se podle VH společnosti. Dalším návrhem je úprava pracovní doby v případě potřeb, *home office*, což by zahrnovalo, že takový člověk bude potřebovat vzdálený přístup na podnikový systém, aby mohl pracovat. Při teoretickém počtu maximálně 10 přístupů by celkově cena za umožnění vzdáleného systému, dle ceníku společnosti BlahaSoft, vyšla na 4 597 Kč. Další vzdělávání, *navyšování kvalifikace a školení* si společnost může zajistit ve své vlastní režii s ohledem na provozování akreditovaného a vzdělávacího střediska a svářečské školy, ale musí o této potřebě zaměstnanců vědět. Společnost v této době vidí jako největší problém ztrátu kvalifikovaných zaměstnanců a jejich problém je opět najít. Smyslem by určitě bylo *podporovat technicky zaměřené školy*, umožnit šikovným studentům praxi v podniku, zaučit si je a rovnou zaměstnat.

V perspektivě interních podnikových procesů splnění jednotlivých cílů závisí především na splnění cílů v perspektivě učení se a růstu, jelikož jedině kvalifikovaní a dobře motivovaní zaměstnanci přistupují ke své práci zodpovědně. Pro tuto perspektivu byly zvoleny cíle zvyšování efektivity výrobního procesu, udržování kvality výrobků, zvyšování produktivity práce a snižování počtu zmetkových výrobků. Možností pro splnění prvních dvou cílů je zavedení *odměňování* za samokontrolu, nápady či případně hledání úzkých míst a rizik, která by mohla narušit plynulost výrobního procesu v podobě jednorázové odměny ve výši 500 Kč do výplaty.

U zákaznické perspektivy je pro společnost velmi důležité získat velkoobjemové zakázky, dále zvyšovat spokojenost zákazníků a udržet si je. Pro získání nových velkoobjemových zakázek potažmo nových zákazníků byly navrženy dva postupy. Prvním z nich je *oslovování společností emailem* s nabídkou služeb. Druhou variantou je *účast na veletrzích*. Ovšem tato varianta je velmi nákladná. Nejlepší příležitostí je využít Mezinárodní strojírenský veletrh, který pravidelně pořádají Veletrhy Brno. Cena pronájmu 1m² plochy se pohybuje okolo 4 950 Kč, registrační poplatek je ve výši 11 000 Kč. Při uvažované ploše 10 m² by poté cena za 4 denní pronájem vyšla na 209 000 Kč. K tomu si firma musí připočíst cestovní náklady a náklady na ubytování či tisk reklamních letáků. Celková cena by se tak mohla přiblížit ke 280 000 Kč. U této

strategické akce musí firma hodně zvážit, zda by jí to přineslo dostatečně velkou výhodu a náklady na její uskutečnění by se poté vrátili v podobě tak požadovaných velkoobjemových zakázek. Společnost má již nyní velmi kvalitně zpracované webové stránky, kde potenciální zákazníci naleznou veškeré potřebné informace včetně informací o vybavenosti strojového parku, čímž se snaží zaujmout zákazníky, kteří hledají možné nové partnery. Další z možností je *sjednávání osobních schůzek* za účelem prezentace firmy a navázání obchodních vztahů. Udržování kvality ke zvyšování spokojenosti zákazníků poté závisí na správné motivaci a kvalitě zaměstnanců. Firma by se měla dále také snažit si udržet veškeré certifikáty kvality. Tím, že škála zákazníků je rozmanitá, firma diverzifikuje možné riziko výpadku některého z výrobních programů. V nynější době je pro společnost těžké udržet si stálou výrobu z důvodu velké konkurence v tomto kraji.

Naplnění cílů finanční perspektivy, mezi které patří růst tržeb, zajištění finanční stability, snižování nákladů a celkové zvýšení VH lze pouze za splnění cílů jmenovaných viz výše. Náklady na realizaci těchto cílů jsou zahrnuty v předchozích perspektivách.

Implementace metody Balanced Scorecard do řízení podniku má společnosti přinést především jiný náhled na strategické řízení. Co za kroky je potřeba podniknout, abychom dosáhli celkového cíle naplnění vize. Podnik prostřednictvím BSC může lépe kontrolovat klíčové oblasti a činnosti mající vliv na výkonnost. Ze strategických map lépe vyčíst provázanost mezi cíli, přesně poznat jádro vzniku jakéhokoliv problému a zároveň určit osobu za něj odpovědnou. Přenese hlavní pozornost od finančních ukazatelů k nefinančním, k hybným silám, které jsou tak důležité v odlišení se od konkurence.

Při celkovém pohledu je nutné si uvědomit tu komplexní provázanost, že vše se svým způsobem navzájem ovlivňuje. Že nejde jedno bez fungování druhého. Pro úspěšnou implementaci je však zapotřebí mnohem víc než výše zmíněné. Jde hlavně o velké úsilí, nasazení všech pracovníků a sdílení společné vize a cílů. Vše tedy stojí na entuziasmu a komunikaci všech.

