



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**  
INSTITUTE OF ECONOMICS

**EKONOMICKÉ A FINANČNÍ MĚŘENÍ A HODNOCENÍ ORGANIZACE  
METODOU BALANCED SCORECARD**  
ECONOMIC AND FINANCIAL ASSESSMENT OF THE COMPANY USING THE  
BALANCED SCORECARD METHOD

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. David Komárek**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová Ph.D.**

**BRNO 2023**

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>David Komárek</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/2023
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Ekonomické a finanční měření a hodnocení organizace metodou Balanced Scorecard**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce

Metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

## **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavní cíl práce je použít metodu Balanced Scorecard k ekonomickému a finančnímu hodnocení společnosti. Parciálními cíli práce jsou výběr vhodných teoretických konceptů řešení, sběr dat a jejich analýza, a formulace návrhů na základě provedené analýzy.

## **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. BSC v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

THADDEUS, Mallya. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

FOTR, Jiří, Stanislav HÁJEK, Miroslav ŠPAČEK, Ivan SOUČEK a Emil VACÍK. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Druhé vydání. Praha: GRADA, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5. 2. 2023

L. S.

.....  
prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

.....  
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.,  
ředitel děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřená na využití Balanced Scorecard metody pro finanční a ekonomické zhodnocení vybrané společnosti.

Teoretická část je souhrn poznatků z literárních zdrojů, které se zaměřují především na metody a nástroje strategického řízení a na téma výkonnosti podniku.

Druhá část představuje vybranou společnost, a za pomoci určitých analýz vyobrazuje její současný finanční stav a zvolenou strategii.

V další části je zvolená metoda zpracována prostřednictvím adekvátních výzkumných metod. Tuto část uzavírá souhrn výsledků výzkumu a návrh optimalizačních kroků.

## **Abstract**

This diploma thesis' focus lies on utilizing the Balanced Scorecard method for a financial and economical evaluation of a chosen company.

Theoretical part is a summary of knowledge from selected literature which put focus on tools and methods of strategic management and company performance.

The second part introduces the chosen company and with the appropriate tools depicts its current financial state and its business strategy.

The next part consists of composing the Balanced Scorecard through adequate research methods and is closed with a summary of research findings and a draft of possible steps for optimization.

## **Klíčová slova**

Strategie podniku, strategické řízení podniku, výkonnost podniku, Balanced Scorecard, strategické cíle podniku, strategické analýzy, finanční analýza, výzkum.

## **Key words**

Business strategy, strategic business management, company performance, Balanced Scorecard, company strategic goals, strategic analysis, financial analysis, research.

## **Bibliografická citace**

### **Citace tištěné práce:**

KOMÁREK, David. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti metodou Balanced Scorecard*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/150103>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Citace elektronického zdroje:**

KOMÁREK, David. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti metodou Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/150103>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. 2. 2023

-----

Podpis studenta

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval paní profesorce Aleně Kocmanové za odborné vedení mé diplomové práce a věcné konzultace. Mé poděkování též patří firmě a jejím mnoha zaměstnancům, za poskytnutí rozhovorů a umožnění spolupráce na mé diplomové práci.

## OBSAH

Úvod.....	11
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
2 Teoretická východiska práce .....	14
2.1 Strategie a strategické řízení podniku .....	14
2.2 Strategické myšlení.....	15
2.2.1 Nástroje řízení strategie .....	16
2.2.1.1 Porterova analýza pěti sil .....	17
2.2.1.2 PESTLE analýza.....	18
2.2.2 Strategická mapa .....	19
2.3 Výkonnost podniku.....	19
2.3.1 Měření výkonnosti podniku .....	20
2.3.2 Finanční ukazatele měření výkonnosti podniku .....	20
2.3.3 Nefinanční ukazatele měření výkonnosti podniku .....	20
2.3.3.1 Normy ISO 9000 .....	21
2.3.3.2 Model Excellence EFQM.....	21
2.4 Metoda Balanced Scorecard.....	22
2.4.1 Finanční perspektiva .....	25
2.4.2 Zákaznická perspektiva.....	26
2.4.3 Perspektiva interních procesů.....	27
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu .....	28
2.5 Propojení BSC se strategií podniku .....	30
2.5.1 Vztahy příčin a důsledků.....	30
2.5.2 Hybné síly výkonnosti .....	31
2.5.2 Vazby na finance .....	31
2.6 Důvody pro zavedení BSC .....	31



2.7	Postup implementace metody BSC .....	32
2.7.1	Definice architektury měření.....	32
2.7.2	Dosažení konsensu o strategických cílech .....	32
2.7.3	Výběr a návrh měřítek .....	33
2.7.4	Tvorba plánu implementace .....	34
2.8	Vytvoření integrovaného manažerského systému .....	35
2.9	Bariéry a limitující faktory při zavádění strategie .....	37
3	Analýza současného stavu .....	40
3.1	Charakteristika podniku .....	40
3.2	Strategická analýza podniku.....	41
3.2.1	PESTLE analýza.....	41
3.2.2	Porterova analýza pěti hybných sil .....	47
3.2.3	SWOT analýza .....	50
3.3	Finanční analýza podniku .....	52
3.3.1	Ukazatele likvidity.....	52
3.3.2	Ukazatele rentability .....	54
3.3.3	Ukazatele zadluženosti.....	55
3.3.4	Ukazatele aktivity .....	56
3.4	Shrnutí aktuální finanční situace podniku.....	58
4	Vlastní návrhy řešení.....	59
4.1	Sběr dat pro návrhovou část .....	59
4.2	Finanční perspektiva .....	60
4.3	Zákaznická perspektiva.....	63
4.4	Perspektiva interních procesů.....	65
4.5	Perspektiva učení se a rozvoje.....	69
4.6	Strategická mapa.....	72

4.7	Náklady na projektu a jeho časový.....	73
4.8	Diskuse výsledků výzkumu.....	74
4.8.1	Stanovování cílů na základě strategické analýzy podniku.....	74
5	Závěr.....	78
	Seznam použitých zkratk.....	79
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam použitých elektronických zdrojů .....	81
	Seznam obrázků.....	82
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam grafů .....	83
	Seznam příloh .....	84

## Úvod

V posledních dekáдах lze zaznamenat několik trendů, které zásadně změnilы fungování společností, chování zákazníků, či obecně změnilы svět. Můžeme sem zařadit rostoucí trend globalizace, tedy rostoucí míru vzájemné závislosti ekonomik, kultur a obyvatel. Dále je patrná změna v chování zákazníků, jejichž nákupní preference se již neodráží výhradně od ceny, ale mnohem více berou v potaz ostatní faktory. Dané změny ve trendech vedly k tomu, že firmy čelí mnohem většímu konkurenčnímu boji a boj o zákazníka je mnohem urputnější.

Tyto změny byly reflektovány ve vnímání strategického řízení podniků a měření jejich výkonnosti. V minulosti bylo běžné, že společnost, respektive její činnost, byla měřena jen na základě finančních ukazatelů. Tedy ukazatele rentability, likvidity apod. Nicméně, s časem se začaly objevovat požadavky různých skupin – investorů, bank, zákazníků, na lepší informovanost v oblastech, kde finanční ukazatele neposkytují informace žádné. Jednalo se o revoluční změnu, která například zahýbala i s cenami akcií společností. Vznikla tedy celá řada nástrojů a metod strategického řízení, jejichž autoři se snažili zkombinovat to nejlepší z obou svět – finančních a nefinančních ukazatelů.

Jedním z takových nástrojů je metoda Balanced Scorecard. Autoři této metody, pánové Kaplan a Norton, se na konci 20. století snažili tyto dva světy propojit a vznikl tento nástroj. Metoda Balanced Scorecard využívá pro komplexní hodnocení a měření společnosti rozdělení na čtyři perspektivy. V každé perspektivě dochází ke stanovení strategických cílů společnosti, které odpovídají tématu dané perspektivy, stanovení vhodných měřítek daných cílů a stanovení cílových hodnot. Úspěch této metody spočívá v propojení stanovených cílů v každé perspektivě s vizí a strategií společnosti.

Právě metoda Balanced Scorecard stojí v jádru této diplomové práce, která je rozdělena na tři hlavní části. Princip zmíněné metody bude zpracován na vybrané společnosti a z daného výzkumu budou na základě diskuse navrženy optimalizační kroky.

# 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je použití metody Balanced Scorecard pro finanční a ekonomické zhodnocení vybrané společnosti a následně, dle závěru výzkumu, přijít s optimalizačními návrhy. Parciální cíle této práce, které povedou k splnění hlavního cíle, mají podobu následnou.

- Vymezení teoretických východisek práce souvisejících s metodou Balanced Scorecard,
- představení společnosti a nastínění obchodní a finanční situace, ve které se nachází,
- provést komplexní strategickou analýzu společnosti,
- provést výzkum a na základě dat výzkumu sestavit Balanced Scorecard metodu,
- navrhnout optimalizační kroky.

Závěrečným výstupem bude zhodnocení aktuálního stavu stanovování cílů v souladu s firemní strategií v kontextu Balanced Scorecard metody a návrh optimalizačních kroků společně s teoretickými prvními kroky pro jejich aplikaci.

Pro dosažení cílů této práce jsou použity metody:

- Deskriptivní metoda
- Logická párová metoda – analýza a syntéza
- Metoda komparace
- Metoda indukce a dedukce
- Metoda dotazování

V první části práce budou použity vhodné odborné literární prameny pro shromáždění teoretických podkladů souvisejících z danou problematiků. Autor v této části využívá deskriptivní metodu pro vysvětlení vztahů mezi danými teoretickými poznatky a cíli práce.

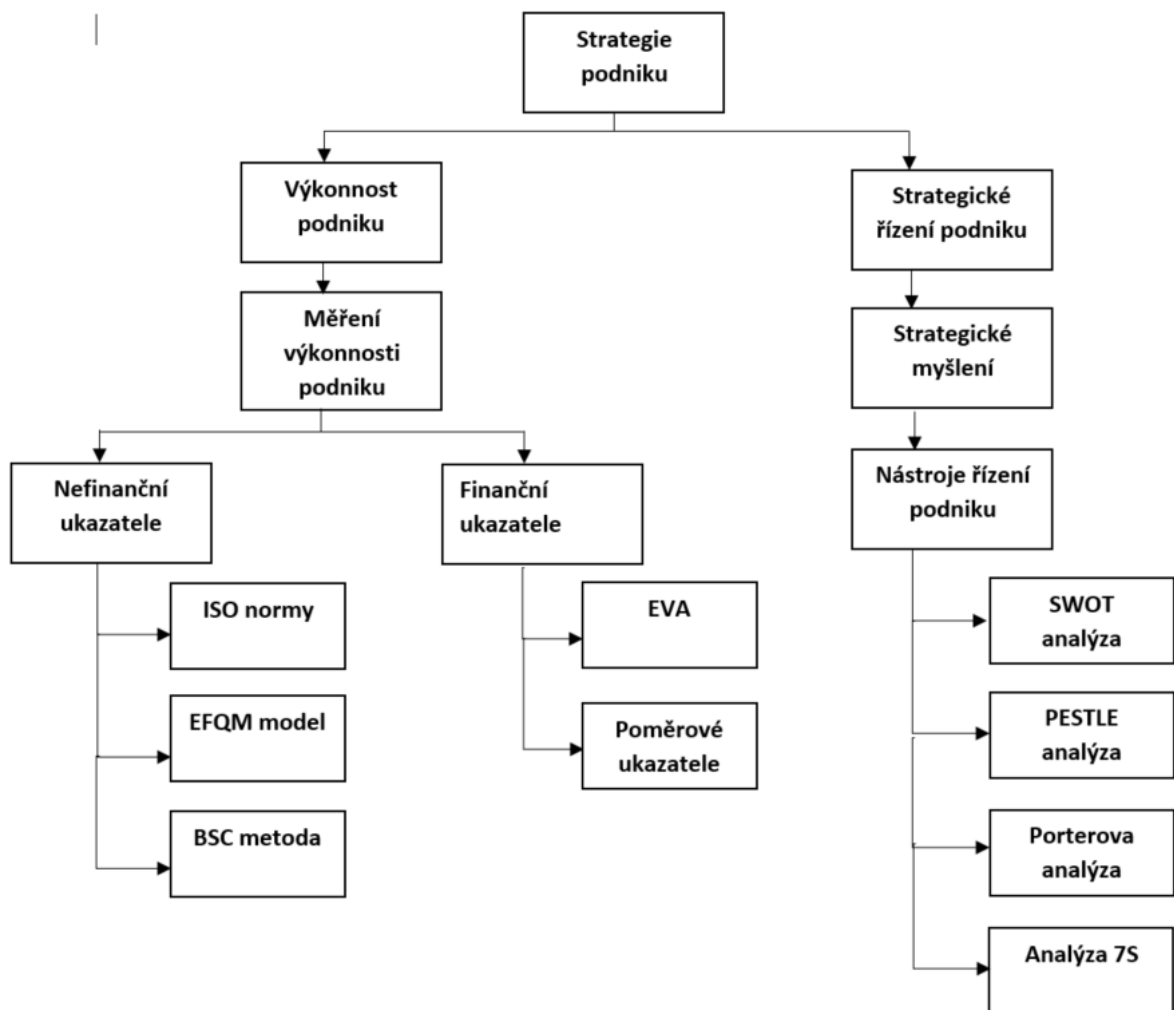
V následující části práce, opět za použití metody deskriptivní a logické párové metody, je popsána analyzovaná společnost. Ta je stručně charakterizována a je představeno portfolio jejich produktů. Následně je prozkoumána finanční situace podniku, která je s využitím metody komparace srovnávána s oborovými hodnotami, a za pomoci strategických analýz je zobrazena firemní strategie.

V třetí části práce je proveden výzkum, který pracuje s daty, jež byly sesbírány dotazovací metodou.

Na závěr práce je výzkum shrnut a nastíněna optimalizační řešení.

## 2 Teoretická východiska práce

V této kapitole budou popsány základní pojmy, jež se týkají problematiky této diplomové práce. Jak napovídá obrázek č. 1, jedná se o pojmy strategie podniku, včetně strategického myšlení, nástrojů a metod. Dále je zde popsána výkonnost podniku, měření výkonnosti a metody měření výkonnosti. Podrobněji bude popsána jedna z metod měření, metoda Balanced Scorecard, která bude použita v analytické a návrhové části práce.



Obrázek 1 – Schéma Teoretická rešerše (Vlastní zpracování)

### 2.1 Strategie a strategické řízení podniku

Strategie podniku je souhrn vizí, hodnot a strategických cílů podniku. Vize představuje bod či stav podniku v budoucnosti, kde se firma vidí za určité časové období. Hodnoty podniku jsou zásady, které firma přijala za své, a kterými by se měli všichni

zaměstnanci ve všech situacích řídit. (Janišová, 2013, str. 80) Strategické cíle navazují na vizi, určují cíle, jejichž naplnění povede k dosažení stavu popsaného ve vizi. (Janišová, 2013, str. 83)

Tedy, strategie podniku je cesta s jasnou trajektorií (hodnoty podniku) a jasným koncovým bodem. (vize a cíle). Pod pojmem strategie podniku, či strategické řízení podniku, spadají především rozhodnutí o záměru organizace, vytváření a udržování hodnoty pro organizaci a akcionáře, rozhodnutí o dlouhodobých cílech a akcích k jejich dosažení, investicích či zajištění kompetitivnosti organizace. Tyto činnosti tvoří strategii podniku. (Thaddeus, 2007, str. 18)

## **2.2 Strategické myšlení**

Strategické myšlení je pojem skloňovaný nejenom v oblasti ekonomiky a podnikání, ale jeho rozšířenost vedla k mnoha nepřesným definicím. I autoři odborné literatury definují strategické myšlení rozlišně, např. jako „*Využívání analogií a kvalitativních podobností k tvorbě kreativních nových idejí.*“, či pouze „*Strategické myšlení je jen přemýšlení o strategii.*“ (Thaddeus, str. 18)

O strategickém myšlení vznikl i model, jenž jej definuje jako způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami. Tento model popisuje pět elementů, který by měl podnikový manažer, stratég, mít:

### **Systémový pohled**

Tato vlastnost umožňuje vnímat souvislosti v řetězci mezi danými články. Může se jednat o činnosti ekonomické, obchodní, politické, osobní či další. Proto je systémový pohled tak důležité, neboť jej lze využít v každé situaci. (Thaddeus, 2007, str. 19)

### **Zaměření na cíl**

Činnost je strategická pouze v moment, kdy je formulován cíl, ke kterému se vykonáváním této činnosti směřuje. Stratég musí odolat rozptýlení a plně se soustředit na dosažení cíle. (Thaddeus, 2007, str. 19)

### **Inteligentní oportunismus**

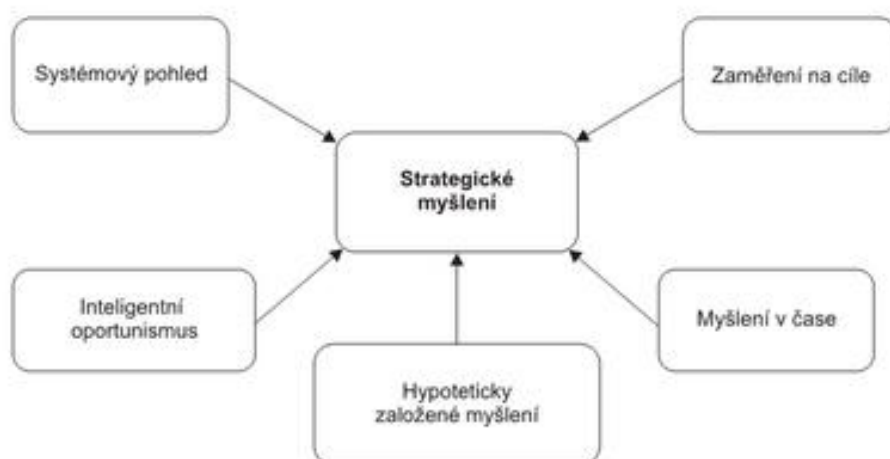
Inteligentní oportunismus popisuje postoj vůči novým věcem. Manažer, jenž se nebude bát experimentovat a využít méně známé či používané metody a strategie, může mít průlomové výsledky. To ale vyžaduje kulturu podniku, která bude aktivně podporovat inovativní myšlení od všech pracovníků. (Thaddeus, 2007, str. 19)

## Myšlení v čase

Strategické myšlení je postaveno na používání všech dostupných relevantních informací o minulosti, přítomnosti a budoucnosti, pro ta nejlepší strategická rozhodnutí. To znamená, že pro dosažení cílů je vhodné používat všechny zdroje informací, i mimo podnik. Z informací minulosti se lze poučit a upravit cíle, z informací o budoucnosti můžeme utvářet hypotézy a obecné cíle či myšlenky, jak zůstat před konkurencí a kam dále směřovat. To vše za použití aktuálních požadavků, cílů a možností. (Thaddeus, 2007, str. 20)

## Hypoteticky založené myšlení

V dnešní době, době informací, je o to důležitější informace umět filtrovat, a dále s nimi pracovat. Na základě informací je potřebné postavit hypotézu, následně ji otestovat, a až pak informace zapracovat do strategie podniku. (Thaddeus, 2007, str. 18)



Obrázek 2 - Elementy strategického myšlení (Thaddeus, 2007, str. 18)

Tedy, manažer by měl na věci pohlížet tak, aby vnímal všechny jejich spojitosti, ale zároveň neztratil přehled o daném cíli a tah na branku. K dosažení cíle by neměl používat pouze starých, léty osvědčených metod, ale zvažovat alternativní strategie. Použité informace by si měl manažer nejdříve ověřit, nejlépe hypotézou, a přemýšlet o ní v kontextu minulosti i budoucnosti.

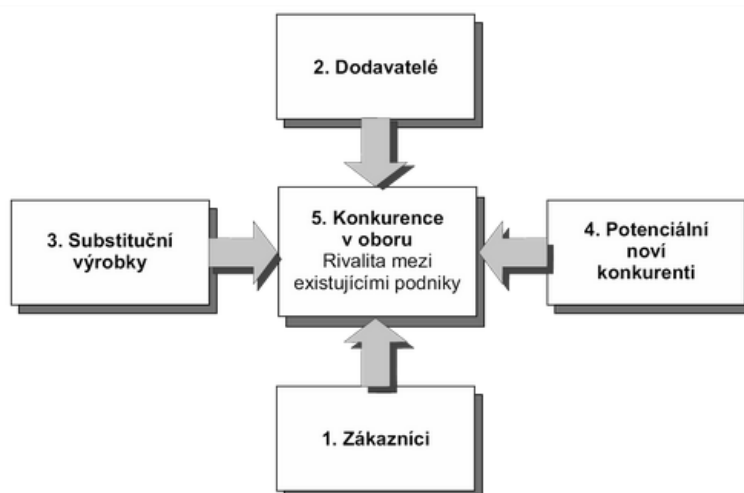
### 2.2.1 Nástroje řízení strategie

Pro řízení strategie existuje nepřeborné množství metod, technik, principů a modelů, které podnikům pomáhají mapovat a analyzovat konkrétní oblasti podnikového a mimopodnikového prostředí a umožňují jim provést informovaná rozhodnutí. V této diplomové práci budou použity:



### 2.2.1.1 Porterova analýza pěti sil

Jedná se o analýzu konkurenčního prostředí v daném odvětví, jejíž součástí je pět elementů. Cílem je provést analýzu těchto elementů a určit jejich význam pro podnik.



Obrázek 3 - Porterův model pěti sil (Zdroj: Fotr a spol, str. 237)

U **zákazníka** chce firma znát jeho potřeby, možnosti a preference, což lze získat provedením geografické, sociální a ekonomické analýzy trhu. Dále je potřeba určit výši vyjednávací sílu zákazníka, která je určena tím, jak lehce může přejít ke konkurenci. (Fotr 2020, str. 239)

Vyjednávací síla **dodavatele** vychází z počtu dodavatelů na trhu, velikost dodávek odběrateli, vzdálenosti dodavatele a unikátnosti dodávaných výrobků. (Fotr 2020, str. 240)

**Substituční výrobek** je výrobek v oboru, který má velmi podobné či identické vlastnosti výrobků dané firmy, a cílí na stejné zákazníky a uspokojuje jejich stejné potřeby. Substituční výrobky představují pro firmu hrozbu úměrnou ve vztahu s jejich poměrem kvality a ceny, s jejich dostupností a ochotou zákazníka měnit produkty a vyhledávat optimální produkt. (Fotr 2020, str. 241)

Míra hrozby **potenciálních nových konkurentů** je dána výši nákladů pro vstup na trh, diferencovaností produktů na trhu, existence monopolu a neznalostí zákazníka. (Fotr 2020, str. 242)

#### **Konkurence v oboru**

Rivalita mezi konkurenty je úměrná jejich snaze o získání tržního podílu. Intenzita konkurence je dána počtem konkurentů, velikostí trhu, diferenciací výrobku a zvýšení výrobní kapacity. (Fotr 2020, str. 245)

### **2.2.1.2 PESTLE analýza**

Jedná se o analýzu makroprostředí, která zkoumá soubor vlivů ovlivňující strategický záměr podniku. Skládá se z analýzy faktorů v šesti oblastech.

#### **Politické**

Zkoumá existenci a míru zásahu politických vlivů na podnikání, politický postoj země vůči otázkám týkající se podnikání, ale i samotnou politickou stabilitu. Dalšími faktory v této oblasti bývá míra korupce, vládní podpora, regulace a sankce vůči určitým projektům. (Fotr 2020, str. 228)

#### **Ekonomické**

Ekonomický faktor sleduje národní a mezinárodní údaje, které ovlivňují firemní strategii. Jedná se o míra inflace, aktuální měnové kurzy, úrokové sazby, ceny energií a plynu. (Fotr 2020, str. 228)

#### **Sociální**

Tento faktor se zabývá sociálními, kulturními a demografickými otázkami. Zpravidla nejdůležitějšími faktory jsou pro firmy demografický vývoj populace, míra nezaměstnanosti, mobilita pracovní síly a dostupnost dojíždění za prací. (Fotr 2020, str. 220)

#### **Technologické**

Tento faktor zkoumá tempo technologického vývoje v zemi, objem vládních výdajů na podporu výzkumu, podíl HDP země na technologicko-vědeckém vývoji a další otázky týkající se technologií. (Fotr 2020, str. 229)

#### **Legislativní**

Podniky musí sledovat nejen tu národní legislativu, ale i legislativu Evropské unie. Jedná se o oblasti státní regulace ekonomiky, obecné legislativy v podobě trestního či občanského zákoníku, a také hospodářské oblasti, kam spadají otázky exportů a importu, obchodních bariér či antimonopolních zákonů. (Fotr 2020, str. 229)

#### **Ekologické**

Dle lokality a trhu, na kterém se firma nachází, může ekologický faktor hrát menší či větší roli, ale obecně se ekologická otázka stává častějším předmětem nařízení, předpisů a zákonů ať už schválených v rámci ČR či EU, a to v oblasti použitého materiálu, investičních výstav, likvidace odpadu, používání obnovitelných zdrojů a sociální odpovědnosti firem. (Fotr 2020, str. 234)

## SWOT analýza

Souhrn silných a slabých stránek podniku, a potenciálních příležitostí a hrozeb na trhu, graficky rozřazených do čtyř kvadrantů, představuje SWOT analýza. Souhrnný výčet faktorů by měl být krátce, konkrétně a úderně formulován. Tato analýza zpravidla následuje po předchozích analýzách, zmíněných výše, a vytváří celkový obrázek. Z toho vyplývá, že primární zdroj dat bývají již zpracované analýzy, potažmo brainstorming a rozhovory manažerů v raných fázích strategie. Analýzu je nutné periodicky aktualizovat, tak jak se vyvíjí strategie podniku a situace na trhu. (Fotr 2020, str. 212)

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Slabé stránky podniku	Slabé stránky podniku
-	-
-	-
-	-
-	-
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Potenciální příležitosti	Potenciální hrozby
-	-
-	-
-	-
-	-

Obrázek 4 - SWOT analýza (vlastní zpracování)

### 2.2.2 Strategická mapa

Strategická mapa představuje návaznost firemních cílů v různých oblastech, a zdůrazňuje jejich propojenost. Dané oblasti, jsou čtyři, zpravidla kopírují perspektivy metody Balanced Scorecard. Způsob znázornění příčin a důsledků v strategické mapě se vizuálně děje odspoda nahoru, tedy perspektiva růstu se prolíná do perspektivy interních procesů apod. až k perspektivě finanční, která navazuje na firemní strategii. (Janišová, 2013, str. 87)

### 2.3 Výkonnost podniku

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnosti...“ (Wagner, 2009, str. 17)

Daná definice platí i pro termín výkonnost podniku, kdy se zkoumá například finanční výkonnost, tedy schopnost efektivně nakládat s finančními zdroji. Vysoká úroveň

výkonnosti vede k dosažení prospěchu, tedy činnosti, jež pozitivně ovlivňuje podnik. (Wagner, 2009, str. 23)

### 2.3.1 Měření výkonnosti podniku

„Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu.“ (Wagner, 2009, str. 35).

Měření výkonnosti u podniků slouží k zjištění, jak dochází k naplnění stanovených cílů, tedy nejčastějšího primárního cíle, dosahování zisku. Způsoby měření výkonnosti lze rozdělit na finanční a nefinanční.

### 2.3.2 Finanční ukazatele měření výkonnosti podniku

Nejrozšířenějšími finančními ukazateli pro měření jsou **poměrové ukazatele**. Jedná se o ukazatele:

- aktivity
- likvidity
- zadluženosti
- rentability (Synek, 2015, str. 359)

Největší slabinou finančních poměrových ukazatelů je jejich omezená vypovídající hodnota, neboť podávají informace zpětně.

Komplexnějším z finančních ukazatelů je **ukazatel ekonomické přidané hodnoty**, dále jen EVA. Ten slouží pro finanční ocenění firemních strategií a investičních plánů. Výpočet EVA spočívá v tom, že se od hospodářského zisku po zdanění odečtou vážené průměrné náklady vynásobené celkovým kapitálem. Výsledkem daného výpočtu je zjištění, zda podnik vytváří přidanou hodnotu, či nikoliv. Daný ukazatel je obzvlášť užitečný pro akcionáře. (Synek, 2015, str. 365).

### 2.3.3 Nefinanční ukazatele měření výkonnosti podniku

Podnik je souhrn výrobků, materiálů, ale i zaměstnanců, zákazníků, znalostí, procesů. Ne všechny z těchto kategorií lze finančně vyčíslit a ohodnotit. Přestože stále u firem dominuje cíl vytvořit zisk, stále více podniků začíná svoje cíle orientovat na zákazníky či interní procesy a zaměstnance. V kombinaci s omezeným využitím finančních ukazatelů vzniklo nespočet metod pro nefinanční hodnocení podniku. Mezi ně patří:

### 2.3.3.1 Normy ISO 9000

Jedná se o souhrn standardů, které byly schváleny mezinárodními organizacemi, a to v oblastech:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení
- Zapojení pracovníků
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Rozhodování na základě faktů
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

Tento souhrn dává firmám předepsanou strukturu, čeho by měly docílit, je však na samotných firmách, aby podnikli konkrétní kroky k tomu.

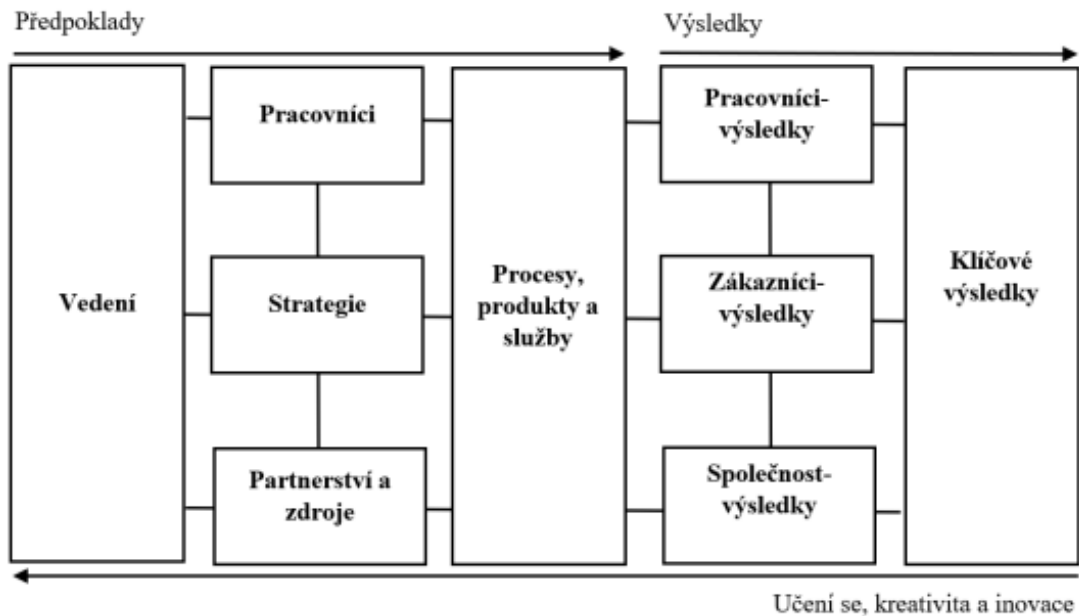
Došlo již k vydání několika dalších verzí, rozšiřující tu původní. Například ISO 9004 poskytuje doporučení nad rámec ISO 9000 v oblasti řízení podnikové jakosti, tak aby odrážela zájmy veškerých zainteresovaných osob. (Veber, 2006, str. 74)

### 2.3.3.2 Model Excellence EFQM

EFQM model poskytuje organizacím návod, jak ve firmě rozvíjet kulturu zlepšování a inovací. Tento model klade důraz na vizi a agilní strategii podniku, jako nástroj pro vytvoření udržitelné hodnoty podniku. EFQM model podporuje vedení na každé úrovni, což má zajistit silné rozhodovací procesy a spolupráci mezi úseky na každém projektu. Dále slouží jako nástroj pro vytvoření firemní kultury a pomáhá předpovídat firemní budoucnost, tedy napomáhá k dosažení firemní vize. Model hodnotí firmy na základě 9 kritérií, rozdělených do skupin **Předpoklady** a **Výsledky**, což docílí komplexního hodnocení. (<https://efqm.org/the-efqm-model/>) Ta kritéria jsou:

- Vedení
- Strategie
- Pracovníci
- Partnerství a zdroje
- Procesy, produkty a služby

- Výsledky vzhledem k zákazníkům
- Výsledky vzhledem k pracovníkům
- Výsledky vzhledem ke společnosti
- Klíčové výsledky výkonnosti (<https://efqm.org/the-efqm-model/>)



Obrázek 5 - Model excelence EFQM (Zdroj: <https://efqm.org/the-efqm-model/>)

Další komplexní metodou je Balanced Scorecard, která bude detailně popsána v další části práce.

## 2.4 Metoda Balanced Scorecard

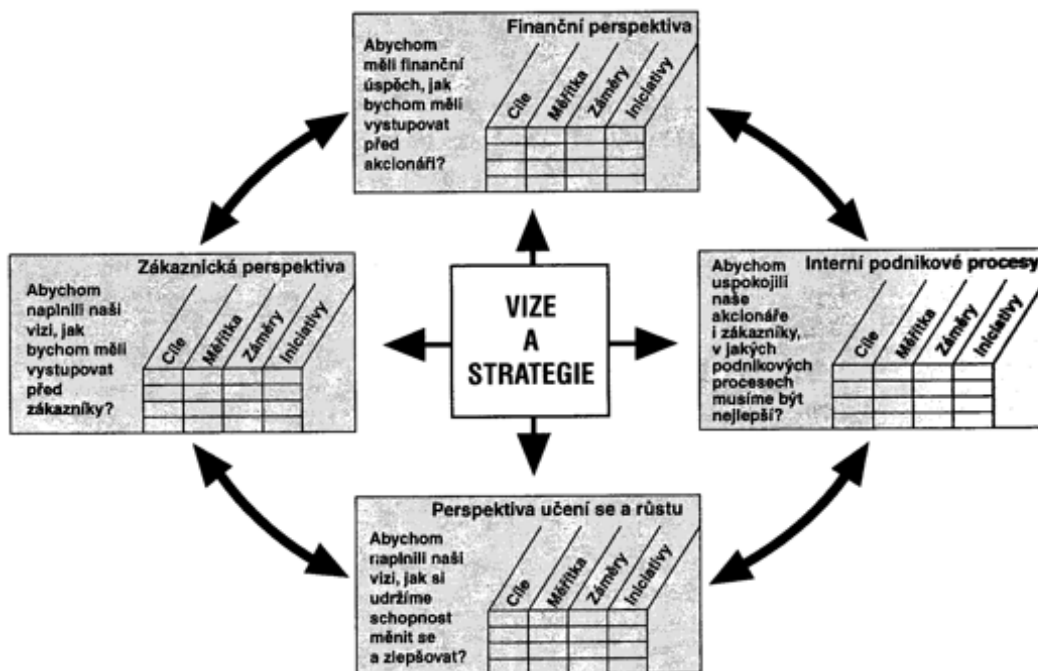
Za vznikem Balanced Scorecard metody, dále jen BSC, stojí pánové Robert Kaplan a David Norton. Tito autoři vytvořili BSC jako reakci na největší slabiny finančních měřítek výkonnosti, a tím je jejich nedostačující vypovídající hodnota, zpětná povaha vypovídající hodnoty dat a neexistující propojenost s firemní strategií. (Kaplan, 2007, str. 19)

*„BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnosti ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámeček BSC.“* (Kaplan, 2007, str. 19)

Nicméně BSC není jen další z mnoha měřících systémů. **BSC převádí firemní vize a strategie do operativních činností a plánů.** Myšlenku tohoto modelu lze využít pro vytvoření firemní strategie či jako nástroj pro uplatnění vytvořené strategie skrz celou

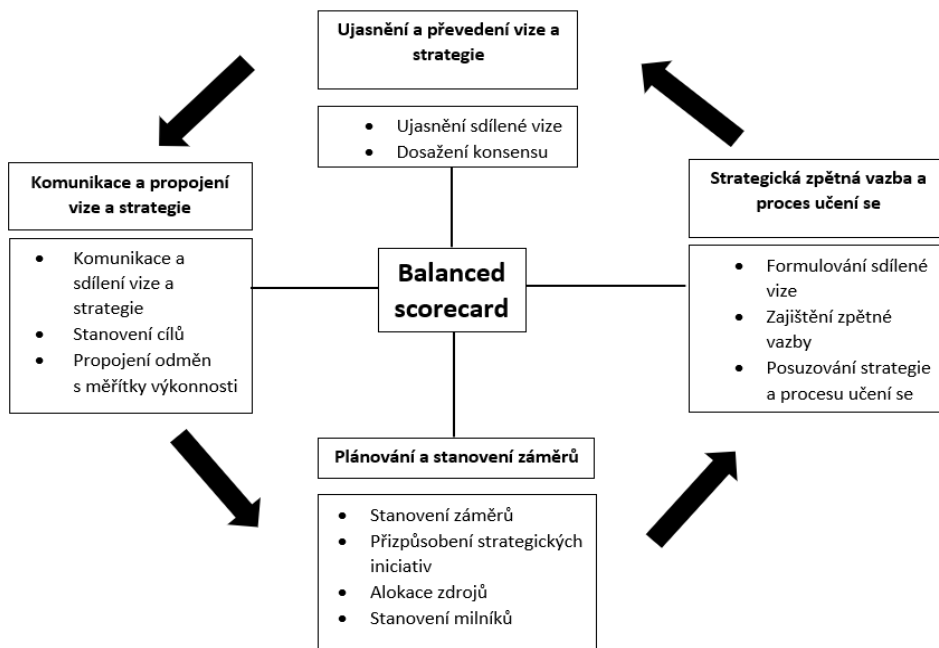
firemní organizační hierarchií. BSC může mít hodně podob. Přestože doporučované perspektivy jsou čtyři, je mnoho úspěšných příkladů, kdy si společnost přidala jiné perspektivy dle svých potřeb.

Čtyři základní perspektivy jsou zachyceny na obrázku 8. V každé perspektivě jsou sledovány strategické cíle, způsob a frekvence jejich měření, a strategické akce, které povedou k naplnění tohoto cíle. Je důležité si povšimnout grafického značení, které znázorňuje vztahy mezi jednotlivými perspektivami. Všechny vychází z firemních vizí a strategií a zároveň na sebe navazují. Takle skutečnost je dále prohloubena v schématu vztahů příčin a důsledků. (Kaplan, 2007, str. 20)



Obrázek 6 - Schéma modelu BSC (Kaplan, 2007, str. 20)

Zároveň lze BSC použít jako strategický manažerský systém, tedy jako nástroj pro řízení dlouhodobé strategie firmy viz obrázek 9. Pro úspěšné implementování BSC do podniku autoři doporučují čtyři fáze.



Obrázek 7 - BSC jako strategický rámec (Vlastní zpracování dle: Kaplan, 2007, str. 23)

### Vyjasnění a převedení vize a strategie

Výsledkem této fáze je převedení strategie do cílů pro jednotlivé perspektivy. Vrcholový management musí důkladně zvážit primární finanční cíl. Toto rozhodnutí bude mít důsledky na další perspektivy. V zákaznické perspektivě je potřeba vyselektovat správný trh a zákazníky dle cílů, které vychází ze strategie. Perspektiva interních procesů pak hledá zlepšení či zavedení klíčových procesů pro splnění cílů z předchozích perspektiv. Poslední perspektiva je v této fázi zaměřena na hledání skulinek pro zlepšení systémů, zkvalitnění výroby, zvýšení kvalifikace zaměstnanců apod. (Kaplan, 2007, str. 22)

### Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Klíčovým faktorem je, zda firma dokáže strategii komunikovat a vysvětlit napříč celým podnikem. Není vhodné, aby vrcholoví manažeři BSC prezentovali jako „jakýsi další systém“ nebo „další pravidla“. Je důležité, aby všichni zaměstnanci pochopili myšlenku BSC a snažili se ji uplatnit při každém okamžiku na své pozici. K správnému vysvětlení principu a výhod BSC mohou managementu sloužit firemní tištěné materiály, hromadné e-maily a hromadné meetingy, kde dojde k důsledné demonstraci. Dále je pak důležité předávat jakékoliv zásadní změny v BSC všem pracovníkům, změny v cílech, jejich měření atd. (Kaplan, 2007, str. 23)



## **Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ**

Změny po zavedení BSC nelze očekávat ihned, neboť jeho zavedení jeho komplikovaný proces. Management by tomu měly adekvátně nastavit strategické cíle a informovat o tom akcionáře, vedení i zaměstnance. Nicméně, od zavedení BSC si všichni slibují pozitivní změny, je tedy důležité, aby se hledala nová, kreativní řešení, přemýšlelo se o nových, potenciálních zákaznících, přicházelo se s novými produkty a návrhy. (Kaplan, 2007, str. 24)

## **Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se**

Proces strategického učení se je něco, čím se BSC metoda fundamentálně odlišuje od ostatních. Strategii totiž nelze pojmout systémem pokus omyl, a právě BSC je vhodný nástroj pro monitorování a upravování nové strategie. Pokud se z měření zjistí, že cíle byly nastaveny příliš vysoko, lze snížit cílovou hodnotu. A naopak. Čili informace budou použity pro úpravu budoucí strategie. (Kaplan, 2007, str. 25)

Níže budou popsány čtyři základní perspektivy metody BSC.

### **2.4.1 Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva představuje propojení finančních cílů společnosti a její strategie. Nicméně, nelze nastavit jeden finanční cíl s jednou cílovou hodnotou pro všechny útvary. Je důležité, aby každému útvaru byl přidělen „férový“ finanční cíl a vhodný způsob měření, dle specifik a charakteristiky daného útvaru. (Kaplan, 2007, str. 48)

V určování firemní strategie, a následně finančních cílů, hraje zásadní životní cyklus firmy. Firmy, jež se nachází v **růstu**, mají typicky velký potenciál pro růst. Pro zrealizování daného potenciálu však musí vynaložit nemalé zdroje – budování nových výrobních kapacit, výzkum a rozvoj nových produktů a další. Je běžné, že firmy v této fázi operují spíše s cizími zdroji, proto věřitelé budou obzvlášť zajímat měřítka a hodnoty finanční perspektivy. (Kaplan, 2007, str. 49)

Fáze **udržení** je typická pro snížení investic a udržení, či mírné zlepšení pozice firmy na trhu. Firmy v této fázi sledují finanční cíle zaměřené na ziskovost, z toho důvodu menší objem investic je zaměřen na snížení nákladů a zefektivnění procesů. (Kaplan, 2007, str. 50)

Firmy, které již neprovádí žádné investice, pouze udržují aktuální stav a maximalizují příjem hotovosti, se nachází ve fázi **sklizeně**. (Kaplan, 2007, str. 51)

Obrázek 10 znázorňuje tři strategické finanční oblasti pro jednotlivé fáze životního cyklu firmy.

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

Obrázek 8 - Měření strategických finančních témat (Kaplan, 2005, str. 52)

#### 2.4.2 Zákaznická perspektiva

Pokud si firma v předešlé perspektivě určí jako cíl zvýšení obrátu, zvýšení ziskovosti a podobné finanční cíle, v zákaznické perspektivě dochází k identifikaci zákazníků a trhů, na které se chtějí zaměřit. Segmentace trhu je klíčová ze dvou důvodů. Zaprvé, firma by se nikdy neměla dostat do bodu, kdy bude uspokojena současnými zákazníky – vždy by měla hledat potenciální zákazníky. Zadruhé, žádná firma nemůže zaujmout všechny zákazníky, splnit jejich požadavky – správně provedená segmentace umožní zaměřit se na ty správné. (Kaplan, 2007, str. 62)

Obrázek 11 znázorňuje typickou skupinu měřítek zákaznické perspektivy, které lze použít ve všech podnicích.