6 ZÁVĚR

V zájmu každého vedení podniku je, aby podnik prosperoval. Stávající situace na trhu nutí společnosti stále více přemýšlet o fungování jednotlivých procesů, jak si udržet tržní podíl, či jak získat konkurenční výhodu. To, jakou cestu k tomuto či jinému cíli zvolí, je už jen na společnosti samotné. V rámci této práce byla zvolena metoda Balanced Scorecard, která napomáhá podniku uvědomit si komplexnost celého procesu výroby. Jak na sebe navazují a ovlivňují se jednotlivé procesy a prvky, co je jejich slabinou a co naopak zdrojem síly. Napomáhá jednoduše podniku poznat sebe sama.

Diplomová práce je strukturována do čtyř hlavních částí. První z nich jsou teoreticko-metodologická východiska, kde je blíže specifikována podstata metody Balanced Scorecard, popsány čtyři základní perspektivy a samotný postup implementace včetně různých omezení a bariér, které se mohou vyskytnout. V další části je představena společnost PMB – ZOS, s.r.o., její zaměření, činnost, strategie, vize a organizační schéma. Následuje část praktická se samotným návrhem implementace Balanced Scorecard pro daný podnik, kterému předchází provedení analýzy finanční, zaměstnanců, zákazníků a interních podnikových procesů. Dále následuje navržení strategických cílů, strategické mapy, měřítek a akcí k jednotlivým cílům, časové a nákladové náročnosti. Část čtvrtá již zahrnuje shrnutí, návrhy a doporučení, kterých by se podnik měl držet, aby implementace byla úspěšná.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout konkrétní formu implementace Balanced Scorecard do systému řízení pro podnik PMB – ZOS, s.r.o., přičemž při stanovování jednotlivých cílů bylo vycházeno ze samotné vize a strategie podniku. Dílčím cílem pak bylo provedení zhodnocení nejen výkonnosti společnosti za období 2012-2016, jakožto podklad pro splnění výše stanoveného cíle. Jak hlavní, tak dílčí cíle byly dodrženy.

Nyní už jen záleží na společnosti jak navržený koncept Balanced Scorecard pojme, jestli vynaloží všechny síly pro úspěšnou implementaci kompletního návrhu do řízení společnosti a změny pohled na strategické řízení, nebo alespoň dojde k uvědomění, kde je potřeba soustředit síly, kde je potenciál pro zlepšení, co se musí změnit k zajištění úspěšné budoucnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-x.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.

HORVÁTH A PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002. 365 s. ISBN 80-7259-018-9.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006. ISBN 9781591396901.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MARINIČ, Pavel. *Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. ISBN 80-7028-226-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka. *Strategické mapy: případové studie*. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1109-6.

PMB – ZOS, S.R.O. *Cíle a politika kvality*. Ostrava, 2016.

PMB – ZOS, S.R.O. *Dotazník spokojenosti*. Ostrava, 2016

SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

Internetové zdroje

PMB – ZOS, S.R.O. *Výroční zpráva společnosti PMB – ZOS, s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=237394&typ=UPLNY>

VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÁ SPOLEČNOST: *Balanced scorecard* [online]. Přerov: KCM Consulting s.r.o.[cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztrát
ČPK	čistý pracovní kapitál
VK	vlastní kapitál
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROS	rentabilita tržeb
EBIT	zisk před odečtení daní a úroků

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorce použité ve finanční analýze

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} (\%)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Obrátkovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu kr. závazků (dny)} = \frac{\text{kr. závazky} \times 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{zpeněžitelné cenné papíry} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (Dluhošová, 2010)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

$$Ukazatel\ věřitelského\ rizika = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

$$Koefficient\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál}$$

$$Finanční\ páka = \frac{celková\ aktiva}{vlastní\ kapitál}$$

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$$

Zdroj: (Dluhošová, 2010)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.4.2017

Monika Naabová

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu (v celých tis. Kč) za období 2012-2016

Příloha 2 Výsledovka v plném rozsahu v tis. Kč za období 2012-2016

Příloha 3 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti za rok 2013- 2016

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Měření strategických finančních témat	14
Tabulka 2 Přehled aktiv v celých tis. Kč	37
Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv.....	37
Tabulka 4 Přehled pasiv v celých tis. Kč	38
Tabulka 5 Horizontální analýza pasiv	39
Tabulka 6 Podíl jednotlivých výnosových položek na celkových tržbách.....	41
Tabulka 7 Podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech	41
Tabulka 8 Vývoj ČPK 2012-2016	42
Tabulka 9 Vývoj ukazatelů aktivity	43
Tabulka 10 Vývoj ukazatelů likvidity	44
Tabulka 11 Vývoj ukazatelů rentability	45
Tabulka 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	46
Tabulka 13 Průměrná věková struktura v letech 2009 až 2016.....	47
Tabulka 14 Vývoj nástupů a výstupů zaměstnanců za období 2009-2016	49
Tabulka 15 Vývoj počtu nemocenských 2009 až 2016.....	50
Tabulka 16 Seznam zákazníků společnosti a jejich průměrný podíl na tržbách za 2012- 2016.....	52
Tabulka 17 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti za období 2013- 2016	52
Tabulka 18 Návrh časového rozvržení implementace.....	56
Tabulka 19 Měřítka a cíle finanční perspektivy	62
Tabulka 20 Měřítka a cíle zákaznické perspektivy	63
Tabulka 21 Měřítka a cíle perspektivy interních podnikových procesů.....	65
Tabulka 22 Měřítka a cíle perspektivy učení se a růstu	66