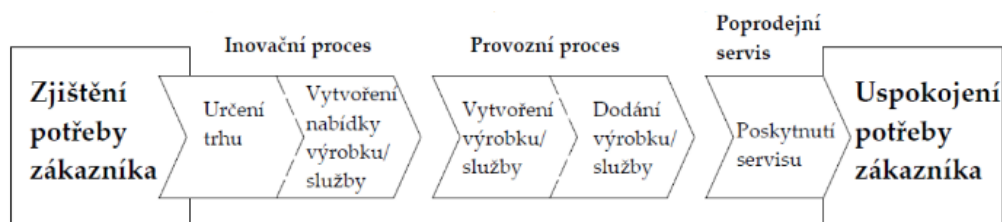


Obrázek 9 – Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan, 2007, str. 65)

Nicméně tato měřítka sdílejí hlavní nedostatek finančních ukazatelů – jejich výstupy jsou opožděné. Proto firmy musí aktivně zjišťovat preference zákazníků, jejich nejnovější požadavky a hodnoty, a podle toho budovat konkurenční výhodu. Tu lze vybudovat tak, že dodavatel si se zákazníkem buduje loajalitu a spokojenost. To se děje za pomoci hodnotových výhod pro zákazníka, což jsou **vlastnosti výrobků či služeb, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku**. Právě z těchto tří kategorií by měly vzniknout strategické cíle a měřítka pro zákaznickou perspektivu. (Kaplan, 2007, str. 79)

### 2.4.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů je klíčová pro dvě předchozí perspektivy, neboť právě zde dochází k pojmenování klíčových procesů, které slouží pro dosažení cílů předchozích perspektiv. Autoři metody BSC pro tuto perspektivu doporučují stanovit hodnotový řetězec, což je způsob rozčlenění podniku dle jeho strategických činností. (Kaplan, 2007, str. 85) Fáze hodnotového řetězce jsou znázorněny v obrázku 11.



Obrázek 10 - Hodnotový řetězec interních procesů (Kaplan, 2007, str. 89)

#### Inovační proces

Autoři BSC metody původně nepovažovali inovační proces, tedy výzkum a vývoj, za součást perspektivy interních procesů. Nicméně po spolupráci s některými firmami, obzvláště s těmi, které mají dlouhý proces vývoje svých produktů, přehodnotili názor,

neboť zkušenosti těchto firem jim znázornily, že tato oblast hraje velkou roli pro snižování nákladů. Inovační proces je souhrn činností, kdy firma identifikuje nové trhy a zákazníky a jejich potřeby, a následně vyvíjí výrobky pro uspokojení těchto potřeb. (Kaplan, 2007, str. 90) Proces uspokojování potřeb zákazníků stojí na odpovědích dvou klíčových otázek:

- „*Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?*“
- „*Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?*“ (Kaplan, 2007, str. 91)

### **Provozní proces**

„*Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku či nebo služby.*“ (Kaplan, 2007, str. 95)

Zde se, pro účely měření, tradičně používají rozpočty, odchylky, produktivity a podobné ukazatele. I zde lze však využít nefinanční ukazatele pro maximalizaci dostupnosti informací potřebných pro manažerská rozhodnutí. Z hlediska pouze finančních ukazatelů je nejlepší dodavatel ten nejlepší. Avšak toto řešení nebere v potaz jakost dodávek, dodržování termínů, počet reklamací apod. Obzvlášť nyní, kdy je tlak na optimální, tedy minimální, stav zásob na skladu, krátkých obrátek a cyklů, je důležité nastavit vhodné procesy pro vybrání těch vhodných dodavatelů. Nejlepší materiál je skvělý, ale už nikoliv, pokud každá druhá dodávka má zpoždění. (Kaplan, 2007, str. 96)

### **Poprodejní servis**

Poprodejní servis zahrnuje činnosti typu oprav, servisu, přijímání nefunkčních produktů a vrácení peněz. Jedná se o ideální oblast činností pro zvýšení hodnoty výrobku prostřednictvím těchto a podobných činností. Zároveň je to oblast častých inovačních myšlenek, které jdou ještě o krok více vstříc zákazníkovi, a které tím firemní servis posouvají před konkurenci. (Kaplan, 2007, str. 97)

#### **2.4.4 Perspektiva učení se a růstu**

Též popisována jako perspektiva potenciálu, se zabývá vybudováním infrastruktury podniku potřebné pro dlouhodobý růst a zvyšování schopností potřebných pro vytváření hodnot pro zákazníky a akcionáře. Autoři metody BSC uvádí tři základní oblasti této perspektivy:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan, 2007, str. 112)

Splnění cílů v těchto oblastech slouží jako hybné síly umožňující splnění cílů předchozích perspektiv.

Nicméně, investice do vzdělání pracovníků a zlepšování systémů jsou náklady, a je běžné, že právě u těchto skupin dojde ke škrtnům jako první, tak aby došlo ke krátkodobému zlepšení finanční situace. BSC zdůrazňuje dlouhodobé negativní důsledky nulových investic do rozvoje schopností. (Kaplan, 2007, str. 79)

### **Schopnosti zaměstnanců**

Pracovní náplň některých zaměstnanců se v posledních dvou dekáдах drasticky změnila, neboť velké množství rutinní fyzické práce je nyní automatizováno. To ale vedlo k většímu tlaku na hledání nových způsobů, jak se odlišit od konkurence, jak zlepšovat svoje procesy, jak zvýšit svoji výkonnost. Pokud je výroba z velké části automatizována, spadá tento úkol na pracovníky, jež jsou ve styku se zákazníky. Je proto zásadní, aby pracovník měl potřebné zkušenosti, znalosti a kvalifikaci, jak správně se zákazníkem komunikovat, jak nejlépe splnit jeho potřeby či jak mu představit celý sortiment produktů a služeb. (Kaplan, 2007, str. 114)

### **Schopnosti informačního systému**

Kvalitní informační systém je klíčový pro efektivní práci zaměstnanců a pro jejich informovanost. Pracovníci podílející se na procesu zakázky potřebují aktuální a přesné informace z výroby, o stavu skladu, o možnostech dodávek apod. Obecně se dá říci, že správně nastavený informační systém napříč celým podnikem minimalizuje ztráty a časovou prodlevu a přispívá k maximalizaci efektivnosti. (Kaplan, 2007, str. 120)

### **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Zaměstnanci mohou mít ty správné znalosti a kvalifikace, mohou mít k dispozici kvalitní informační systém, ale bez motivace nebudou efektivně přispívat k plnění cílů. Zároveň vedoucí pracovník musí adekvátně delegovat pracovní povinnosti, pro plynulý chod každodenní agendy. (Kaplan, 2007, str. 121)

Následně budou popsány tři principy, na kterých BSC metoda stojí, a které ji umožňují propojit s firemní strategií.

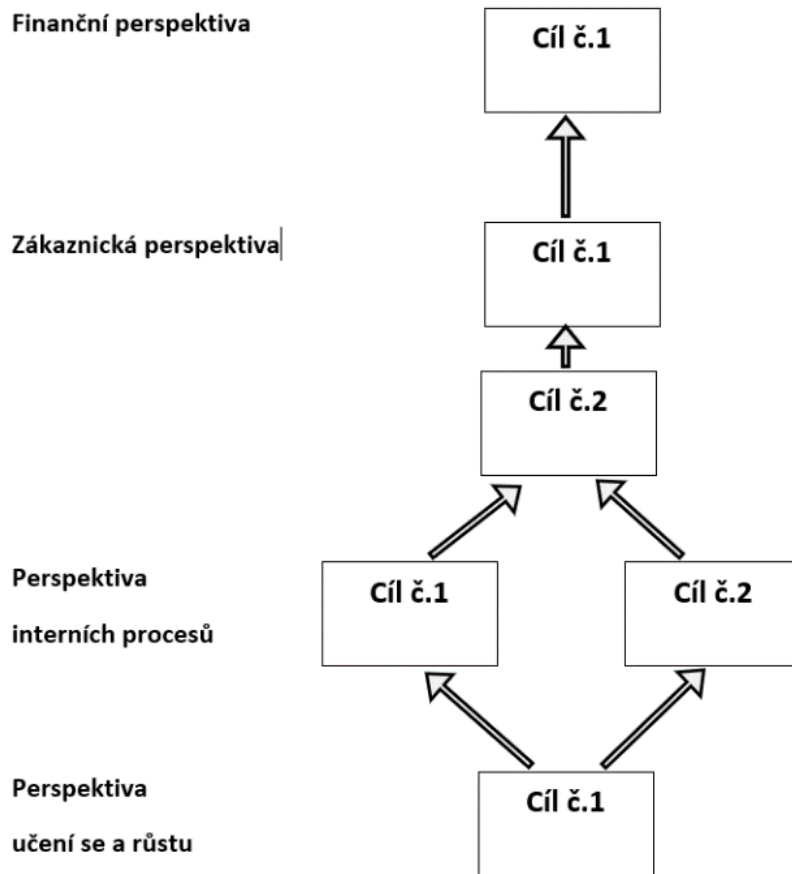
## 2.5 Propojení BSC se strategií podniku

Úspěšná implementace BSC do strategie podniku stojí na třech hlavních principech, které musí být dodrženy při každém kroku.

### 1.1.1 Vztahy příčin a důsledků

„Strategie je souhrnem hypotéz a o příčině a důsledku.“ (Kaplan, 2007, str. 36)

Tento souhrn je naznačen v obrázku č. 2. Jedná se o vyjádření cílů jednotlivých perspektiv za pomoci myšlenky jestliže-potom.



Obrázek 11 - Vztahy příčin a důsledků v BSC (vlastní zpracování dle Kaplan, 2007)

BSC není o rozdělení firemní strategie na čtyři individuální části. Naopak, všechny perspektivy v modelu BSC na sebe úzce navazují, tvoří jeden řetězec a jejich rozdělení na čtyři části slouží k přehlednějšímu sledování plnění procesů.

Diagram, který je znázorněn na obrázku č. 12 může firma použít k ověření, že se jí podařilo strategii převést na soubor cílů pro všechny úseky. Jak uvedl autor BSC

metody: „Každé měřítko v BSC by mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které komunikují význam strategie podnikatelské jednotky celému podniku.“ (Kaplan, 2007, str. 132)

### **2.5.1 Hybné síly výkonnosti**

Jedná se o termín pro předstižené indikátory, které odrážejí strategii konkrétního podniku, a bývají tak jedinečné. Jedná se o takové indikátory, které tím, jak jsou formulovány, identifikují problém dříve, než vůbec dojde k jeho vzniku. Správně sestavená BSC by měla obsahovat zmíněné předstižené indikátory, tedy hybné síly výkonnosti, ale také výstupní měřítko, tedy zpožděné indikátory, jako ziskovost, spokojenost zákazníka apod. Jedna bez druhé nefungují optimálně a pouze společně mohou zajistit správně sestavenou BSC. (Kaplan, 2007, str. 132)

### **2.5.2 Vazby na finance**

Při pohledu na základní perspektivy BSC by se dalo říct, že finanční ukazatele, a tedy finance, stojí v této metodě v pozadí. Naopak, při implementování cílů orientovaných na jakost, spokojenost zákazníka, inovace či výzkum je důležité, aby byla jasně dána propojenost těchto cílů na finanční situaci, k jejímu zlepšení. (Kaplan, 2007, str. 133)

## **2.6 Důvody pro zavedení BSC**

Autoři metody BSC identifikovali několik klíčových manažerských problémů, které mohou být vyřešeny zavedením BSC. Jedná se o problémy: (Horváth, 2002, str. 86)

### **Nutnost prosazení strategie**

V dnešní již téměř každá firma má stanovenou firemní strategii. Slovní obraty jako „Být nejlepší na trhu.“ nebo „Co nejlépe vyhovět potřebám zákazníka.“ se objevují velmi často. Avšak praktické zavedení těchto strategií se děje už méně častěji. BSC slouží jako nástroj pro její realizaci a implementaci do operativních činností firmy. (Horváth, 2002, str. 86)

### **Kritika klasického systému finančních ukazatelů**

Nedostatečná informační hodnota finančních ukazatelů byla prvním impulzem pro vznik BSC myšlenky. Finanční ukazatele se zpravidla zaměřují na minulost, a tedy neposkytují potřebnou podporu pro budoucí manažerská rozhodnutí. (Horváth, 2002, str. 86)

### **Nutnost zkvalitnění reportingu**

Realita v mnoha firmách v minulosti byla taková, že podnikový reporting měl podobu mohutného objemu dat vycházející z účetní výkazů, avšak zároveň se jednalo o podobu nepoužitelnou a neúčinnou pro realizaci strategie. (Horváth, 2002, str 87)

### **Nutnost zjednodušení procesu plánování**

Výsledkem zavedení BSC metody je i zkrácení doby operativního plánování. (Horváth 2002)

## **2.7 Postup implementace metody BSC**

Implementace jakéhokoliv procesu je ovlivněna tolika faktory, že se zpravidla liší u každého podniku. Nicméně autoři BSC metody doporučují, na základě předešlých úspěšných implementací, 4 hlavní etapy. Implementaci BSC metody řídí architekt. Jedná se o odborníka či odborníky na BSC metodu a stojí v čele tohoto projektu.

### **2.7.1 Definice architektury měření**

Neboť podniky, obzvláště ty velké, jsou tak komplexní subjekty, není vhodné prvotní BSC implementovat na celý podnik. Cíle této etapy je zvolit vhodnou část podniku, na které lze implementaci BSC otestovat. Tato část podniku, označována jako strategická obchodní jednotka, by měla provádět aktivity z oblasti prodeje, marketingu, provozu a inovace, aby se dalo mluvit o validním subjektu pro prvotní pokus implementace. Po vybrání vhodné strategické obchodní jednotky dochází k zmapování její vazeb na ostatní části podniku, její finanční cíle a podnikové oblasti zájmu. Tento krok je důležitý z toho důvodu, aby se ukotvila pozice části podniku, která je předmětem BSC implementace, v rámci celého organizace. (Kaplan, 2007, str. 254)

### **2.7.2 Dosažení konsensu o strategických cílech**

V druhé etapě architekt připravuje materiály potřebné pro tento proces a seznamuje s nimi hlavní manažery strategické jednotky. Tyto materiály představují ucelený obrázek o vizi, poslání a strategii v rámci BSC, ale také informace o konkurenci, trendy, chování zákazníků apod. (Kaplan, 2007, str. 255)

Následují rozhovory s vrcholovými manažery. Manažeři jsou seznámeni s principem této metody a je s nimi veden rozhovor, jehož obsahem by měly být otázky na aktuální této strategické jednotky. Formát rozhovoru není pevně daný, může být jak



strukturovaný, tak nestrukturovaný. Strukturovaný formát je snazší na provedení, zajišťuje rychlejší sběr dat. Na druhou stranu nedává tazajícímu prostor se vyjádřit ke všemu v plném rozsahu. Rozhovor by měl manažerům nastínit, jak lze BSC využít pro transformaci firemní strategie do konkrétních cílů a měřítek. (Kaplan, 2007, str. 255)

Po konci rozhovorů by skupina lidí, odpovídajících za tento projekt, měla zhodnotit zjištěné cíle dle priorit, a vytvořit prvotní seznam cílů. Důležité je i porovnat odpovědi manažerů mezi sebou. Zda si v něčem rozporovali či jestli identifikovali odlišné cíle. Následně dojde k rozmístění zjištěných cílů do čtyř perspektiv BSC, dle uvážení vedoucího týmu projektu, a následně vedoucí tým musí určit, zda tyto cíle dostatečně navazují na strategii firmy a dodržují principy BSC. (Kaplan, 2007, str. 255)

Následuje první setkání vedoucích projektů a všech manažerů na společném workshopu, jehož cílem je dosažení jednomyslného konsensu o implementačních krocích BSC. To začíná u samotné firemní strategie, poslání a vize, na tomto workshopu je tedy manažerům položena otázka: „Budou-li naše vize a strategie úspěšné, jaký bude mít naše výkonnost dopad na akcionáře, zákazníky, interní procesy a schopnost učení se a růstu?“, čímž dochází k pokrytí všech čtyř BSC perspektiv. Každý cíl je rozebírán samostatně a řeší se u něj jeho správná formulace, zda je vůbec potřebný, jak tento cíl podnik posune dál. Jak již bylo zmíněno v práci, autoři doporučují tři až pět cílů v každé perspektivě, tudíž při vyšším počtu je nutný rozhovor o vyřazení nevhodných cílů. (Kaplan, 2007, str. 256)

### **2.7.3 Výběr a návrh měřítek**

Po shodnutí se na výběru cílů přichází na řadu další krok, návrh měřítek. Manažeři se rozdělí do čtyř týmů, každý bude pracovat na jiné perspektivě, a jejich cíli jsou:

- na základě informací z prvního workshopu vyjádřit strategické cíle dané perspektivy,
- dle významu cíle u něj vhodně zvolit měřítko,
- pro měřítko určit zdroje nezbytných informací a akcí,
- určit vazby nejdříve mezi měřítky v jednotlivých perspektivách, a následně mezi samotnými perspektivami. (Kaplan, 2007, str. 257)

Při výběru měřítek by manažeři měli mít na paměti propojení s firemní strategií. Nejenom cíle, ale i měřítko musí navazovat na základní firemní strategii. Autoři této metody uvádí řadu obecných měřítek pro každou perspektivu, které se dají uplatnit na

každý podnik, avšak jejich uplatnitelnost neznámá, že jsou těmi nejvhodnějšími možnými měřítky, a proto by každý podnik měl měřítka zvolit dle vlastní firemní strategie a vlastních potřeb.

Závěrem tohoto setkání by u každé skupiny reprezentující perspektivu měl být:

- detailní popis seznamu cílů,
- popis měřítek pro každý cíl,
- příklad kvantifikace a zobrazení každého měřítka,
- grafický model vazeb měřítek v jednotlivých perspektivách a napříč perspektivami. (Kaplan, 2007, str. 258)

V této etapě ještě následuje druhý workshop, kterého se účastní už více zaměstnanců, nejenom vrcholoví manažeři. To z důvodu, že úspěšná implementace BSC vyžaduje, aby si tuto metodu osvojili všechny subjekty podniku, bez rozdílu na postavení v organizační hierarchii, a aby ji využívali při každé své aktivitě. Krok vysvětlení BSC metody, principů a důvodů zavedení širšímu počtu zaměstnanců už v tento moment připadá na vrcholové manažery, aby se limitoval dopad externích pracovníků a zaměstnanci si osvojili nové návyky co nejdříve. Širšímu počtu zaměstnanců jsou předložena zamýšlená měřítka, ti je komentují a dohromady zpracovávají plán implementace.

Výsledkem této etapy je zpracovaný interní dokument, například brožura, která slouží pro vysvětlení metody BSC a její implementace i těm zaměstnancům, kteří nebyli součástí těchto workshopů. (Kaplan, 2007, str. 258)

#### **2.7.4 Tvorba plánu implementace**

Za tvorbu plán zodpovídá tým, který je složený z vedoucích týmů, které diskutovaly měřítka v předchozí etapě. Tento tým formalizuje cíle a vyvíjí plán implementace, který by měl obsahovat informace o způsobu propojení měřítek, o informačních zdrojích a informačním systému, a v neposlední řadě o způsobu, jak dojde ke komunikaci tohoto projektu napříč celým podnikem. Poslední zmíněný krok je důležitý, neboť BSC funguje až v moment, kdy sis jej osvojí všichni pracovníci.

*„Výsledkem je nový manažerský systém, který propojuje měření na nejvyšší úrovni se specifickými provozními měřítky.“ (Kaplan, 2007, str. 259)*



Jednoduše řečeno, musí dojít k propojení BSC myšlenky se všemi a vším uvnitř podniku. Autoři metody uvádí, že k tomuto může sloužit podnikový manažerský kalendář. Jedná se o komplexní vizuální schéma, podpořené dokumenty, které operativně řeší následující čtyři body, konkrétně pro daný podnik.

### **Formulování strategie a aktualizace strategických úkolů**

Jedná se o instrukce, vydané vrcholovým managementem, pro vedení provozních a výrobních úseků. Na základě zavedené BSC metody může dojít k parciální či kompletní změně strategických úkolů, typicky se jedná o meziroční aktualizaci strategie a tato změna vychází ze strategických porad předchozího období. Tento impuls shora pak přejímají vedoucí jednotlivých úseků a se svými týmy pracují na návrzích pro své úseky, které pak zpětně odesílají nahoru, vrcholovému managementu, který zajistí souběžnost všech úseků a jejich postupů. (Kaplan, 2007, str. 239)

### **Propojení s osobními cíli a odměnami**

Zavedením BSC metody se často pojí s risky, experimenty a novými situacemi. Aby se pracovníci nebáli těchto situací, a cítili se v nich sebejistě, musí management zajistit, aby takovéto inovační chování bylo podporováno a odměňováno. Jelikož BSC metoda vyžaduje období v rozmezí 3 až 5 let k docílení svých cílů, je nutné, aby i odměňování pracovníků bylo nastaveno tak, aby pracovníci byli motivováni dělat rozhodnutí, která nemusí mít nutně krátkodobý efekt, ale povedou k zlepšení v dlouhodobém časovém horizontu a naplnění dlouhodobých cílů. Na úvod mohou pracovníci vyjít ze strategických cílů jednotlivých perspektiv a z klíčových akcí pro jejich dosažení. (Kaplan, 2007, str. 241)

### **Propojení s plánováním, alokací zdrojů a ročními rozpočty**

Jakmile jsou aktualizovány strategické akce v předchozím období, např. čtvrtletí, může dojít k aktualizaci rozpočtů a výdajů na další období. Dojde tak k vyčíslení financí potřebných pro dlouhodobé plány a v následujícím kroku mohou být dále revidovány dle potřeby. (Kaplan, 2007, str. 241)

### **Zpětná vazba a strategické učení se**

Zpětná vazba a hodnocení v rámci BSC metody funguje na základě dvouúrovňového procesu. Jedná se o propojení měsíčního provozního hodnocení, tedy porovnávání krátkodobé výkonnosti s naplánovanými hodnotami, a čtvrtletního hodnocení strategie, které zkoumá aktuálnost nastavených cílů a měřítek BSC, a zda tato strategie funguje. (Kaplan, 2007, str. 241)

## **2.9 Bariéry a limitující faktory při zavádění strategie**

Autoři BSC při spolupráci s podniky u implementace této metody identifikovali několik bariér, které se opakovaně vyskytovaly v okamžiku, kdy se podnik snažil zavádět nové strategie.

### **Neuskutečnitelná vize a strategie**

Tato situace nastane v okamžik, kdy managementem nastavená strategie nelze převést do měřitelných a dosažitelných cílů a měřítek. Často se tak stává v případě, že vrcholový management si jednomyslně neodsouhlasí seznam cílů, a dochází k rozlišnému pochopení a plnění strategie na jednotlivých úsecích. BSC metoda tomuto předchází, a to vhodným nastavením cílů a měřítek, ve všech perspektivách, v návaznosti na firemní strategii. (Kaplan, 2007, str. 167)

### **Strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců**

Tento problém nastává v okamžik, kdy se BSC metodu nepodaří rozšířit do všech úseků podniku. Výsledkem je, že některé týmy se pak nesprávně orientují na krátkodobé cíle, či pouze na ty finanční, a je opomíjeno např. rozvíjení dovedností pracovníků. Proto je důležité do procesu implementace zahrnout co nejširší počet pracovníků, a těm zbývajícím poskytnout kvalitní informace, pro pochopení smyslu této metody, tak aby ji mohli používat. (Kaplan, 2007, str. 168)

### **Strategie není propojena s alokací zdrojů**

Myšlenkou této bariery je nesoulad v dlouhodobém plánování a krátkodobém rozpočtování. Jinými slovy, krátkodobě volné finanční prostředky nejsou použity v souladu s dlouhodobou strategií. Často tak dochází k opomíjení cílů, které jsou reprezentovány v perspektivě učení se a cílů, neboť mnoho firemních strategií se na ně neumí zaměřit. (Kaplan, 2007, str. 168)

### **Zpětná vazba je taktická, nikoli strategická**

Tento problém nastává v moment, kdy po zavedení strategie není dostatečná zpětná vazba k způsobu, jak strategie byla zavedena, a zda je funkční. Většinou je zpětná vazba prováděna formou finančních ukazatelů a plnění krátkodobých cílů, tedy porovnávají se ukazatele na měsíční bázi. Vrcholový management tedy nemá zpětnou vazbu k tomu, jak úspěšně proběhlo zavádění této strategie, což vede k tomu, že ji nelze dále zlepšovat. Strategie zpětná vazba by se měla skládat ze tří složek:

- sdílený strategický rámec – poskytuje zúčastněným zpětnou vazbu o tom, jak jejich činnosti přispěly k dosažení strategie podniku
- zpětnovazební proces – slouží k shromažďování údajů o výkonnosti za účelem testování hypotéz o vzájemných vztazích mezi strategickými cíli a klíčovými kroky
- proces týmového řešení problémů – analyzuje výkonnostní data a na jejich základě přizpůsobuje strategii aktuálním podmínkám. (*Kaplan, 2007, str. 169*)

## **Shrnutí teoretické části**

V teoretické části byly pomocí vhodných literárních zdrojů prozkoumány nejdůležitější tematické okruhy, která jsou podstatné pro zpracování této diplomové práce.

Úvod teoretické části byl věnován strategii podniku a strategickému řízení. Tyto pojmy zde byly vysvětleny první, neboť jsou nadřazené všem ostatním a jsou esenciální pro toto téma. Byl popsán vývoj v chápání těchto pojmů a následoval výčet a popis nástrojů řízení strategie podniku.

V části, která se věnuje měření výkonnosti podniku byly popsány metody měření, které se dělí se na finanční a nefinanční.

Druhá polovina teoretické části této práce se zabývala BSC metodou. Nejdříve jsou popsány důvody využití, k čemu slouží a její napojení na firemní strategii. Následoval popis a vizualizace čtyř perspektiv, ze kterých se tato metoda skládá. Dále byly osvětleny principy, kterých je nutno při použití BSC metody dodržet. Jedná se o vztahy příčin a důsledků, použití hybných sil výkonnosti a využití vazeb na finance. Následoval výčet argumentů, které autoři této metody uvádí jako hlavní důvody pro zavedení metody, a zároveň seznam bariér a potenciálních překážek při zavádění metody do podnikového strategie. Teoretickou část uzavřel stručný návod pro implementaci metody, který se skládá ze čtyř etap.

### 3 Analýza současného stavu

V této kapitole bude popsán současný finanční stav hodnocené společnosti za pomoci stručně zpracovaných finančních ukazatelů. Na požadavek ze strany podniku nebude v této práci podnik jmenován a nebudou uvedena žádná data či informace, které by mohly narušit jeho anonymitu.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Podnik, jež je předmětem této diplomové práce, je součástí koncernu založeného v Německu na počátku 20. století. Tento koncern zaměstnává více než 2 000 zaměstnanců, v 6 výrobních závodech v České republice, Slovinsku, Německu a Číně. Koncern se zaměřuje na výrobu elektrických pohonů pro různorodé průmyslové aplikace v textilním tiskařském, plastikářském, balícím a lodním průmyslu. Společnost se též angažuje ve tvoření aplikačních elektrických řešení pro automobilitu.

Předmětem této diplomové práce je závod nacházející se v České republice. Ten vznikl v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným a jako dceřiná společnost a aktuálně zaměstnává přes 300 pracovníků. V roce 1999 došlo k přesunu výroby do vhodnější lokality, umožňující rozsáhlejší výrobu. Klíčovými roky jsou 2001, 2004 a 2012, kdy dochází k přesunu dalších částí výroby do tohoto závodu.

**Organizační schéma podniku** odpovídá liniově štábní struktuře a dělí se na dvě části, Výrobně-technickou a Ekonomicko-správní. Do výrobní části patří oddělení výroby, kvality, technologie a plánování výroby. Do správní části se řadí ekonomické oddělení, účtárna, controlling, personální a IT oddělení. V čele společnosti stojí jednatel.

**Aktuální obchodní situace** podniku je kladná, jelikož těží z obrovského růstu zájmu o elektropohony. Kontinuální růst obrátu pokračoval i v roce 2022, a to obrovským skokem. Ten je ale dán i proporcionálním růstem nákladů, který se promítl do cen výrobků podniku, a nemusí tedy nutně znamenat lepší bilanci zisku a ztrát.

Společnost si vybudovala během svého působení na trhu velmi silné vazby k zákazníkovi především z důvodu kusové výroby. To, co dělá tuto společnost výjimečnou, tkví především v individuálním přístupu k zákazníkovi a ve schopnosti vyrobit v podstatě jakýkoli elektromotor zákazníkovi na míru. Stejně tak otevřeně přistupuje oddělení kvality k zákazníkovi z hlediska nestandardních jakostních požadavků.



## 3.2 Strategická analýza podniku

V této kapitole budou provedeny analýzy strategie podniku. Společnost si zakládá na tom, že zákazníkovi vždy nabídne řešení „šité na míru“. Jedná se tedy o zakázkovou výrobu, a častým jevem je unikátnost každé zakázky, kdy podnik tedy dodává stejný výrobek, ale často jej upravuje dle potřeb zákazníka. Strategické řízení podniku je vedeno dle **ISO norem 9001**, poslední audit norem proběhl v roce 2019. Vize společnosti zní: „**Být nejlepší v oboru – vždy jsem o krok před konkurencí.**“ Tého vize chce docílit rychlým a flexibilním jednáním a inovativními myšlenkami, což dává prostor vzniku produktům a službám nejvyšší kvality. Dlouhodobé cíle společnosti je konstantní rozvoj firmy a zajištění pracovních míst, vytváření hodnot a zhodnocování kapitálu firmy.

### 3.2.1 PESTLE analýza

#### Politické a legislativní

Jelikož mezi dodavateli podniku jsou z malé části i ti z Číny, je podnik ovlivněn nařízením Evropské unie o clu. V roce 2021 se EU snažila ochránit lokální trh před levnými hliníkovými výrobky a zavedla na ně dočasná antidumpingová cla v rozmezí 19 až 47 %. Nicméně, dodavatelé z Číny mají tak nízké ceny, i vinou ochlazením tamější ekonomiky v důsledku nedávných globálních okolností, a ignorování faktoru životního prostředí, že se dovoz vyplatí i přes cla v hodnotách několika procent. Přestože aktuálně dodavatelé z Číny nepředstavují pro podnik významnou složku celkových dodavatelů, dá se očekávat pokračování růstu tohoto trendu.

Evropská dohoda Green Deal a obecně větší zájem o udržitelnost a používání ekologičtějších zdrojů, mezi nimiž jsou i elektropohony, vedl k znatelnému růstu zájmu o produkty podniku. Zároveň podnik čerpá dotace, a to na vzdělání pracovníků, výstavbu tepelných čerpadel a obecně efektivnější využití tepla a jeho rekuperaci.

Obecně se však dá říci, že je pro podnik obtížné dosáhnout na vypsání dotace, neboť obvykle nesplňuje některé z mnoha kritérií. V historii tomu nejčastěji bylo z důvodu, že dotace byly vypsány pro malé a střední firmy či lokace podniku nesplňovala dané geografické podmínky. Ovšem velkým úspěchem je pro firmu získání dotací na výstavbu fotovoltaické elektrárny. Aktuálně je firma ve fázi výběru partnerů pro

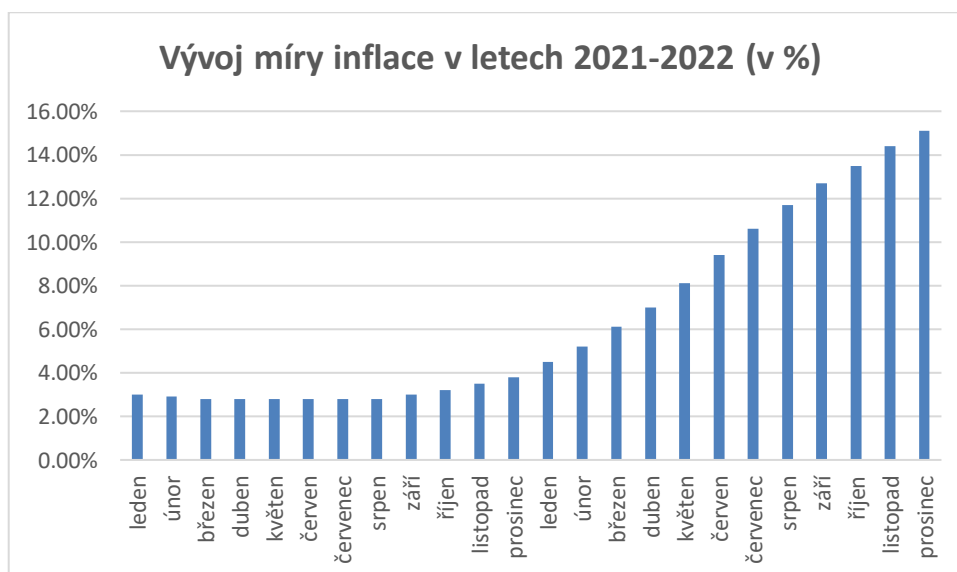
výstavbu. Její začátek je plánován na rok 2024 a získaná dotace pokryje zhruba 30 až 40 procent nákladů investice.

### **Ekonomické**

Podnik provádí obchodní transakce v České koruně a Euru, a proto sleduje vývoj těchto měn. Na základě jejich vývoje je cílem domlout smlouvy se svými dodavateli a odběrateli v té měně a v takový čas, aby výsledek byl co nejvýhodnější. Za poslední rok se maximum tohoto kurzu pohybovalo na 25,87 CZK/EUR a minimum představuje aktuální hodnota, v únoru 2023, a to 23,73 CZK/EUR. Tento rozdíl, který činí 9 %, se může zdát jako zanedbatelný, ale při nízkých maržích podniku může i kurz být rozdíl mezi ziskem a ztrátou.

Podnik částečně financuje svoje obchodní operace za pomoci úvěrů, v letech 2020 a 2021 měla firma závazky vůči úvěrovým institucím ve výši 41 milionů, respektive 87 milionů, a proto výše úrokových sazeb a politika ČNB k jejich stanovení je tedy důležitá informace pro obchodní záležitosti podniku. V době psaní této práce je dvoutýdenní repo sazba ve výši 7 %, když během necelých dvou letech došlo k drastickému zvýšení z 0,25 %, jako reakce na vysokou míru inflace. Rada ČNB, v částečně obměněném složení, odmítá další navyšování a spoléhá na posilující českou korunu jako nástroj proti inflaci, jejíž vývoj za poslední dva roky je zachycen na grafu č. 1.

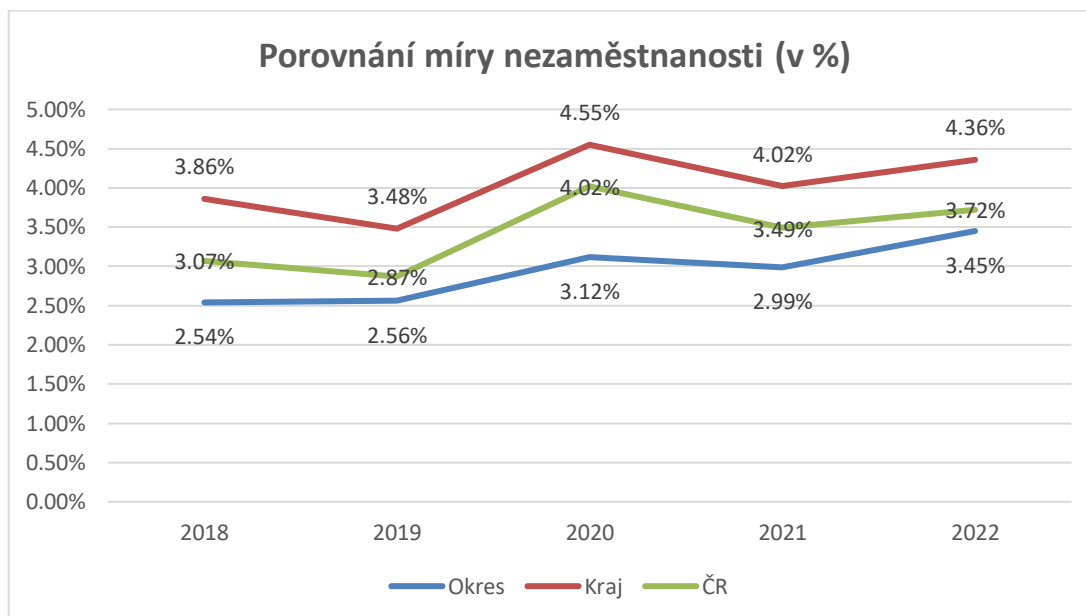
Graf 1 - Vývoj míry inflace v ČR v letech 2021-2022 (Vlastní zpracování s daty z czso.cz)



## Sociální

Graf č. 2 porovnává **míru nezaměstnanosti** v ČR, v daném kraji a okrese, kde podnik sídlí. Z obrázku vyplývá, že v daném okrese je znatelně nižší nezaměstnanost než ve zbytku kraje, pohybuje se v rozmezí 2,5 % až 3,5 %. Důvodem může být vysoký výskyt průmyslových podniků v daném okrese, nadprůměrné dosažené vzdělání v porovnání se zbylými kraji či menší počet zahraničních pracovních sil.

Graf 2 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (Vlastní zpracování s daty z czso.cz)

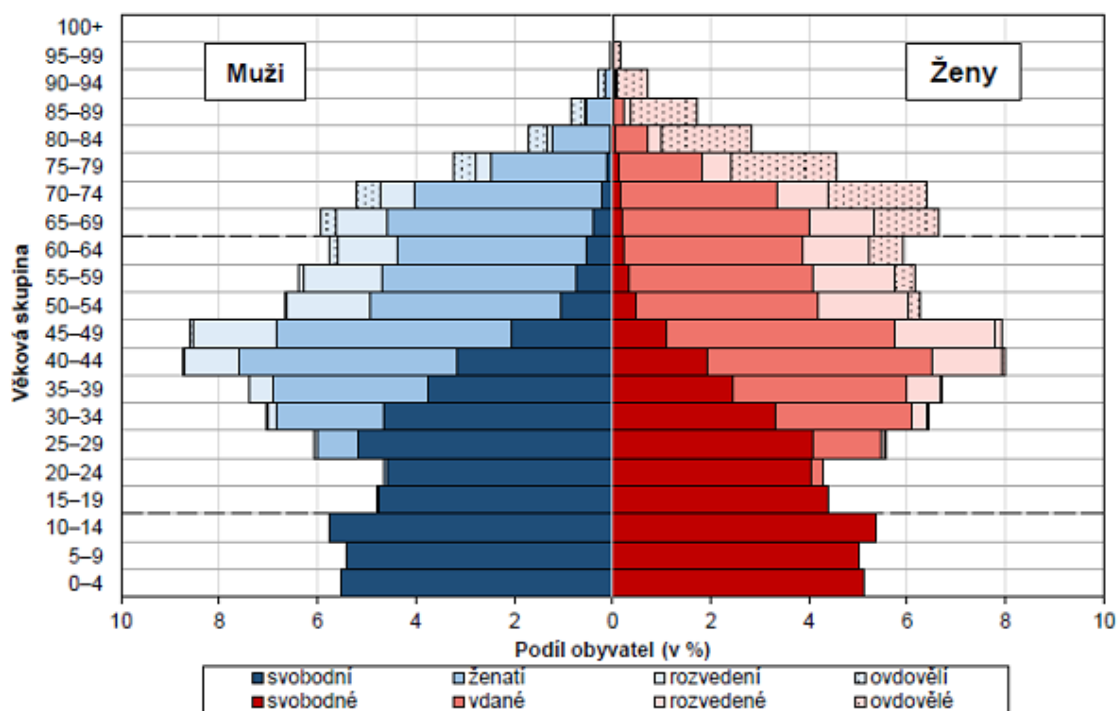


Mobilita pracovní síly a **dostupnost dojíždění za prací** je v okrese na velmi vysoké úrovni. Podnik sídlí v blízkosti vlakového nádraží v obci, která slouží jako jeden z vlakových dopravních uzlů pro přepravu po celém kraji a obecně vlaková doprava je v kraji kvalitní a bezproblémová.

**Demografický vývoj populace ČR** znázorňuje obrázek č. 14 prostřednictvím věkové struktury populace v roce 2020. Počet obyvatel ve třech hlavních věkových skupinách se v roce 2020 vyvíjel nadále stejným směrem jako v předchozích letech. Dětská složka populace (0–14 let), která od roku 2008 vykazuje rostoucí trend, představovala 16,1 % všech obyvatel, což je o 1,6 % více než v roce 2011. Seniorská složka reprezentující osoby starší 65 let, přesáhla 20% hranici, jedná se o růst 4,6 % oproti roku 2011. K nárůstu počtu i podílu osob ve věku 65+ v populaci Česka v poslední dekádě přispívala především dlouhodobě se prodlužující střední délka života. Počet osob v produktivním věku (15–64 let) má v posledních dvanácti letech naopak trend klesající,

v roce 2020 představovaly 63,8 % všech obyvatel. ([www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce](http://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce))

Prodlužující se doba života a klesající počet lidí v aktivních letech nenahrává výrobním podnikům, obzvláště těm s nízkým podílem automatizace, jejichž výrobní proces vyžaduje náročnou manuální práci.

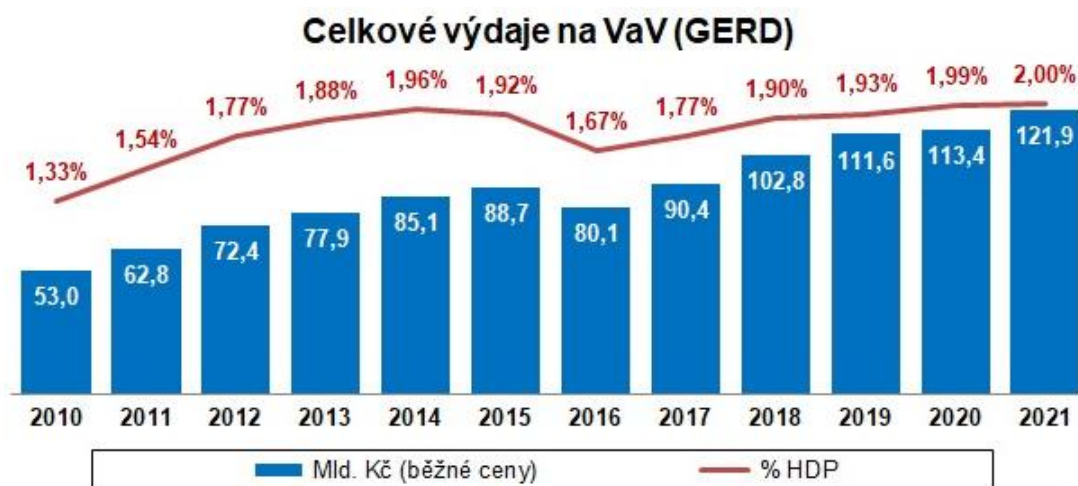


Obrázek 14 – Věková struktura populace ČR k 31. 12. 2020 (<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>)

### Technologické

Trh s elektromotory v posledních letech zaznamenal obrovský růst. V roce 2020 měl hodnotu zhruba 106 miliard USD, v roce 2021 to již bylo 122 miliard USD a odhady predikují hodnotu 182 miliard USD v roce 2028. Hnacím faktorem tohoto růstu je zvyšující se poptávka výrobního průmyslu po elektromotorech a také značná podpora vládních výdajů za účelem omezit dopad na životní prostředí a podpořit využívání šetrnějších a efektivnějších zdrojů.

Vývoj objemu vládních výdajů na podporu výzkumu a vývoje znázorňuje obrázek č. 14. Na něm je vidět rostoucí trend vládních výdajů na podporu výzkumu a vývoje, jak v absolutních hodnotách, tak v procentuálních hodnotách v poměru s HDP.



Obrázek 13 - Vývoj vládních výdajů na výzkum a vývoj (zdroj: www.czso.cz)

### Ekologické

Analyzovaný podnik doposud nepodnikl aktivní kroky v oblasti ekologie. Není držitelem **ISO normy 14001**, uznávaného standardu pro systémy řízení ochrany životního prostředí. Vedení podniku očekává, že se v blízké budoucnosti bude muset ekologickou otázkou zabývat mnohem více. První kroky by, dle vedení společnosti, měly vést ke splnění požadavků obsažené v ESG. Tato zkratka představuje souhrn požadavků v Environmental, Social and Governance oblastech, a představuje hodnocení kolektivní odpovědnosti podniku v těchto oblastech. Dá se očekávat, že dodržování ESG bude legislativně podpořeno a její nedodržování bude pro podniky právním, finančním i reputačním rizikem. Hlavními faktory ve třech zmíněných oblastech je: uhlíková stopa, environmentální udržitelnost, dodržování lidských práv, principy rovnosti a ochrana osobních údajů.

### Shrnutí výstupů PESTLE analýza

V části 3.2.1 byly zpracovány nejdůležitější faktory z hlediska PESTLE analýzy jež ovlivňují analyzovanou společnost. Jejich souhrn, rozdělený na příležitosti a hrozby, zobrazují tabulky č. 1 a č. 2.

Tabulka 1 - Faktory z PESTLE analýzy představující příležitosti (vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	
<b>Faktor</b>	<b>Popis</b>
Politický	Evropská legislativa podporující využití elektromotorů.
Sociální	Znatelně nižší nezaměstnanost v okrese, kde firma působí.
Sociální	Dostupnost transportace a ochota lidí dojíždět za prací.
Technologické	Rostoucí trend objemu vládních výdajů na podporu výzkumu a vývoje.
Ekonomický	Trh s velkým potenciálem růstu.

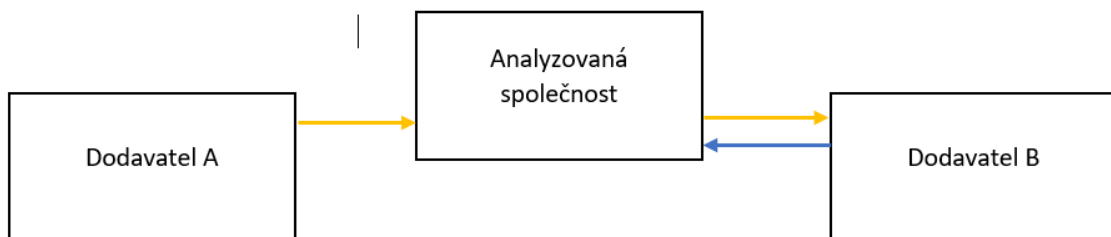
Tabulka 2 - Faktory z PESTLE analýzy představující hrozby (vlastní zpracování)

<b>Hrozby</b>	
<b>Faktor</b>	<b>Popis</b>
Ekologický	Očekávané masivní navýšení ekologických požadavků podpořeny legislativou.
Sociální	Kontinuální trend stárnutí populace.
Politický	Cla na dovoz zemí, kde firma má část svých dodavatelů.
Ekonomický	Nestabilní konverzní kurz CZK/EUR.
Ekonomický	Globální útlum ekonomiky a rostoucí ceny vstupů.

### 3.2.2 Porterova analýza pěti hybných sil

#### Dodavatelé

Při výběru dodavatelů se firma řídí především cenou a kvalitou dodávek. Zároveň je potřeba, aby dodavatel byl schopen naplnit množstevní požadavky. Podnik uplatňuje velmi specifické požadavky na dodavatele, a to je reflektováno ve výběru, výsledkem je velký počet dodavatelů, tuzemských i zahraničních. Vyjednávací síla dodavatelů v tomto případě je dána aktuální fází hospodářského cyklu a cenou kupované komodity. Pokud je ekonomika v růstu, poptávka je vysoká a vyjednávací síla dodavatele roste. V období útlumu ekonomiky je situace opačná.



Obrázek 14 - Dodavatelský řetězec (Vlastní zpracování)

Jedním z výrobních úseků podniku je **Obrovna**, kde dochází ke zpracování vstupního materiálu. Výrobní kapacity tohoto úseku ovšem ani zdaleka nestačí pro výrobní plán, který se v posledních dvou letech výrazně zvýšil, a tak společnost využívá kooperace s dodavateli pro obrábění. Zmíněnou situaci zobrazuje obrázek č. 15, kde žlutou šipku je znázorněn **surový materiál** a modrou **obrobený kus** připravený na další použití. Tato situace ústí v dodatečné finanční náklady na dopravu a logistické komplikace.

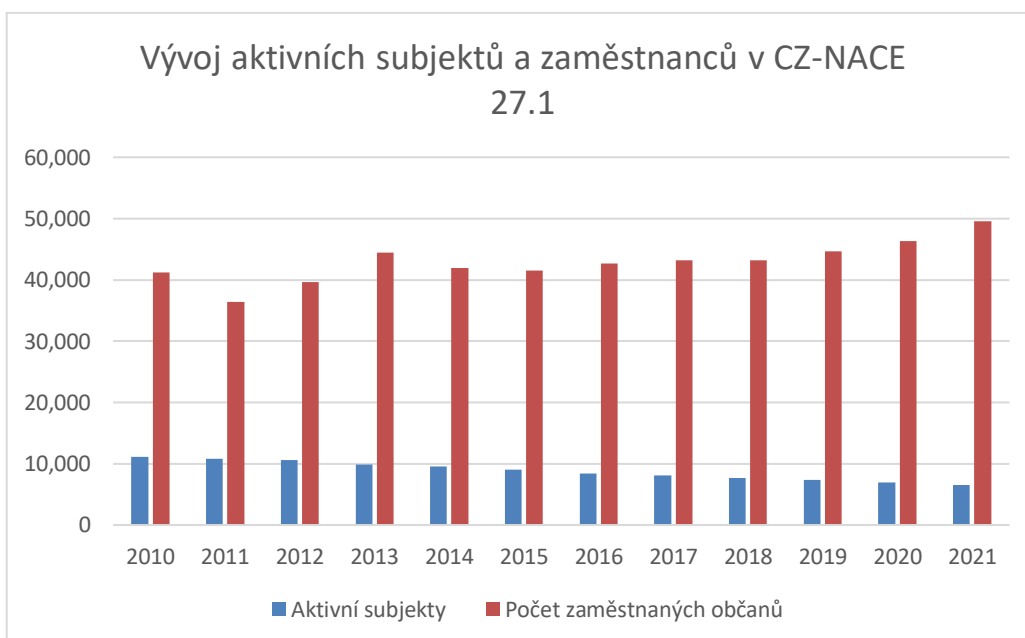
#### Odběratelé

Firma působí na B2B trhu a zákazníci se tento podnik typicky obrací s individuálními požadavky, a motory, které od firmy koupí, dále použijí do svého produktu, který prodávají konečnému zákazníkovi. Firma si na trhu vybuodovala specifickou pozici, a to díky svému zákaznický orientovanému přístupu. Tyto faktory vedou k tomu, že zákazník je ochoten akceptovat vyšší ceny s vidinou absolutnímu přizpůsobení produktu dle jeho požadavků a naprostého dodržení veškerých termínů a požadavků.

#### Potenciální nová konkurence

Přestože se trh elektromotorů řadí k těm novějším a lukrativnějším, nedá se očekávat masivní nárůst firem na tomto trhu. Mezi hlavní vstupní bariéry na trh patří **nedostatek kvalifikovaných pracovníků**. Nejenomže studijní zájem o strojní obor upadá, zároveň

má velkou řadu zaměření – mechatronika, automatizace, robotika, design motoru a další, což zužuje využití daných absolventů. A právě design motoru, tedy znalost, jak motor postavit, je klíčové a nejméně zastoupené zaměření, kdy magisterské studium tohoto zaměření ročně úspěšně dokončí počet studentů v rámci jednotek. Analyzovaná společnost spolupracuje s několika strojními fakultami v ČR, např. i na projektech, které jsou předmětem vládních dotací. S tím souvisí další bariéra vstupu, a to je **komplikované know-hov na výrobu motoru**. V kombinaci s třetím faktorem **obrovskou kapitálovou náročností** na výrobu motorů se nelze divit, že počet aktivních subjektů v daném průmyslu neustále klesá viz obrázek č. 17. Závěrem se tedy dá očekávat kontinuální růst trhu, ze kterého ale budou těžit především ti největší hráči na trhu, kteří se budou dále rozrůstat viz. klesající počet aktivních subjektů, ale mírný růst počtu zaměstnanců na trhu.



Obrázek 15 - Vývoj aktivních subjektů a zaměstnanců v CZ-NACE 27.1 (Zdroj: czso.cz)

### Substituční výrobky

Budeme-li se bavit o motorech obecně, elektrické motory společnost dodává na takové trhy, kde nelze využít jiný druh motoru z technického hlediska – jedná se např. motory do tiskařských strojů, plastikářských strojů či do nemocničních lůžek. Tedy substituce elektrických motorů v daných oblastech není možná z technických důvodů. Zároveň společnost technologii elektrických motorů posouvá ještě dále pomocí modifikací dle



zákaznických požadavků, což dále prohlubuje potřebné know-how. Z těchto důvodů se dá hrozba substitutů označit za nulovou.

### **Stávající konkurence v odvětví**

V roce 2021 působilo ve skupině CZ-NACE 27.1 na trhu 6 556 podniků což bylo v souladu s klesajícím meziročním počtem za posledních 10 let. Zároveň tato skupina je velmi široká, nespadá sem pouze výroba elektrických motorů, ale i dalších zařízení. Z toho vyplývá, že počet přímých konkurentů operujících na stejném trhu je mnohem menší, v řádech jednotek. Na tento fakt se podepisuje i již zmíněné zaměření na zákazníka, čímž se firma odlišuje od potenciálních konkurentů a našla si tím svoje místo na trhu.

### **Shrnutí výstupů Porter analýza**

V části 3.2.2 bylo zpracováno pět faktorů Porter analýzy, jež ovlivňují analyzovanou společnost. Jejich souhrn, rozdělený na příležitosti a hrozby, zobrazují tabulky č. 3 a č. 4.

Tabulka 3 - Faktory z Porter analýzy představující příležitosti (vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	
<b>Faktor</b>	<b>Popis</b>
Dodavatelé	Využití dodavatelů pro outsourcing části výrobního procesu.
Odběratelé	Pevná pozice na trhu se silným zákaznickým přístupem
Potenciální nová konkurence	Minimální nárůst konkurence v důsledku vysokých vstupních bariér na trh.
Substituční výrobky	Z hlediska technologie neexistuje substitut pro elektromotor.

Tabulka 4 - Faktory z Porter analýzy představující hrozby (vlastní zpracování)

<b>Hrozby</b>	
Faktor	Popis
Dodavatelé	Velké množství dodavatelů.
Dodavatelé	Hrozba rostoucích ekologických požadavků na svoje dodavatele.

### 3.2.3 SWOT analýza

Na základě předešlých strategických a finančních analýz byla konstruována SWOT matice. Jednotlivé faktory jsou seřazeny dle jejich významnosti a dále okomentovány.

Tabulka 5 - SWOT matice (Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky (S)</b>		<b>Slabé stránky (W)</b>	
S1	Silná a stabilní pozice na trhu	W1	Nízké hodnoty rentability
S2	Jedinečný zákaznický přístup	W2	Velký objem majetku v zásobách
S3	Dlouhodobá finanční stabilita	W3	Nízký stupeň automatizace ve výrobě
S4	Silné dodavatelské vztahy	W4	Chybějící marketing směrem k zákazníkům
S5	Vlastní oddělení výzkumu a vývoje	W5	Zastaralý a neideální ERP systém
<b>Příležitosti (O)</b>		<b>Hrozby (T)</b>	
O1	Silný potenciál trhu	T1	Přísnější ekologické požadavky na chod firmy
O2	Rozšiřování výrobních prostor	T2	Zvyšující se ceny výrobních faktorů
O3	Navázání vztahů s levnějšími dodavateli	T3	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
O4	Spolupráce s VŠ	T4	Vstup nové konkurence na trh

### **Silné stránky**

Jak již bylo zmíněno, aktuální pozice firmy na trhu je velmi silná, v daném oboru se řadí mezi širší špičku trhu. Tato skutečnost je dána především vysokou kvalitou produktu a kombinací níže zmíněných faktorů, které zvyšují konkurenceschopnost firmy.

Zatímco většina konkurence na trhu se zaměřuje na masovou sériovou výrobu s limitovanou či žádnou schopností vyjít unikátním požadavkům každého zákazníka vstříc, strategie této firma je zcela odlišná. Firma se snaží vždy plně vyhovět zákazníkovi – ať už v modifikacích samotného produktu, termínu a způsobu dodávky, splatnost faktur apod. Tento fakt pomohl firmě odlišit se od konkurence a zaujmout specifickou část trhu. Součástí tohoto faktu je i široké portfolio výrobků, kterým firma disponuje.

Finanční situace firmy je stabilní, dokazují to finanční výkazy v příloze a provedená finanční analýza. Tržby podniku jsou mírně rostoucí, rozložení financování podniku neměnné s ideální mírou zadluženosti.

Firma si drží dlouhodobé dodavatele a daří se jí hledat levnější alternativy, především z Číny, pro klíčové položky. K zmíněným modifikacím stávajících produktů a vývoji nových firma disponuje oddělením výzkumu a vývoje, který aktivně hledá způsoby zlepšení produktu.

### **Slabé stránky**

Jako hlavní slabé stránky podniku byly identifikovány dvě skutečnosti vyplývající z finanční analýzy, a to nízké hodnoty rentability a velký objem majetku vázaných v zásobách. Nízké hodnoty rentability značí, že se firmě, v porovnání s oborem, nedaří převést rostoucí tržby v zisk, respektive, že výše zisku zaostává za výší využitých zdrojů. Vysoký objem zásob je dán individuální zakázkovou výrobou a nepřesnou kooperací mezi plánováním a výrobou. Charakter výrobního procesu je takový, že neumožňuje velký podíl automatizace, což zvyšuje mzdové náklady a zmetkovitost. Dále podnik nedisponuje marketingovou strategií směrem ke svým zákazníkům z důvodu, že toto se děje na úrovni strategie mateřské společnosti. Stejně zdůvodnění má používání zastaralého ERP systému.

## **Příležitosti**

Největší příležitostí je trh sám o sobě. Jedná se o trh s technologií, jejichž využití bude zajisté plošně růst a růst, a firma má, díky své stávající pozici, ideální pozici profitovat. Pro pokrytí větší poptávky plánuje výstavbu nových výrobních prostor. Zároveň tento projekt skýtá příležitost navrhnout výrobní prostory, stroje a procesy tak, aby splňovaly nejnovější ekologické a sociální normy. Dvě příležitosti, které aktuálně podnik již využívá, je dostupnost výrazně levnějších dodavatelů, především z Asijských zemí a spolupráce s vysokými školami na projektech výzkumu a vývoje.

## **Hrozby**

Mezi reálné hrozby patří zpřísnění ekologických norem, které se do zajisté stane. Pro firmu je to obrovská hrozba, neboť doposud toto téma aktivně neřešila. Zároveň globální navyšování cen výrobních faktorů bude firmu nutit agresivně vyhledávat nejefektivnější volby, jak snižovat náklady a přemýšlet, jak zvyšovat produktivitu. Nedostatek pracovních sil je pro firmu hrozba ze dvou evidentních skutečností. Zaprvé, demografické studie jasně dokazují stárnutí populace, což je pro podnik s vysokým podílem manuální práce negativní. Zadruhé, počet absolventů oborů vysokých škol, které podniky na tomto trhu potřebují, je nebezpečně nízký. Existuje tedy riziko, že podnik jednoduše nebude mít potřebné pracovníky.

## **3.3 Finanční analýza podniku**

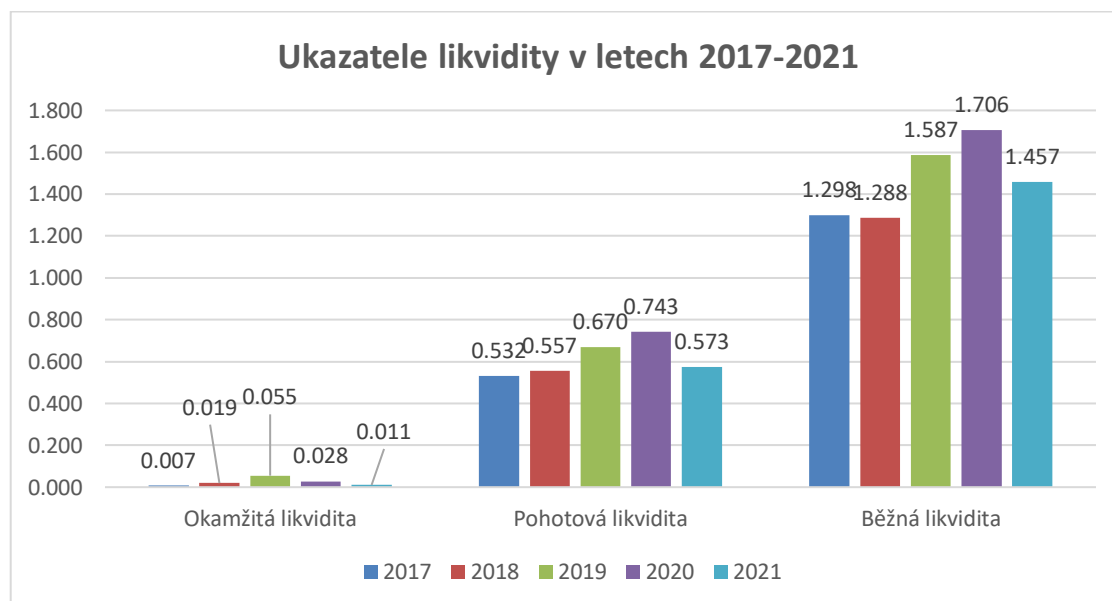
Pro nastínění finanční situace podniku budou v této podkapitole analyzovány základní finanční ukazatele za rok 2017, 2018, 2019, 2020 a 2021. Účetní závěrku podniku za rok 2022 v době psaní této práce ještě nebyla zveřejněna. Hodnoty podniku budou okomentovány a porovnány s hodnotami odvětví **CZ-NACE 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení** dostupných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

### **3.3.1 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity znázorňují, jakými částmi Oběžných aktiv podnik kryje svoje krátkodobé závazky. U všech likvidit je doporučeno hodnoty potřeba brát s rezervou, neboť závisí na mnoha faktorech, především na charakteru odvětví, typu a fáze života

podniku. Nicméně, doporučená hodnota pro likviditu běžnou, která značí krytí krátkodobých cizích zdrojů pomocí oběžných aktiv, se nachází v **rozmezí 2 až 2,5**. Hodnota v rozmezí **1 až 1,5** je doporučení pro Pohotovou likviditu, která od oběžných aktiv odečítá nejméně likvidní položku, zásoby. A okamžitá likvidita, která bere v potaz pouze peněžní prostředky má doporučenou hodnotu v rozmezí **0,2 až 0,5**. Podniková situace pro likviditu je znázorněna v grafu č. 1.

Graf 3- Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)



Nízké hodnoty **okamžité likvidity**, které ani v jednom roce nepřesáhly hodnotu 0,006, značí, že podnik drží výrazně menší než optimální množství krátkodobého finančního majetku.

Hodnoty **pohotové likvidity**, které se pohybovaly v rozmezí 0,5 až 0,75 jsou nižší z důvodu, že podniková oběžná aktiva jsou zhruba ze dvou třetin tvořena zásobami. Za zmínku stojí rok 2021, který přerušil rostoucí trend pohotové likvidity. Bude to dáno rostoucí poptávkou po produktech firmy a její snahou udržet zásoby v dostatečném množství k uspokojení této poptávky. Optimalizace zásob je cíl jednoho z projektů, který podnik aktuálně realizuje.

**Běžná likvidita** pak kopíruje trend nižších hodnot než doporučených, hodnoty se pohybovaly v rozmezí 1,3 až 1,7.

Tabulka č. 2 znázorňuje hodnoty odvětví, které se nijak dramaticky neliší od podnikových hodnot a dokládá fakt, že nižší ukazatele likvidity jsou pro tento obor

typické a nejsou-li rozdíly extrémní, jejich samotná existence není dostačující pro negativní závěry.

Tabulka 6 - ukazatele likvidity odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz)

<b>Finanční ukazatel</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Okamžitá likvidita	0,172	0,161	0,115	0,145	0,141
Pohotová likvidita	0,975	0,872	0,703	0,759	0,759
Běžná likvidita	1,520	1,423	1,156	1,173	1,173

### 3.3.2 Ukazatele rentability

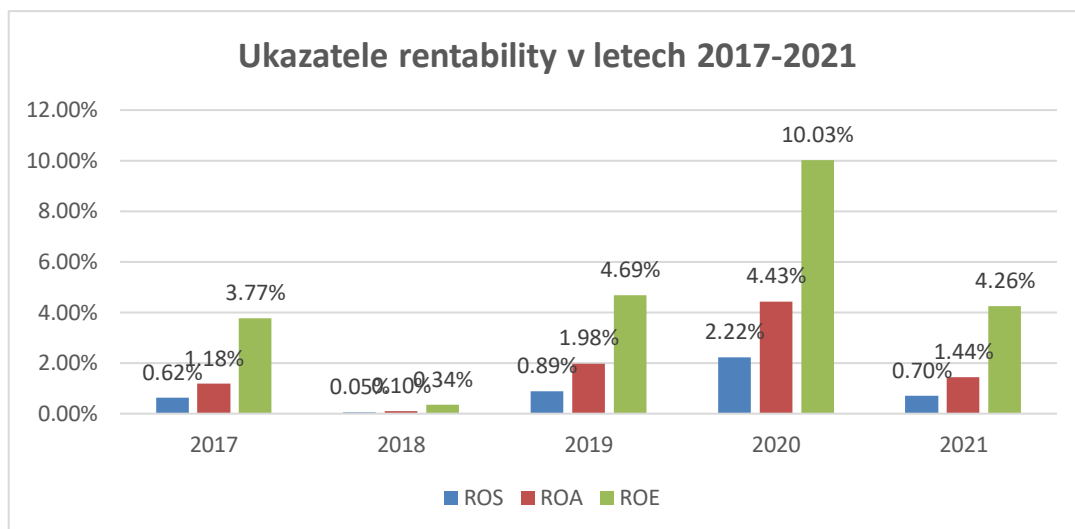
Pro zobrazení výnosnosti podniku byly vybrány tři ukazatele, a to **rentabilita tržeb (ROS)**, **rentabilita aktiv (ROA)** a **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**. Pro výpočty byl zisk identifikován ve formě EAT.

**ROS** vyjadřuje podíl zisku na tržbách. Podnikové hodnoty jsou velmi nízké a to značí, že se podniku nedaří rostoucí tržby přenést i do rostoucího zisku. V roce 2021 zaznamenala společnost meziroční růst tržeb o zhruba 40 %, přesto její EAT meziročně klesl na polovinu. To zachycuje hodnota ROS ve výši 0,70 %, tedy podíl zisku 0,0070 Kč na 1 Kč tržeb. Oborové hodnoty ROS se pohybují okolo 4 %, tedy potvrzují, že podnik v tomto ukazateli zaostává.

**ROA** hodnota v roce 2020 představovala 0,0443 Kč zisku na 1 Kč vloženého kapitálu. Z pohledu rentability se pro podnik jednalo o nejúspěšnější rok, v porovnání se zbytkem odvětví by tato hodnota byla uspokojivá, v ostatních letech podnikové hodnoty masivně zaostávají.

**ROE** hodnoty se pohybovaly okolo 0,04 Kč zisku na 1 Kč investovaného kapitálu, s výjimkou roku 2020, kde hodnota vzrostla na 0,1 Kč. S oborovými hodnotami pohybujícími se okolo 0,15 Kč firma opět masivně zaostává.

Graf 4 - - Vývoj ukazatelů rentability společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)



Tabulka 7 – ukazatele rentability odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz)

Finanční ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
ROS	5,49 %	5,03 %	3,99 %	4,07 %	4,14 %
ROA	8,07 %	7,52 %	5,63 %	5,63 %	5,89 %
ROE	17,64 %	17,62 %	13,69 %	14,19 %	14,90 %

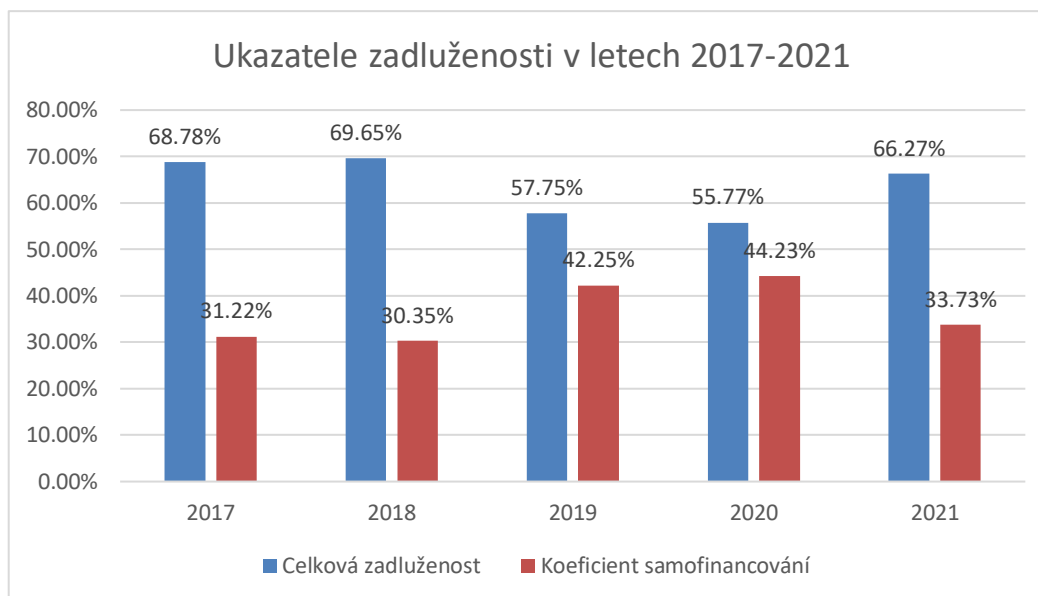
### 3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Z možných ukazatelů zadluženosti byly vybrány dva, a to koeficient samofinancování a celková zadluženost. Součet těchto ukazatelů se vždy musí rovnat 100 %.

**Celková zadluženost** představuje podíl cizích zdrojů na financování aktivit společnosti a jedná se o velmi užitečný ukazatele pro celou řadu ekonomických subjektů. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 % - 60 %. Z grafu č. 5 je patrné, že tento ukazatel má firma zpravidla o něco vyšší, průměrná hodnota za posledních pět let je 63,8 %. Při pohledu na graf je patrné, že ukazatel má stabilní tendenci, a proto se nejedná o problém. Naopak, přestože financování cizími zdroji je rizikovější, s využitím principu daňového štítu vychází jako levnější varianta.

**Koeficient samofinancování** představuje tu část aktivit, kterou společnost hradí vlastními zdroji. Hodnoty společnosti za posledních 5 let se pohybovaly v pásmu 31 % - 44 %.

Graf 5 - Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)



Z tabulky č. 3 je patrné, že při srovnání s oborovými hodnotami firma disponuje lehce vyšší celkovou zadlužeností – její oborová hodnota měla velmi lehce stoupající tendenci. Pokud firemní hodnoty již nebudou dále růst, je vše v pořádku z hlediska financování.

Tabulka 8 – ukazatele zadluženosti odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz)

Finanční ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	53,44 %	56,53 %	58,19 %	59,60 %	59,33 %
Koeficient samofinancování	45,73 %	42,69 %	41,13 %	39,68 %	39,50 %

### 3.3.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele znázorňují podnikovou efektivitu při nakládání se svými aktivy. Optimální objem aktiv je důležitý z toho důvodu, že při jejich nadbytku dochází k neefektivnímu hospodaření a při jejich nedostatku může docházet ke ztrátám potenciálních zakázek. Graf č. 6 znázorňuje vybrané ukazatele aktiv.

**Doba obratu pohledávek** měří rychlost vyřízení firemních pohledávek od svých zákazníků, a tedy žádané jsou nižší hodnoty, neboť zkvalitňují firemní cash flow. Typicky by se doba obratu pohledávky měla shodovat se splatností faktury. Z grafu

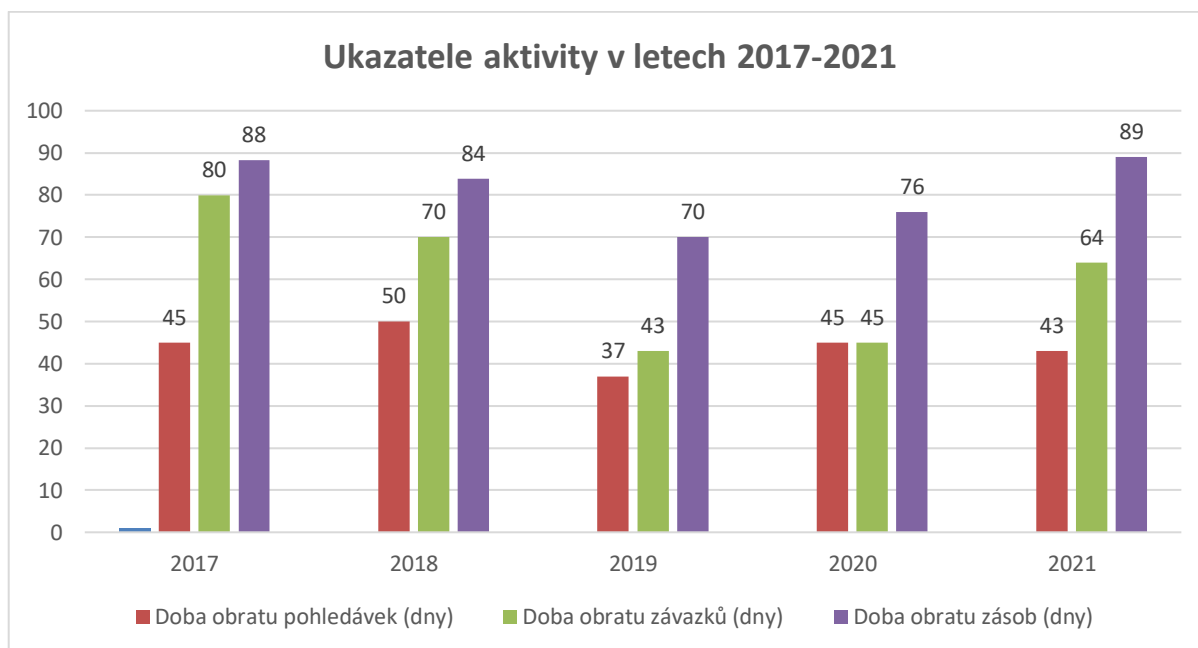


vyplývá, že firemní hodnota se pohybuje v podobných číslech, konkrétně od 37 dnů až po 50 dnů za posledních pět let což víceméně odpovídá oborovým hodnotám.

**Doba obratu závazků** by měla být stejná či ideálně vyšší, než doba obratu pohledávek což firma splnila ve všech pěti letech. Za oborovými hodnotami ovšem zaostává v posledních třech letech, a to velmi výrazně.

**Doba obratu zásob** se pohybuje ve velmi podobné hladině. Oproti oborovým hodnotám se jedná o vyšší čísla v průměru o 29 dnů. Vyšší hodnoty jsou odůvodnitelné srovnáním druhu firemní výroby ve srovnání s očekávaným druhem výroby v oboru. Firma si našla místo na trhu a vybuodovala svoji pozici na základě maximální vstřícnosti a customizaci vůči zákazníkovi, jelikož se jako jedna z mála firem na tomto trhu se firma specializuje na kusovou výrobu. Každá zakázka je jedinečná a firma si tedy nemůže dovolit vyrábět napřed, čímž se liší od konkurence, kde převládá sériová výroba.

Graf 6 - Vývoj ukazatelů aktivity společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování)



Tabulka 9 - ukazatele aktivity odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz)

Finanční ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
Doba obratu pohledávek	53	51	49	52	46
Doba obratu závazků	75	78	86	90	88
Doba obratu zásob	52	57	55	50	49

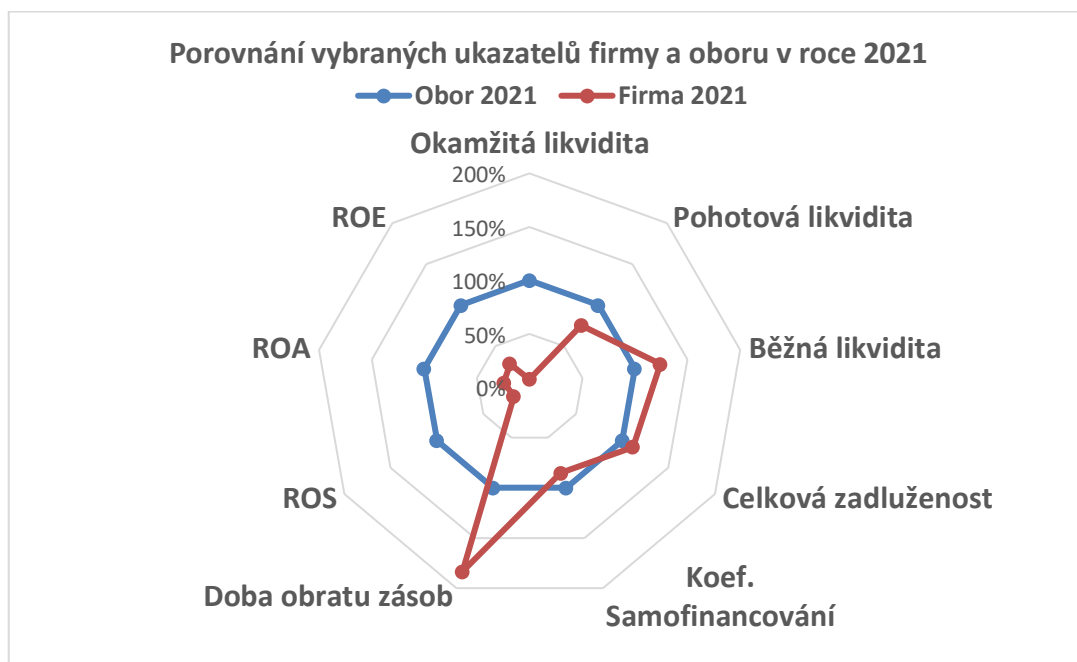
### 3.4 Shrnutí aktuální finanční situace podniku

Grafické srovnání s oborovými hodnotami a shrnutí finanční situace podniku představuje obrázek č. 17. Je patrné, že firma se výrazně odlišuje od oborových hodnot v ukazatelích rentability, okamžité likvidity a doby obratu zásob.

**Ukazatele rentability** – Všechny tři ukazatele rentability podniku masivně zaostávaly za těmi oborovými. Značí to, že na svoji velikost podnik negeneruje dostatečný zisk. Konkrétně, u ROS, že podnikové tržby mají rostoucí trend, to stejné se však dá říct o firemních nákladech, a tedy zisk neroste nikterak dramaticky.

**Okamžitá likvidita** – Extrémně nízké hodnoty okamžité likvidity se opakovaly ve všech pěti sledovaných letech. Je to dáno především strukturou závazků, kdy v roce 2021 byly závazky ze 100 % tvořeny těmi krátkodobými. Podnik nedisponuje krátkodobým finančním majetkem, a tedy prostředky v hotovosti jsou v nedostačující výši pro pokrytí krátkodobých závazků.

**Doba obratu zásob** – V porovnání se zbytkem oboru je podíl podnikových zásob na celkových oběžných aktivech o zhruba 20 % vyšší, což se projevuje o doby obratu zásob, která je nebezpečně vysoká. Tento ukazatele může poukazovat na nadbytečné nákupy materiálu či na nepřesné plánování výroby. Avšak podnik má v tomto ohledu o něco složitější situaci, a to z důvodu zakázkové, a nikoliv sériové výroby a z povahy jejich výrobků.



Obrázek 16 - Porovnání vybraných ukazatelů firmy a oboru v roce 2021 (Vlastní zpracování)

## 4 Vlastní návrhy řešení

V této kapitole bude zpracována BSC metoda v prostředí zvoleného podniku a z ní budou formulovány závěry a doporučení.

### 4.1 Sběr dat pro návrhovou část

Sběr dat probíhal formou částečně strukturovaných individuálních rozhovorů s otevřenými otázkami, jejichž přepis do této práce byl proveden volným selektivním protokolem. Důvodem výběru je, že tento typ rozhovoru kombinuje tematicky zvolené otázky a zároveň poskytuje nejvhodnější strukturu pro umožnění respondentovi vysvětlit danou problematiku. Respondent tedy volně vysvětluje důvod zvolených cílů, jejich měřítek apod. Seznam hodnotitelů, tedy respondentů, zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10 - Vybraní pracovníci jako tým hodnotitelů (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice hodnotitele	Důvod výběru
Vedoucí finančního oddělení	Disponuje informacemi o finanční strategii, rozpočtech, finančních plánech a o jejich plnění.
Vedoucí dispozice	Zastřešuje nákup materiálu a koordinuje nákup s výrobním plánem, má přehled o zákaznících
Vedoucí kvality	Stojí v čele úseku monitorující úroveň kvality výroby
Vedoucí personálního úseku	Poskytnutí potřebných informací o pracovnících a organizační struktuře
Strategický nákupčí	Stojí v čele dodavatelských vztahů.

Klíčové body z jednotlivých rozhovorů budou popsány a vizuální interpretace dat bude provedena formou tabulek, jež odpovídají schématu metody BSC.

V modelu bude hodnoceno několik kritérií:

- Formulace a zdůvodnění strategických cílů perspektiv.
- Formulace, nastavení a plnění cílových hodnot.
- Smysluplné propojení cílů jednotlivých perspektiv a jejich návaznost vizi a strategii společnosti.

## 4.2 Finanční perspektiva

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovním finančního oddělení byla sestavena následující tabulka strategických cílů společnosti v oblasti finanční perspektivy.

Tabulka 11 - Strategické cíle finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva				
Strategické cíle	Měřítko	Frekvence měření	Klíčové kroky	Cílové hodnoty
Růst ziskovosti	Rentabilita tržeb	Roční	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení tržeb</li> <li>Zvýšení produktivity</li> <li>Snížení stavu skladů</li> </ul>	Zisk minimálně na úrovni 3 % obratu
Snížení nákladů	% Personálních nákladů vůči obratu	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investice do technologií</li> <li>Zvyšování automatizace</li> </ul>	Podíl personálních nákladů na celkových ve výši max 20 %
	% Spotřebního materiálu vůči obratu	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza materiálové náročnosti výrobků</li> <li>Vyřazení nerentabilních výrobků z prodeje</li> </ul>	Podíl spotřebních nákladů na celkových ve výši max 66 %
	% nákladů na nekvalitu vůči obratu	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza dodavatelů dle kvality materiálu</li> <li>Analýza příčin interní nekvality</li> <li>Snížení počtu výrobních nedostatků</li> </ul>	Redukce nákladů na nekvalitu min. o 20 %

Optimalizace skladových zásob	Obrátka zásob	Týdenní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení limitu pro nákup</li> <li>• Přesnější plánování</li> </ul>	Nákup materiálu týdně ve výši max. 600 tisíc Kč
	Snížení stavu položek skladu: polotovar, výrobky, materiál	týdenní	Kvalitnější koordinace mezi plánováním a výrobou	Objem materiálu a hotových výrobků na skladu ve výši 200 a 110 mil.

### **Růst ziskovosti**

Firma se nachází v růstové fázi, obzvláště v roce 2021 zaznamenala obrovský růst obratu. Aktuální finanční cíle představují snahu tento obrat co nejefektivněji přetavit v zisk. Firma si stanovila cílovou hodnotu zisku ve výši minimálně 3 % obratu, tak aby byla zajištěna udržitelnost rozvoje závodu. Pro srovnání, předešlá cílová hodnota byla na úrovni 1,8 % z obratu. Klíčové kroky pro dosažení daného cíle firma stanovila snížení stavů skladů materiálu a to min. o 20 %, čímž dojde k uvolnění dodatečných peněžních prostředků, a tedy zvýšení likvidity. Dále se firma chce zaměřit na produktivitu, kterou zamýšlí zvýšit prostřednictvím digitalizace a automatizace výrobních procesů a implementací principu Lean production, tedy zeštíhlení výroby skrz maximalizace procesů, jež přináší hodnotu zákazníkovi a minimalizaci těch, které nikoliv.

### **Snižování nákladů**

Většinu nákladů podniku lze shrnout do dvou skupin – personální náklady a náklady na spotřební materiál. Kontinuální tlak na růst mezd nutí podniky zvažovat možnost automatizace výrobních procesů. Avšak automatizace v tomto podniku bývala zastoupena velmi sporadicky. V posledních letech tedy došlo k masivním investicím do modernizace strojů a výrobních prostor a další jsou dle managementu plánovány, za zmínku stojí vybudování nové výrobní haly.

Vztah nákladů na spotřební materiál a obratu může odhalit takové výrobky, které jsou materiálově vysoce náročné a nedostatečně rentabilní. Odpovídající pracovníci tedy mapují takové výrobky a může dojít k jejich vyřazení z výroby.

V této oblasti cílové hodnoty představují maximální podíl daných nákladů na těch celkových. Konkrétně maximálně 20 % pro personální a maximálně 66 % pro náklady na spotřební materiál.

Náklady na nekvalitu představují veškeré neplánované náklady vzniklé negativními faktory v celém řetězci od dodavatele až po zákazníka. Jedná se o dodavatelskou nekvalitu, nekvalitu vzniklou interně, náklady na zákaznické reklamace a šrotování nepoužitelných produktů z hlediska kvality.

### **Optimalizace skladových zásob**

Aby podnik mohl splnit enormní růst poptávky v roce 2021, který vedl k růstu obratu, musel nevyhnutelně zvýšit skladové zásoby. Tím ale došlo k snížení likvidity, mimo jiné podnik navýšil svůj provozní úvěr o 50 %. Aktuálně firma stanovila týdenní limit 600 tisíc Kč pro nákup materiálu. To samozřejmě staví pracovníky nákupního oddělení do obtížné situace, ale dá se tak kontrolovat objem skladových zásob. Takováto opatření by měla vést k tomu, aby se firma na skladu přiblížila stavu just in time.

S optimalizací skladových zásob souvisí i další cíl, a to snížení stavu položek skladu. Dokud se firmě nepovede přiblížit se stavu just in time, musí docílit snížení objemu zásob, aby nedocházelo ke ztrátám souvisejících se skladováním. Toho lze docílit přesnějším plánováním a komunikací s výrobním úsekem. Firma odhadla optimální hodnotu ve výši 200 mil. Kč pro materiál a 110 mil. Kč pro hotové výrobky.

### 4.3 Zákaznická perspektiva

Při sběru dat skrz rozhovory s pracovníky pro zákaznickou perspektivu se spojení s mateřskou společností opět projevilo jako faktor, který zásadně mění situaci. Firma nemá přímý kontakt s firmami, jež jsou koncovým zákazníkem, neboť obchodní proces zaštituje mateřská společnost, jak již bylo naznačeno v předešlé části práce. To zapříčiňuje, že firma nemá žádnou zpětnou vazbu od zákazníků, neboť je získává přes mateřskou společnost, ta obstarává komunikaci s téměř všemi zákazníky. Toto značně firmu omezuje, neboť tato zpětná vazba by mohla přinejmenším poskytnout osvědčení pro zaměstnance či pobídku ke zlepšení. Dále se tato skutečnost projevuje v marketingu směrem k zákazníkům. Dceřiná společnost pouze pasivně přebírá tento marketing od mateřské společnosti. V oblasti marketingu je aktivní pouze směrem k stávajícím a potenciálním zaměstnancům.

Následující tabulka znázorňuje strategické cíle v zákaznické perspektivě dané společnosti.

Tabulka 12 - Strategické cíle zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

<b>Zákaznická perspektiva</b>				
<b>Strategické cíle</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Frekvence měření</b>	<b>Klíčové kroky</b>	<b>Cílové hodnoty</b>
Snížení dodací doby produktů	Dodací doba	Týdenní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění materiálu</li> <li>Kooperace plánování a výroby</li> <li>Zajištění výrobních kapacit</li> </ul>	80 dní
Navýšení dodaných kusů	Počet vyrobených kusů/týden	Týdenní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navýšení počtu směn</li> <li>Přesčasování pracovníků</li> </ul>	300 kusů týdně
Snížení četnosti reklamace od zákazníků	Reklamované kusy/dodané kusy	Měsíčně	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zkvalitnění procesu výstupní kontroly</li> </ul>	0,3 % max
Snižování zmetkovitosti výrobků	Finanční škoda ze zmetků/obrat	Měsíčně	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodržování protokolu o neshodném výrobku</li> <li>Vznik projektu pro systematické odstranění přetrvávajících vad</li> </ul>	0,25 % z obratu

### **Snížení dodací doby produktů**

Firma cílí na snížení dodací doby o zhruba 40 %, kdy před rokem měla průměrnou dodací dobu zhruba 140 dní, cílem je dosáhnout 80 dní. Dodací doby jdou v ruku v ruce s kapacitním vytížením, kterým se firma řídí při přijímání nových objednávek, dle stavu aktuálních výrobních kapacit. Klíčové kroky pro tento cíl začínají u nákupního oddělení, které musí zajistit správné dodavatele, kteří budou schopni dodat materiál v dostatečném množství, ve správný čas a za přijatelnou cenu. Tento krok umožní plynulý výrobní proces, což povede ke zkrácení dodacích dob.

### **Navýšení dodaných kusů**

Rostoucí poptávka s sebou nese otázku, jak docílit jejího uspokojení. Firma má střednědobý projekt rozšíření výrobních kapacit, což se ale nejedná o okamžitou reakci. V důsledku toho, že ve výrobním procesu je automatizace zastoupena minimálně, může firma krátkodobě docílit zvýšení produkce pouze za pomoci většího vytížení pracovníků. Úzké výrobní místo tedy může krátkodobě vyřešit plánováním přesčasů pracovníků výrobních úseků. Firma v roce 2022 cílila na produkci 300 kusů týdně.

### **Snížení četnosti reklamace**

Reklamace produktu je známka nespokojenosti zákazníka s jeho kvalitou, což způsobuje finanční ztrátu i potřebu vzniku nových procesů pro řešení reklamací. Klíčovou roli pro předejití reklamacím hraje v podniku výstupní kontrola. Jedná se o proces kontroly fundamentálních aspektů výrobků, tedy těch, kde zákazník požaduje perfektní stav. Výstupní kontrola vychází z dokumentace produktů, kde jsou stanoveny jejich veškeré parametry a vlastnosti, které jsou zde kontrolovány. Firma se zaměřuje zejména na důkladnou kontrolu elektrické a mechanické funkčnosti. Cílová hodnota je nastavena horní hranicí 0,3 % zmetkovitých kusů z celkových dodaných produktů, a tato hodnota je podnikem sledována měsíčně.

### **Snížení zmetkovitosti výrobků**

Při rozhovoru s vedoucím kvality zaznělo, že se firma řídí normou ISO 9001. Tato norma klade obecné požadavky na systémy managementu jakosti. Pak je na dané firmě, aby konkrétně specifikovala procesy. Například u výrobků je to výrobní dokumentace, kde jsou popsány všechny firemní výrobní procesy, od vstupu materiálu až po expedici.



V rámci kvality výroby se firma nejvíce zaměřuje na snížení zmetkovitosti. Zmetkovitosti může vzniknout interně, tedy ve výrobním procesu, ale i mimo firmu, a to od dodavatele. K monitorování zmetkovitosti firma používá dokument nazvaný **Protokol o neshodném výrobku**, který vyplní ten pracovník, která se zmetkovitým kusem setká. Daný protokol neslouží jen k evidenci vady, ale k nastartování procesu odhalení příčiny vady a její nápravě. Zároveň se firma snaží, aby vadu řešil ten, kdo ji zapříčinil. V roce 2021 firma evidovala 1 246 interních neshod, což zapříčinilo průměrnou měsíční ztrátu ve výši 290 tisíc Kč. Celkově za rok 2021 šlo 0,35 % obrátu do nápravy škody vzniklé zmetkovitými výrobky. Cílová hodnota pro rok 2022 byla nastavena na 0,25 %, což se firmě podařilo splnit při hodnotě 0,22 %. Klíčové kroky pro tento cíl už byly z části zmíněny, firma důrazně pobízí pracovníky k evidenci zmetkovosti, skrz zmíněný Protokol o neshodném výrobku. Dále firma otvírá roční projekty, které se specificky zaměřují na jeden výrobní úsek, kde zmetkovitost nelze jednoduše odstranit a je potřeba přijít s komplexním řešením.

#### 4.4 Perspektiva interních procesů

Tabulka 13 - Strategické cíle perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů				
Strategické cíle	Měřítko	Frekvence měření	Klíčové kroky	Cílové hodnoty
Zvýšení produktivity	Podíl využitého času pro výrobní proces na celkem stráveného času	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalizace</li> <li>• Automatizace</li> <li>• Zeštíhlení výrobního procesu</li> </ul>	Zvýšení celozávodní produktivity o 10 %
Vylepšování stávajících produktů	Efektivita, výkon a rozměry stávajících produktů	Roční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průzkum požadavků zákazníků</li> <li>• Spolupráce s VŠ</li> <li>• Realizace projektu</li> </ul>	Dle požadavků zákazníka a reálných možností
Optimalizace dodavatelských vztahů	Podíl využití konsignačních skladů u klíčových položek	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace klíčových položek</li> <li>• Jejich požadovaných hodnot a objemu</li> <li>• Výběr dodavatele</li> </ul>	-

### **Zvýšení produktivity**

Pro sledování firemní produktivity firma disponuje aplikací vytvořenou pro tento účel. Zde je schopna sledovat produktivita na mnoha úrovních – od jednotlivců a týmů až po celé úseky a celý závod. Princip stanovení produktivity použití ve firmě spočívá v podílu využitého času pro výrobní proces na celkem stráveného času ve firmě. Časem ve výrobním procesu je myšlen čas výrobní a přípravný, kde se promítá firemní zaměření na zakázkovou výrobu. Jedná se o větší počet zakázek, ale za to v menším objemu, tím pádem v porovnání s firmami zakázkové výroby má analyzovaný podnik delší přípravné časy. Cílovou hodnotu představuje navýšení plošné navýšení produktivity o 10 %, a to především skrz zapojení moderních technologií do výrobního procesu za účelem jeho digitalizace a automatizace.

### **Vylepšování stávajících produktů**

Jako firma, která si zakládá na zákaznickém přístupu je důležité, aby svoje produkty neustále vyvíjela. Přestože se trh výroby elektromotorů řadí mezi ty rychle rostoucí, který se bude do budoucna dozajisté technologicky zdokonalovat, výzkumné cíle společností spíše cílí na redukci negativ stávajících produktů a jejich další přizpůsobování zákaznickým požadavkům. Přestože jako dceřiná společnost přebírá globální cíle mateřské společnosti i v oblasti vývoje a výzkumu, samostatně se její tým tohoto úseku snaží přijít s technickými pokroky, které vyjdou vstříc požadavkům zákazníka. Konkrétně se jedná o převod technologie motoru do vertikální či horizontální polohy dle přání zákazníka, modifikace rozměrů, odolnost vůči vnějšímu prostředí či zvýšení výkonu. Tyto modifikace vychází z individuálních požadavků zákazníků, které ostatní firmy na trhu nejsou ochotny splnit, protože strategii výroby mají nastavenou jinak. Je tedy v zájmu firmy, aby hranice modifikace svých produktů posouvala dále a tím posilovala svoji strategii na základě zákaznického přístupu a pozici na trhu.

### **Optimalizace dodavatelských vztahů**

Ideální podobu dodávek materiálu představuje metoda just in time, kdy dovezený materiál putuje rovnou do výroby, a nikoliv do skladu. Tato představa je velmi lákavá, neboť se minimalizují náklady na skladování a uvolní se výrobní prostory. Nicméně tuto metodu nelze plošně zavést vždy, všude a u každé firmy, neboť je velký rozdíl mezi výrobou **sériovou** a **zakázkovou**. Firma se sériově orientovanou výrobou má malé

množství produktů s vysokou frekvencí opakovanosti, a rozumné předzásobení se materiálem tedy nenesou tak velké riziko. Analyzovaná firma, jak již bylo zmíněno, provádí zakázkovou výrobu, a tedy hledá jiné možnosti, jak zefektivnit dodavatelské procesy. O něco méně efektivní způsob je využití **konsignačních skladů**.

**Konsignační sklady** představují prostory, jež typicky nevlastní ani dodavatel, ani odběratel. Proces využití těchto skladů je takový, že dodavatel dostane objednávku, její plnění dodá do prostorů konsignačního skladu, ale stále je jejím majitelem. Odběratel, tedy hodnocená firma, si vyskladní a převezme vlastnictví až v pro ně vhodný moment. Až po vyskladnění dodavatel vystaví fakturu a dojde k zaplacení. Z toho vyplývá, že při výběru dodavatelů je potřeba důkladně prověřit, zda jsou schopni splnit typické požadavky na kvalitu, kvantitu apod., ale též zda jejich cash flow ustojí využití konsignačních skladů. Samozřejmě, i při používání konsignačních skladů je nutné dodržet logistickou metodu FIFO.

Mezi výhody využití těchto skladů patří:

- Šetření interních skladovacích prostorů,
- menší objem finančních prostředků vázaných v zásobách, což se dále projevuje např. do zlepšení ukazatelů likvidity,
- lepší možnost reakce na výkyvy v produkci.

Rizikem využití těchto skladů je především povinnost vyskladnění zásob v plné výši po uplynutí určité doby, typicky 12 měsíců, bez ohledu na aktuální potřeby odběratele. Potenciální komplikací mohou být účetní zákony, neboť při využití těchto skladů je jejich dodržení mnohem komplikovanější, a pro méně zkušené subjekty problematické na optimalizování, obzvláště u zahraničních dodavatelů.

Využití konsignačních skladů dává, z logiky věci, smysl pouze u klíčových položek představující většinu objemu zásob. Situaci ve firmě zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 14 - Způsob dodávek výrobních položek (Vlastní zpracování)

Položka	Aktuální stav	Požadovaný stav	
	Způsob dodávky	Způsob dodávky	Podíl objemu konsignačních skladů na celkové položce

<b>Magnety</b>	Konsignační sklad	Konsignační sklad	95 %
<b>Statorové a rotorové plechy</b>	Množstevní kontrakty	Konsignační sklad	30 %
<b>Lakovaný drát</b>	Sklad bezpečnostní zásoby	Sklad bezpečnostní zásoby	-
<b>Statorové kostry</b>	Množstevní kontrakty	Konsignační sklad	15 %
<b>Odlitky</b>	Množstevní kontrakty	Konsignační sklad	15 %

Ta zobrazuje firemní klíčové položky, které jsou součástí tohoto projektu. U položky Magnety je aktuální využití konsignačních skladů na zhruba 80 % z celkového množství, cílem je 95 %. U dalších tří položek firma plánuje hledat dodavatele, který bude akceptovat tento druh dodávky, aktuálně firma tyto položky poptává na základě **množstevních kontraktů**. Jedná se o typ kontaktu, kde se odběratel zavazuje, že do určitého data odebere určité množství, což dává dodavateli garanci odbytu. Na druhou stranu musí mít na skladu předem dohodnuté množství připravené k okamžitému dodání.

Na škále ideálního systému dodávek mezi konsignačními sklady a množstevními kontrakty stojí **sklad bezpečnostní zásoby**, kde se dodavatel zavazuje, na základě odběratelských objednávek, držet neustále na svém skladě dostatečné množství položky. Tento způsob se liší především svým krátkodobým horizontem, typicky měsíc a půl, a tedy mnohem menším množstvím, a také absencí penalizace odběratele při neodebrání zboží.

## 4.5 Perspektiva učení se a rozvoje

Tabulka 15 - Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a rozvoje				
Strategické cíle	Měřítko	Frekvence měření	Klíčové kroky	Cílové hodnoty
Zvýšit schopností pracovníků	Náklady na jazykové kurzy	Roční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikování vhodných pracovníků pro vzdělávací kurzy</li> <li>• Výběr vhodných kurzů</li> <li>• Monitoring využívání + hodnocení lektora</li> <li>• Obměna zaměstnanců na základě monitoringu či hodnocení</li> </ul>	20 tisíc Kč za rok
	Zapojení pracovníků do poskytnutých vzdělávacích kurzů	Roční		-
Zatraktivnění společnosti pro stávající a nové pracovníky	Míra fluktuace zaměstnanců	Roční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj přístupu zaměstnanec-zaměstnavatel</li> <li>• Důraz na rozvoj leadership schopností</li> <li>• Vhodná personální politika</li> </ul>	Hodnota do 10,5 %
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Měsíční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přesun firemní kultury do firemní mobilní aplikace</li> <li>• Zapojení zaměstnanců do využívání aplikace</li> <li>• Kontinuální monitoring spokojenosti zaměstnanců</li> <li>• Podniknutí kroků pro zlepšení na základě monitoringu</li> </ul>	-
Přechod na nový informační systém	Úspěšná implementace informačního systému	Roční	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sběr požadavků od zaměstnanců</li> <li>• Porovnání nabídek</li> <li>• Vytipování klíčových zaměstnanců na vedoucí pozice</li> </ul>	3 až 4 roky

### Zvýšit schopností pracovníků

Firma poskytuje podporu zaměstnancům při rozvoji schopností ve dvou různých kategoriích. První skupinu tvoří jazykové kurzy. Firma dlouhodobě spolupracuje s jazykovou školou a nabízí zaměstnancům kurzy angličtiny a němčiny. Aktuální náklady jsou ve výši 15 tisíc Kč ročně na jednu osobu, firma cílí na 20 tisíc Kč. Při aktuálních cenách jazykové školy tak podnik poskytuje vybraným zaměstnancům jednu bezplatnou lekci každý týden.

Druhá část tvoří různé vzdělávací kurzy. Strategie analyzované společnosti ve vybírání vhodných kandidátů do vedoucích pozic spočívá v preferenci stávajících pracovníků, kterým avšak mohou chybět klíčové dovednosti např. v leadershipu, ovládání specifických programů, strategického uvažování apod. Těmto pracovníkům firma nabízí roční licenci na platformě Seduo, kde lze najít stovky vzdělávacích kurzů na různá témata. Na základě zapojení daných pracovníků do využívání těchto licencí a na základě hodnocení od jazykového lektora je prováděna pravidelná obměna zaměstnanců pro maximalizaci efektivnosti.

### **Zatraktivnění společnosti pro stávající a nové pracovníky**

V této oblasti, směrem k zaměstnancům, si firma vytyčila cíle ve dvou oblastech:

#### **- Míra fluktuace zaměstnanců**

Fluktuace zaměstnanců v podniku je v posledních letech velmi podobná, a to zhruba okolo 4 %. Daná situace vysoce nadprůměrná, až z principu, že výrobní podniky s vysokým podílem namáhavé ruční práce se vyznačují vyšší fluktuací. Značí to o dobrých pracovních podmínkách, adekvátním finančním ohodnocením a vhodné personální politice. Přes dlouhodobou nízkou nezaměstnanost si firma stále může dovolit vybírat ty nejlepší kandidáty na danou pozici. Pro nábor pracovníků podnik šel cestou minimální inzerce a vybudováním vlastních platform – webové stránky, mobilní firemní aplikace, webové kariérní stránky. Jednalo se o relativně dlouhodobý proces, který ale nese mnohé výhody. Náklady na inzerci jsou minimální, podnik buduje síť a komunitu za pomoci různých platform, které má možnost si tvořit na míru.

#### **- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců**

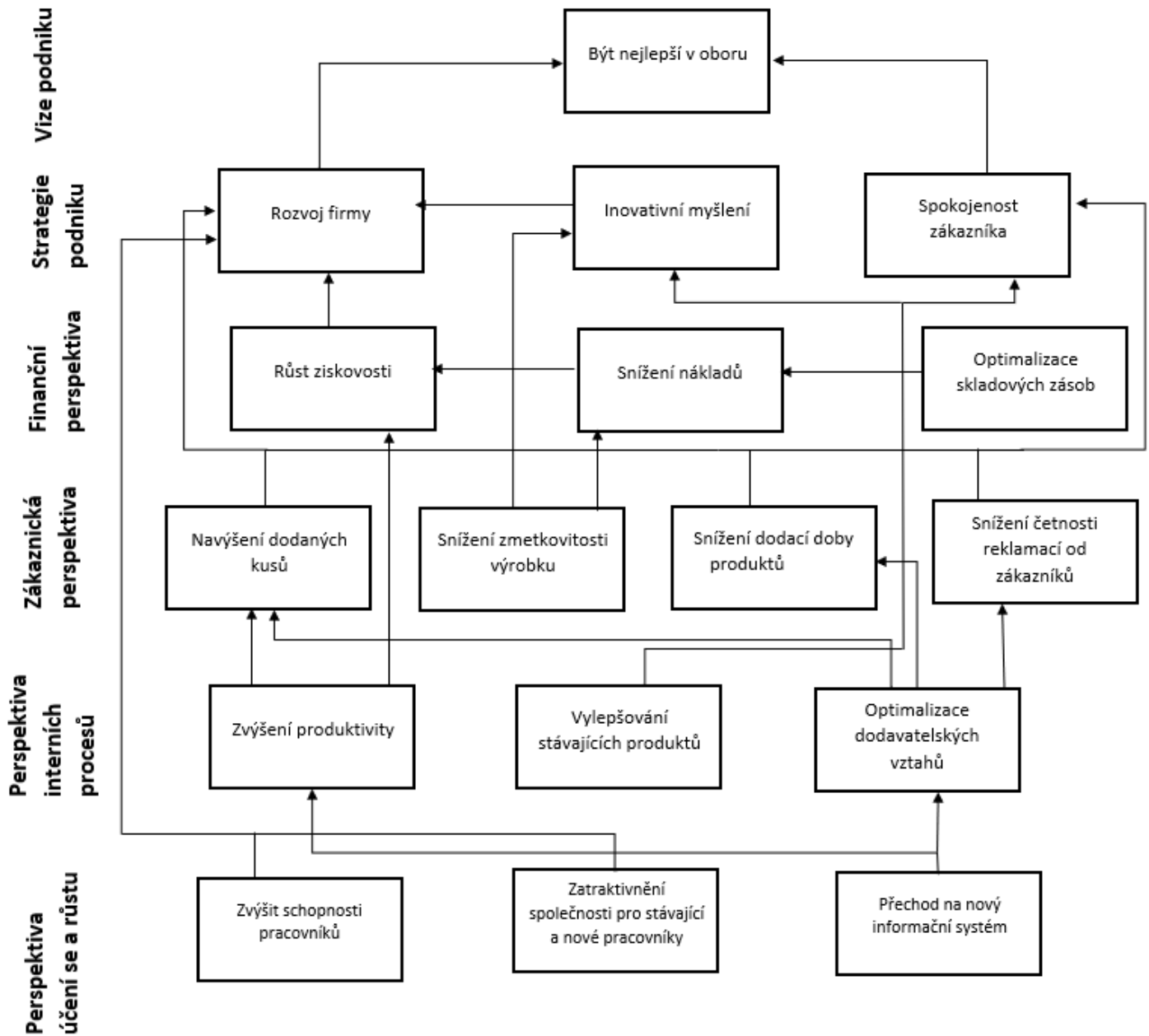
V rámci monitorování a zvyšování spokojenosti zaměstnanců má podnik relativně malé zkušenosti, kdy celofiremní šetření proběhlo pouze jednou s velmi malou mírou návratnosti dotazníků, a tedy management nebyl schopen identifikovat slabá a silná místa. Padlo tedy rozhodnutí, k monitorování spokojenosti zaměstnanců, využít firemní mobilní aplikaci, jejíž první verze byla právě spuštěna. Od využívání vlastních elektronických platform si management slibuje vyšší návratnost dotazníků, snížení nákladů na tištěné materiály a vyhodnocování a lepší komunikace se zaměstnanci. Z důvodu neexistujících předešlých dat nelze stanovit cílovou hodnotu.

## **Přechod na nový informační systém**

Aktuální situace okolo informačního systému společnosti je následující. Společnost přebírá IS zvaný Infor od mateřské společnosti, který je více než 30 let starý. Napojení na Infor z Německa, od mateřské společnosti, probíhá prostřednictvím webového rozhraní Citrix, který zajišťuje přenos dat a komunikaci se serverem. Společnost vnímá, že stávající podoba IS je již nedostačující z několika důvodů: Jedná o se zastaralý systém, který již dále není aktualizován. Používání systému vyžaduje znalost německého jazyka a jiná možnost není. A především neexistující interní podpora tohoto systému – veškeré dotazy či požadavky na změny od zaměstnanců zpracovává jediný pracovník. Proto se společnost rozhodla spustit dlouhodobý projekt přechodu na nový informační systém. Firma očekává, na základě předešlé zkušenosti, že náklady projektu se budou pohybovat v rozmezí 8 až 10 milionů Eur. Aktuálně je projekt v rané fázi, kdy probíhá interní analýza, kde dochází ke sběru dat od zaměstnanců z jednotlivých úseků – jaké funkce očekávají od nového IS, jaké změny by rádi viděli. Na základě této analýzy pak dojde k poptávce IS na trhu a výběru 2 až 3 vhodných variant. Ty se následně porovnají, především jejich cenová nabídka. Následovat bude dlouhá fáze implementačních kroků, kdy určitou dobu podnik bude využívat oba IS, jelikož přesun dat do nového IS je komplikovaná záležitost. V neposlední řadě dojde k výběr klíčových pracovníků, kteří jsou dobře seznámení s prostředím IS a umí v něm pracovat, a budou sloužit jako lokální podpora.

## 4.6 Strategická mapa

Na základě provedeného sběru dat byla ze strategických cílů vytvořena strategická mapa, která znázorňuje jejich pozici a vzájemné propojení.



Obrázek 17 - Vypracovaná strategická mapa (vlastní zpracování)



Jak již bylo znázorněno v kapitole 4.1, ve vzniknutém schématu budou hodnocena tato kritéria:

### **Formulace a zdůvodnění strategických cílů perspektiv**

V tomto ohledu nebyly nalezeny žádné nedostatky. Stanovené cíle jsou konkrétní a důsledně specifikovány. Zároveň nejsou náhodné, ale odpovídají aktuální situaci a potřebám firmy a vychází z firemní strategie. Zajímavostí je zřetelná snaha firmy cíle sledovat pomocí měřítek zaměřených na obrat.

### **Formulace, nastavení a plnění cílových hodnot**

Většině strategických cílů jsou přiřazeny jasné cílové hodnoty v různých jednotkách. Přístup ke stanovení cílových hodnot může být různý, autor práce je názoru, že firma je stanovila velmi optimisticky a agresivně. Některým strategickým cílům nebyla přiřazena cílová hodnota, např. u cíle zatraktivnění společnosti skrz zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Absence cílové hodnoty je důsledkem toho, že firma nemá žádná předešlá data, s kterými by se mohla srovnat.

### **Smysluplné propojení cílů jednotlivých perspektiv a jejich návaznost vizi a strategií společnosti**

Při pohledu na obrázek č. 18 je zřejmé, že žádný strategický cíl netrpí absencí propojenosti s ostatními cíli a firemní strategií jako takovou. Veškeré cíle, ať už přímo či nepřímou, vedou k vizi společnosti, a tedy **být tím nejlepším v oboru**.

## **4.7 Náklady na projektu a jeho časový harmonogram**

Předtím než firma vůbec přejde ke tvorbě BSC modelu, je logické, že se s ní musí management nejdříve seznámit a pochopit její principy.

Při porovnání nabídek kurzů bylo zjištěno, že cenově se pohybují velmi podobně. Například společnost Ict PRO nabízí dvoudenní vzdělávací kurz Strategického managementu firmy s primárním zaměřením na metodu BSC za 14 tisíc Kč včetně DPH. Při zvolení tohoto kurzu a počtu osob 10, tedy jednatelé společnosti a pracovníci na vedoucích pozicích, by předběžný odhad nákladů, vypadal následovně:

Tabulka 16 - Předběžné náklady úvodního školení (vlastní zpracování)

Název položky	Cena včetně DPH na osobu	Cena celkem
Školení	14 000 Kč	140 000 Kč

Ubytování + strava	3 000 Kč	30 000 Kč
Doprava	1 000 Kč	10 000 Kč
<b>Celkem</b>	18 000 Kč	<b>180 000 Kč</b>

Předběžný cenový odhad je tedy 180 tisíc Kč. Toto školení ovšem pokrývá pouze teoretické znalosti – princip metody, ideální harmonogram, stanovení vhodných cílů a měřítek atd. Aby se firmě metoda podařilo implementovat úspěšně, je vhodné spolupracovat s externím konzultantem, který bude přítomen na interních workshopech dle harmonogramu, tedy 3 workshopy. Zde je rozptyl cenové nabídky příliš velký, a tedy cenová položka není kalkulována předem.

Co se harmonogramu projektu týče, po úvodním školení by si management firmy měl stanovit datum startu a ideálně co nejvíce se držet doporučeného harmonogramu z odborné literatury o BSC metodě. Implementační proces by tedy měl proběhnout v úseku zhruba 16 týdnů.

## **4.8 Diskuse výsledků výzkumu**

Provedený výzkum zjistil, že dosavadní strategické řízení společnosti je vhodné formy pro umožnění implementace Balanced Scorecard. Bylo zjištěno, že proces stanovování, propojování cílů a jejich plnění je na takové úrovni a v takové podobě, že jejich zapracování do této metody by nebyl problém. Autor této práce se domnívá, že společnost by těžila za zavedení Balanced Scorecard metody z důvodu následujícího principu.

### **4.8.1 Stanovování cílů na základě strategické analýzy podniku**

Výhodou této metody je úzké a snadno uchopitelné propojení cílů s firemní strategií. Podíváme-li se tedy na obrázek č. 18 a tabulku č. 5, které zobrazují strategickou mapu společnosti a firemní SWOT matici, jejich vizualizace by se měly překrývat; respektive zvolené strategické cíle by měly vycházet z myšlenky nápravy slabých stránek společnosti, chopení se příležitosti nebo vidiny hrozby na trhu. Zároveň zpracování těchto cílů by se mělo opírat v co největší možné míře o silné stránky společnosti.

A v mnohých cílech tomu tak opravdu je. Finanční cíle reagují na velké množství financí vázaných v zásobách, cíl zvýšení produktivity jako prostředek pro zvýšení

efektivnosti využitích zdrojů, mnoho cílů spojených se zvýšením spokojenosti zákazníka a další. Nicméně, autor této práce vidí jednu hlavní myšlenku, která ve strategických cílech chybí.

A tou je hrozba **zvyšujících se ekologických požadavků na chod firmy**. Ve zpracovaném výzkumu prostřednictvím rozhovorů není žádná reakce firmy na tuto hrozbu, přestože si je jí vědoma. Dokonce bylo naznačeno, že první kroky v této oblasti by měly vést přes ESG. Pro shrnutí, jedná se o souhrn kritérií enviromentálního a sociálního faktoru a způsobu řízení.

### Enviromentální faktor

Jedná se o hlavní část tohoto rámce, která zkoumá, jak efektivně organizace používají zdroje, a jak spravují enviromentální dopady jejich každodenních činností na planetu. Příkladem kritérií, které spadají do této skupiny je znečištění vzniklé výrobním procesem, míra využití obnovitelných zdrojů, efektivnost využívání zdrojů, dopady na klimatické změny a další.



Obrázek 18 - Enviromentální pilíř ESB ([Zdroj](#))

### Sociální faktor

Tato část se zabývá tím, jak organizace podporují své zaměstnance a jejich rozvoj, jaká panuje atmosféra a kultura na pracovišti, a jaký to má dopad na komunitu. Sledována

kritéria jsou dodržování lidských práv, míra diskriminace, úroveň pracovních podmínek, systém odměňování a další.

### **Faktor způsobu řízení**

Tato část se týká řídicích faktorů rozhodování – tvorba firemní politiky, rozdělování práv a povinností uvnitř firmy, zodpovědnost vedení či míra výskytu konfliktu zájmů.

Cílem ESG je zachytit všechna nefinanční rizika a příležitosti, které jsou součástí každodenních činností společnosti a jejich dopad na okolí. Samozřejmě, ne všechna kritéria se týkají všech firem; ty budou povinny reportovat jen ty kritéria, která se týkají jejich zaměření.

Již v roce 2024, dle evropské legislativy, budou vybrané největší Evropské firmy povinny zveřejňovat tzv. ESG reporting, který bude shrnovat postoje a cíle společnosti v daných třech oblastech. Očekává se, že daná legislativa vejde v platnost celoplošně v roce 2026. Na základě tohoto reportingu budou organizace ohodnoceny ESG ratingem. Aby se firma připravila na danou změnu, již teď může podniknout některé kroky.

- Splnění požadavků pro získání certifikace ISO 14001 v oblasti životního prostředí.
- Vzdělávat se v oblasti ESG a jejich vyvíjejících se požadavků.
- Porovnání doporučených a interních hodnot jednotlivých kritérií.
- Upravení interních procesů pro zapracování ESG do firemních reportů.

Obsah reportingu není přesně daný a firmy zatím mají jistou volnost v tomto směru. Nicméně je doporučováno využití předpřipravených rámců pro ESB účely.

Užitečnou platformou, která typ tohoto rámce poskytuje, je SASB – Sustainability Accounting Standards Board. Jedná se o sadu měřítek, které organizacím slouží pro sbírání a interpretaci dat v souvislosti s ESB. SASB se dále zabývá poskytováním nástrojů a návodů pro zveřejňování finančně významných informací o udržitelnosti společnosti jejich investorům a identifikují soubor problémů, které jsou v odvětví dané firmy nejrelevantnější.

Výhody využití SASB jsou následující:

- Uznáváno globálně investory jako nástroj pro zveřejňování srovnatelných, konzistentních a spolehlivých dat o finančně významných faktorech udržitelnosti.
- Stanovený rámec je velmi efektivní a upravovaný na míru společnosti, respektive její činnosti a trhu. Typický rámec obsahuje 13 měřítek.
- SASB rámec byl vytvořen tak, aby se stal praktickým nástrojem. Lze jej tedy kombinovat s podobnými nástroji.

## 5 Závěr

Jak v práci bylo několikrát uvedeno, existuje mnoho nástrojů a metod pro strategické plánování a řízení. Jejich uplatnění, efektivita a přínosnost se liší u každé firmy; záleží na velké řadě interních i externích faktorech. Cílem této diplomové práce bylo použití jedné z nich, metody Balanced Scorecard.

Teoretická část byla zaměřena na extrahování relevantních informací z témat, které souvisí s metodou BSC. Tato část tedy nejdřív popsala témata strategického řízení a výkonnosti podniku, především možné nástroje a analýzy, které se v těchto oblastech používají. Jednalo se tedy o Porter analýzu, PESTLE analýza a SWOT analýzu. Pro výkonnosti podniku byly představeny dvě skupiny ukazatelů, tedy finanční a nefinanční, a jejich nejčastěji používané zástupce. Druhá část teoretického podkladu byla věnována podrobnému popsání principů a využití metody BSC.

Praktická část byla zaměřena na stručné představení analyzované společnosti a použití veškerých nástrojů a metod strategického řízení, zmíněných v teoretické části, pro shrnutí podkladů pro návrhovou část. Finanční situace společnosti byla nastíněna stručnou finanční analýzou a srovnáním s oborovými hodnotami. Výsledkem finanční analýzy je konstatování, že firma je finančně zdravá, s neoptimálními hodnotami ukazatelů rentability, okamžité likvidity a doby obratu zásob.

V návrhové části byla, na základě individuálních rozhovorů, navržena BSC matice obsahující strategické cíle ve všech čtyřech perspektivách. Při hodnocení bylo zjištěno, že dosavadní strategické řízení a stanovování a navazování cílů společnosti je kompatibilní s principy metody BSC, což dokazuje vypracovaná strategická mapa. Optimalizační návrhy se opírají o myšlenku, že strategické cíle by měly vycházet ze zpracovaných strategických analýz, konkrétně z částí SWOT matice, což se neděje v oblasti ekologických požadavků, jež se v blízké budoucnosti mnohonásobně zvýší a představují riziko pro společnosti v mnoha ohledech. Firma si je této skutečnosti vědoma, ale zatím tuto skutečnost nijak nereflektuje ve svém strategických cílech. Autor navrhuje zaměření se na využití nástroje ESG, který se zaměřuje na měření dopadu činností společnosti v oblastech ekologie, sociologie a kultury. K tomu autor doporučuje využití strategického rámce SASB, který je vysoce kompatibilní s typickým firemním systémem reportingu a ostatními podobnými nástroji.

## **Seznam použitých zkratek**

BSC – Balanced Scorecard

EVA – Economic Value Added

ISO – International Organization for Standardization

EFQM – European Foundation for Quality Management

EAT – Earnings after taxes

ERP – Enterprise Resource Planning

ESG – Environmental, social and corporate governance

ČR – Česká republika

FIFO – First in first out

ČNB – Česká národní banka

HDP – Hrubý domácí produkt

ROS – Rentability on sales

ROE – Rentability on equity

ROA – Rentability on assets

IS – Informační systém

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

## Seznam použité literatury

1. PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: Linde. 2005. 302 s. ISBN 80-86131-36-7.
2. HORVÁTH & PARTNERS. BSC v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5
4. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* [online]. 1996(77) [cit. 2022-11-26].
5. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
6. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
7. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele: 2., aktualizované vydání*. Praha: GRADA, 2006. ISBN 978-80-247-1782-1.
8. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
9. THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. FOTR, Jiří, Stanislav HÁJEK, Miroslav ŠPAČEK, Ivan SOUČEK a Emil VACÍK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Druhé vydání. Praha: GRADA, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
11. Interní dokumenty a účetní výkazy společnosti



## Seznam použitých elektronických zdrojů

1. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
2. <https://www.czso.cz/csu/xs/zamestnanost-xs-okresy>
3. [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
4. <https://www.czso.cz/csu/czso/jak-na-home-office-vyplnit-udaj-o-dojizdeni-do-prace>
5. <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
6. <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Strategicky-management-firmy--MNGM31.aspx>
7. <https://www.pwc.com/sk/en/environmental-social-and-corporate-governance-esg/esg-reporting.html>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma Teoretická rešerše (Vlastní zpracování) .....	14
Obrázek 2 - Elementy strategického myšlení ( <i>Thaddeus, 2007, str. 18</i> ) .....	16
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil (Zdroj: Fotr a spol, str. 237) .....	17
Obrázek 5 - SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	19
Obrázek 6 - Model excelence EFQM (Zdroj: <a href="https://efqm.org/the-efqm-model/">https://efqm.org/the-efqm-model/</a> ).....	22
Obrázek 7 - Schéma modelu BSC (Kaplan, 2007, str. 20).....	23
Obrázek 8 - BSC jako strategický rámec (Vlastní zpracování dle: Kaplan, 2007, str. 23) .....	24
Obrázek 9 - Měření strategických finančních témat (Kaplan, 2005, str. 52).....	26
Obrázek 10 – Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan, 2007, str. 65) .....	27
Obrázek 11 - Hodnotový řetězec interních procesů (Kaplan, 2007, str. 89) .....	27
Obrázek 12 - Vztahy příčin a důsledků v BSC (vlastní zpracování dle Kaplan, 2007) .....	30
Obrázek 13 - Časový plán typického BSC ( <i>Kaplan, 2007, str. 259</i> ) .....	35
Obrázek 14 - Vývoj vládních výdajů na výzkum a vývoj (zdroj: <a href="http://www.czso.cz">www.czso.cz</a> ) .....	45
Obrázek 15 - Dodavatelský řetězec (Vlastní zpracování) .....	47
Obrázek 16 - Vývoj aktivních subjektů a zaměstnanců v CZ-NACE 27.1 (Zdroj: <a href="http://czso.cz">czso.cz</a> ) .....	48
Obrázek 17 - Porovnání vybraných ukazatelů firmy a oboru v roce 2021 (Vlastní zpracování).....	58
Obrázek 18 - Vypracovaná strategická mapa (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 19 - Enviromentální pilíř ESB (Zdroj) .....	75

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Faktory z PESTLE analýzy představující příležitosti (vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 2 - Faktory z PESTLE analýzy představující hrozby (vlastní zpracování) .....	46
Tabulka 3 - Faktory z Porter analýzy představující příležitosti (vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 4 - Faktory z Porter analýzy představující hrozby (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 5 - SWOT matice (Vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 6 - ukazatele likvidity odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz)..	54
Tabulka 7 – ukazatele rentability odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz) .....	55
Tabulka 8 – ukazatele zadluženosti odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz).....	56
Tabulka 9 - ukazatele aktivity odvětví CZ-NACE 27.1 (Vlastní zpracování s daty z mpo.cz) ...	57
Tabulka 10 - Vybraní pracovníci jako tým hodnotitelů (Vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 11 - Strategické cíle finanční perspektivy (Vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 12 - Strategické cíle zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 13 - Strategické cíle perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 14 - Způsob dodávek výrobních položek (Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 15 - Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 17 - Předběžné náklady úvodního školení (vlastní zpracování).....	73

## Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj míry inflace v ČR v letech 2021-2022 (Vlastní zpracování s daty z czso.cz).....	42
Graf 2 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (Vlastní zpracování s daty z czso.cz) .....	43
Graf 3- Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování) .....	53
Graf 4 - - Vývoj ukazatelů rentability společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování) .....	55
Graf 5 - Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování) ....	56
Graf 6 - Vývoj ukazatelů aktivity společnosti v letech 2017-2021 (Vlastní zpracování) .....	57

## Seznam příloh

Příloha 1 - Zkrácená Rozvaha podniku za roky 20-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv analyzovaného podniku) .....	85
Příloha 2 - Zkrácený Výkaz zisku a ztrát za roky 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv analyzovaného podniku) .....	85
Příloha 3 - Ukazatele likvidity podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku) .....	86
Příloha 4 - Ukazatele rentability podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku) .....	86
Příloha 5 - Ukazatele zadluženosti podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku) .....	86
Příloha 6 - Ukazatele aktivity podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku) .....	86

## PŘÍLOHY

Zkrácená rozvaha podniku za roky 2017-2021					
V tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aktiva celkem</b>	<b>447 596</b>	<b>462 021</b>	348 176	369 697	506 375
<b>Stálá aktiva</b>	<b>96 395</b>	<b>96 638</b>	88 184	92 088	76 879
DNM	493	1 744	2 463	2 700	3 261
DHM	95 902	94 894	85 721	89 368	73 618
DFM			-	-	-
<b>OA</b>	<b>350 779</b>	<b>365 032</b>	259 685	276 667	429 034
Zásoby	207 062	207 313	150 094	156 153	260 346
Pohledávky	141 703	150 229	100 576	115 952	165 593
Dlouhodobé pohledávky	11 196	10 597	13 000	15 040	16 064
Krátkodobé pohledávky	130 507	141 632	87 576	100 912	149 529
Obchodní pohledávky	105 335	123 676	79 882	93 062	124 509
Peněžní prostředky	2 014	5 490	9 015	4 562	3 095
Časové rozlišení Aktiv	422	351	307	962	462
<b>Pasiva celkem</b>	<b>447 596</b>	<b>462 021</b>	348 176	369 697	506 375
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>139 723</b>	<b>140 207</b>	147 113	163 507	170 787
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
VH min. let	158 890	138 624	139 107	146 013	162 406
VH běž. období	5 268	483	6 906	16 394	7 281
<b>Cizí zdroje</b>	<b>307 873</b>	<b>321 814</b>	201 063	206 190	335 588
Rezervy	32 916	26 495	37 400	44 051	41 088
Závazky	274 957	295 319	163 663	162 139	294 500
Obchodní závazky	187 430	173 041	92 149	92 149	185 598
DI. Závazky	4 774	11 916	-	-	-
Kr. závazky	270 183	283 403	163 663	162 139	294 500

Příloha 1 - Zkrácená Rozvaha podniku za roky 20-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv analyzovaného podniku)

Zkrácený výkaz zisku a ztrát podniku za roky 2017-2021					
V tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tržby</b>	<b>844 173</b>	<b>889 865</b>	776 023	737 522	1 047 321
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>668 850</b>	<b>698 576</b>	559 148	529 163	844 640
osobní náklady	164 491	179 317	166 137	158 617	216 443
Mzdové náklady	121 557	132 204	122 396	116 595	160 541
Úprav hodnot v provozní oblasti	22 414	20 925	21 578	20 239	25 884
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>14 131</b>	<b>9 977</b>	15 490	19 864	26 924
Ostatní provozní náklady	10 372	1 830	20 513	22 175	18 717
Provozní VH	5 887	14 493	7 146	31 991	832
Nákladové úroky	639	719	480	773	1 012
Fin. VH	646	13 411	1 054	11 691	10 896
Provozní Cash flow	18 508	16 231	41 163	47 438	33 259
VH před zdaněním	6 533	1 082	8 200	20 300	10 064
VH po zdanění	5 268	483	6 906	16 394	7 281

Příloha 2 - Zkrácený Výkaz zisku a ztrát za roky 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv analyzovaného podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,0551	0,0281	0,0105

Pohotová likvidita	0,6696	0,7433	0,5728
Běžná likvidita	1,5867	1,7064	1,4568

Příloha 3 - Ukazatele likvidity podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
ROI	5,18 %	20,04 %	0,11 %
ROA	1,98 %	4,43 %	1,44 %
ROE	4,69 %	10,03 %	4,26 %

Příloha 4 - Ukazatele rentability podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Celková zadluženost	57,75 %	55,77 %	66,27 %
Koeficient samofinancování	42,25 %	44,23 %	33,73 %
Doba splácení dluhů	4	3,4	8,9

Příloha 5 - Ukazatele zadluženosti podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Doba obratu CA (roky)	2,229	1,995	2,067
Doba obratu pohledávek (dny)	37	45	43
Doba obratu závazků (dny)	43	45	64
Doba obratu zásob (dny)	70	76	89

Příloha 6 - Ukazatele aktivity podniku v letech 2019-2021 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku)