

Návrh zavedení systému strategického řízení Balanced Scorecard do vybraného podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Bc. Marcela Basovníková, Ph.D.

Bc. Stanislav Beránek

Brno 2017

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Bc. Marcele Basovníkové, Ph.D.za odborné vedení a podnětné návrhy k práci.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh zavedení systému strategického řízení Balanced Scorecard do vybraného podniku** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2017

Abstract

Beránek, S. *Implementation of Balanced Scorecard method to strategic management of selected company*, Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

The diploma thesis is focused on the proposal of the system of strategic management according to Balanced Scorecard method to the selected company. The theoretical part of the thesis focuses on strategic and financial analysis and Balanced Scorecard methodology. In the practical part of the thesis, strategic and financial analysis is carried out, including the processing of the questionnaire survey. On this basis, business objectives, including their benchmarks and target values, are set. Furthermore, a strategic map is drawn up to determine the strategic links between the individual objectives. Strategic actions are also identified to lead to strategic targets. At the end, the cost of implementing the Balanced Scorecard method is calculated, a timeline of creation a baseline framework is proposed and a model scenario of implementation for similar enterprises in the sector are derived.

Keywords

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, strategic management, strategic target, strategic actions

Abstrakt

Beránek, S. *Návrh zavedení systému strategického řízení Balanced Scorecard do vybraného podniku*, Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce je zaměřena na návrh systému strategického řízení dle Balanced Scorecard do vybraného podniku. V teoretické části práce je pozornost věnována problematice strategické a finanční analýzy a metodice Balanced Scorecard. Ve vlastní části práce je provedena strategická a finanční analýza včetně zpracování provedeného dotazníkového šetření. Na tomto základě jsou stanoveny podnikové cíle včetně jejich měřítek a cílových hodnot. Dále je zpracována strategická mapa určující strategické vazby mezi jednotlivými cíli. Jsou také identifikovány jednotlivé strategické akce, které vedou ke splnění strategických cílů. V závěru jsou vyčísleny náklady na implementaci metody Balanced Scorecard, navržen časový harmonogram tvorby základního rámce a odvozen modelový scénář pro podobné podniky v odvětví.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, strategické řízení, strategické cíle, strategické akce

Obsah

1	Úvodní část	11
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cíl práce a metodika.....	12
2	Literární rešerše	14
2.1	Strategie a strategické řízení	14
2.2	Strategická analýza.....	16
2.2.1	Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	20
2.2.3	SWOT analýza.....	23
2.3	Výkonnost podniku	24
2.3.1	Tradiční ukazatele finanční analýzy	24
2.3.2	Moderní ukazatele výkonnosti.....	26
2.4	Metoda Balanced Scorecard	29
2.4.1	Historický vývoj metody Balanced Scorecard.....	29
2.4.2	Princip Balanced Scorecard	30
2.4.3	Nástroje BSC metody	31
3	Vlastní práce	43
3.1	Představení společnosti.....	43
3.2	Odvětví působnosti.....	44
3.3	Strategická analýza.....	46
3.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	47
3.3.2	Analýza oborového prostředí.....	55
3.3.3	Analýza vnitřního prostředí (7S)	59
3.3.4	SWOT analýza.....	61
3.4	Dotazníkové šetření	63
3.5	Hodnocení finanční výkonnosti společnosti.....	64
3.5.1	Finanční analýza	64

3.6	Návrh základního rámce BSC.....	74
3.6.1	Poslání a vize společnosti.....	74
3.6.2	Vyjasnění strategie a odvození strategických cílů.....	76
3.6.3	Vybudování vztahů příčin a následků	79
3.6.4	Volba měřítek.....	81
3.6.5	Identifikace strategických akcí.....	86
3.7	Časový harmonogram.....	92
3.8	Nákladová analýza	96
3.9	Modelový scénář pro společnosti v odvětví.....	97
4	Diskuze	101
5	Závěr	103
6	Literatura	105
A	Dotazníkové šetření	111
B	Výsledky dotazníkového šetření	115
C	Organizační struktura společnsti	122
D	Podnikové výkazy	123

Seznam obrázků

Obr. 1	Strategické řízení	16
Obr. 2	Strategická analýza	17
Obr. 3	Prostředí managementu	18
Obr. 4	Model pěti hybných sil	19
Obr. 5	Vzájemná propojenost faktorů 7S McKinsey	21
Obr. 6	Rozklad vzorce ukazatele EVA	28
Obr. 7	BSC tvořící strategický rámec perspektiv	31
Obr. 8	Měření strategických finančních oblastí	33
Obr. 9	Měřítko zákaznické perspektivy	34
Obr. 10	Rámec měření učení se a růstu	38
Obr. 11	Tržby společnosti	44
Obr. 12	Mapa výrobců	45
Obr. 13	Tržby v odvětví	46
Obr. 14	Vývoj HDP	49
Obr. 15	Odhad HDP ČNB	50
Obr. 16	Prognóza inflace ČNB	50
Obr. 17	Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji	53
Obr. 18	Výdaje na ochranu životního prostředí Olomoucký kraj	54
Obr. 19	Výroba a spotřeba cementu v ČR	56
Obr. 20	Struktura odběratelů	58
Obr. 21	Vývoj ROA	65
Obr. 22	Vývoj ROE	66
Obr. 23	Vývoj obrátu aktiv	68
Obr. 24	Vývoj okamžité likvidity	70
Obr. 25	Spread	74
Obr. 26	Strategická mapa	80
Obr. 27	Časový harmonogram 1. část	94
Obr. 28	Časový harmonogram 2. část	95
Obr. 29	Modelový scénář	98

Seznam tabulek

Tab. 1	SWOT analýza	23
Tab. 2	Souhrn základních měřítek zákaznické perspektivy	35
Tab. 3	Ziskovost zákazníků	35
Tab. 4	Těžaři vápence	57
Tab. 5	SWOT	62
Tab. 6	Ukazatele rentability	64
Tab. 7	Ukazatele rentability CZ-NACE 23.5	65
Tab. 8	Ukazatele aktivity	67
Tab. 9	Obrat aktiv CZ-NACE 23.5	68
Tab. 10	Ukazatele likvidity	69
Tab. 11	Ukazatele likvidity CZ-NACE 23.5	70
Tab. 12	Ukazatele zadluženosti	71
Tab. 13	Ukazatele nákladovosti	72
Tab. 14	Počet zaměstnanců, produktivita práce	72
Tab. 15	Ekonomická přidaná hodnota	73
Tab. 16	Spread	73
Tab. 17	Měřítko - Finanční perspektiva	81
Tab. 18	Měřítko - Zákaznická perspektiva	82
Tab. 19	Měřítko - Perspektiva interních procesů	83
Tab. 20	Měřítko - Perspektiva učení se a růstu	85
Tab. 21	Strategické akce učení se a růstu	87
Tab. 22	Strategické akce interních procesů	89
Tab. 23	Strategické akce zákaznické perspektivy	90
Tab. 24	Strategické akce finanční perspektivy	91

1 Úvodní část

1.1 Úvod

V současné nestabilní době ovlivňované globalizací a se stále rychlejším rozvojem informačních a komunikačních technologií kladou organizace důraz na kvalitu strategie zajišťující konkurenční výhody v tržních podmínkách. Aby mohl být podnik konkurenceschopný, je zapotřebí zanalyzovat požadavky a očekávání odběratelů a zjistit, co zapříčiňuje změny v jejich chování. Pro podnikatelské subjekty je důležité pravidelně monitorovat výkonnost podniku, zlepšovat ji, a tím dosáhnout výsadního postavení na trhu.

V minulosti se nahlíželo na hodnocení výkonnosti podniku pouze z finančního hlediska. Hodnocení prostřednictvím tradičních ukazatelů, které se zaměřují pouze na maximalizaci zisku a nezohledňují vliv inflace, rizika a další faktory, s sebou přineslo značně kritický pohled na měření výkonnosti a postupem času se stalo nedostačujícím. Postupným vývojem tržního prostředí se podnikající subjekty začaly soustředit i na jiné důležité aspekty, které mají zásadní vliv na budoucí vývoj podniku. Pozornost se tak začala obracet směrem k zákazníkům, jejich potřebám a preferencím. Důraz se kladl na zkvalitňování interních procesů nebo zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců. Všechny výše uvedené aspekty přispívají, i když ne přímo, k tvorbě zisku.

Komplexním přístupem strategického řízení podniku je metoda Balanced Scorecard (BSC), kterou v 90. letech 20. století vytvořili američtí akademici Kaplan a Norton. BSC přináší vyvážený systém ukazatelů výkonnosti podniku vycházející z podnikové strategie, který vytváří vazbu mezi strategickým plánováním a řízením kapitálových zdrojů. Poslání společně se strategií udávají směr, kterým se chce podnik v budoucnu ubírat. Strategie je dosaženo prostřednictvím plnění strategických cílů, jejichž výsledkem je upevnění pozice na trhu. Nejčastěji se metoda BSC využívá pro strategické řízení a plánování v oblasti průmyslu a obchodu, kde je nutné soustředit se na monitorování výkonnosti podniku za účelem naplnění strategických cílů.

1.2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard do strategického systému řízení společnosti XY, a.s., která sídlí v Olomouckém kraji. Předmětem podnikatelské činnosti je výroba cementů a maltových pojiv a směsí. Zlepšení systému řízení zavedením Balanced Scorecard by mělo vést ke zvýšení výkonnosti, tím pádem i konkurenceschopnosti.

Pro dosažení cíle diplomové práce je důležité splnit i další dílčí cíle:

- strategická analýza – identifikace silných a slabých stránek, potenciálních příležitostí a hrozeb,
- finanční analýza – identifikace nedostatků z finančního hlediska, porovnání výsledků v rámci odvětví,
- provedení dotazníkového šetření zaměstnanců XY, a.s.,
- ujasnění si strategie podniku,
- tvorba strategické mapy na základě definovaných strategických cílů,
- výběr vhodných ukazatelů výkonnosti,
- stanovení cílových hodnot,
- návrh strategických činností vedoucích k naplnění strategických cílů,
- vyčíslení celkových nákladů na implementaci a následnou realizaci,
- stanovení časového harmonogramu BSC.

Dalším cílem práce je vytvoření modelového scénáře pro podniky fungující v daném odvětví, které zvažují zavedení metody Balanced Scorecard do podnikové struktury. Navržený možný scénář může sloužit jako postup pro zvýšení výkonnosti těchto podniků.

Diplomová práce je členěna na dvě hlavní části. Jedná se o literární rešerši a vlastní práci. Literární rešerše, s využitím aktuálních literárních a informačních zdrojů, shrnuje poznatky ohledně strategického řízení, strategické a finanční analýzy a měření výkonnosti podniku za pomoci tradičních a moderních ukazatelů. Dále bude podrobněji popsána historie a princip metody BSC, její perspektivy a postup při zavádění, který je založen na modelu německé společnosti Horváth & Partners. Zmíněny budou i omezení a bariéry, které se při zavádění mohou vyskytnout.

Část vlastní práce využívá především základních metodických postupů, jako je analýza, syntéza nebo dedukce, které poslouží k aplikaci teoretických poznatků z literární rešerše do podnikové praxe. V první části vlastní práce se jedná o charakteristiku společnosti XY, a.s., pro kterou bude dále BSC navržena. Jedná se o základní údaje společnosti, její historický vývoj, charakteristiku výroby i charakteristiku odvětví a trhu. Následně bude provedena strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, tedy silných a slabých stránek, potenciálních příležitostí a hrozeb. Informace pro potřeby strategické analýzy vychází z podnikových

dokumentací, dat Českého statistického úřadu, prognóz České národní banky, i s osobních konzultací s vrcholovým vedením společnosti. Pro zhodnocení vnějšího prostředí je využita PESTE analýza, která hodnotí makrookolí podniku typu národního a regionálního. Odvětví působnosti podniku, definované jako mikro okolí, je analyzováno za pomoci Porterova modelu pěti hybných sil. V rámci tohoto modelu dojde k analýze konkurenceschopnosti podniku na základě stávajících i potenciálních konkurentů, vlivu dodavatelů, odběratelů a rizik substitutů. Analýzu vnitřního prostředí částečně tvoří závěrečná SWOT analýza, která v sobě shrnuje poznatky, týkající se vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby).

Po provedení strategické analýzy společnosti XY, a.s. a na základě výsledků dotazníkového šetření zaměstnanců, dojde k vytvoření modelu BSC. Na základě jasně definované strategie je důležité správně definovat také strategické cíle pro všechny jednotlivé perspektivy z výsledků strategických a finančních analýz. Dedukcí jsou všechny čtyři strategické perspektivy přeneseny do strategické mapy na principu vztahu příčin a následků. Na základě stanovených cílových hodnot měřítek, po konzultacích s vedením společnosti, jednotlivých perspektiv jsou navrženy strategické akce. Realizace strategických akcí s sebou přináší dodatečné náklady, které je nutné vyčíslit, stejně tak jako náklady na tvorbu metody Balances Scorecard. Na závěr je uveden časový harmonogram tvorby a implementace metody.

2 Literární rešerše

2.1 Strategie a strategické řízení

Strategie je výsledkem strategického řízení managementu na nejvyšších úrovních řízení. Jedná se o dlouhodobý plán, popisující vizi organizace, který slouží pro dosažení vytyčených cílů. Dobrá volba strategie ovlivňuje výkon celé organizace a je tedy klíčovým prvkem při rozhodování. Názory na samotnou strategii jako pojem se neustále vyvíjejí, tím pádem existují různé odlišnosti. (Dedouchová, 2001) Definice tradičního pojetí se od moderního pojetí v podstatě neliší. Podle Vebera (2009) chápe moderní definice strategii jako možnou připravenost podniku na její budoucnost, zatímco tradiční pojetí se odkazuje spíše na strategii jako dokument. Moderní pojetí je v tomto smyslu flexibilnější, důležitá je schopnost přizpůsobit se změnám okolí a neustále se vyvíjet.

Veber (2009) rozlišuje tři stupně řízení. Ty se využívají pro dosahování předem naplánovaných cílů organizace. Důležitá rozhodnutí provádí top management v rámci svého strategického řízení. Strategické cíle jsou tedy klíčové prvky, které umožňují organizaci dlouhodobě fungovat bez větších výkyvů. Zásadou strategického řízení je definování cílů a způsobů jejich dosažení. V dnešním dynamickém světě je nutné nalézt byt' jen nepatrné odlišnosti, kterými lze na trhu vyniknout. Identifikací klíčových prvků získá podnik konkurenční výhodu.

Strategické řízení je úzce spjato s řízením taktickým, tzv. střednědobým, které provádí střední management v rámci svých kompetencí. Taktické cíle slouží pro dosahování cílů strategických, stejně tak jako krátkodobé, operativní cíle na úrovni nejnižšího managementu.

Všechny úrovně řízení jsou navzájem provázané. Naplnění strategických cílů závisí na úspěšném dosahování cílů operativních i taktických. Proces dosahování cílů představuje neustále se opakující cyklus jednotlivých fází. Jedná se o formulaci cíle, plánování zdrojů pro jeho dosažení, realizaci a v poslední fázi kontrolu. Kaplan, Norton (2004) vnímají vytváření strategických map jako důležitý nástroj pro strategické řízení. Strategické mapy vizualizují podobu strategie organizace a přehledně vyobrazují stanovené strategické cíle.

Každá úroveň řízení organizace je závislá na činnostech úspěšného manažerského vedení, manažerských funkcích. Nejstarší klasifikace funkcí tradičního pojetí, jejímž autorem je Henri Fayol, pochází z počátku minulého století a zahrnuje:

- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- koordinování,
- a kontrolu. (Armstrong, 2006)

Moderní přístup v managementu v podání Vebera (2009) přinesl nový pohled na jeho funkce. Vedoucí pracovníci se začali více soustředit na oblasti řízení lidských zdrojů a vedení a motivaci pracovníků. Funkce přikazování a koordinování však nevytizely, staly se pouze součástí již existujících.

Strategické řízení organizace si lze představit jako činnosti sloužící k zajištění její dlouhodobé existence.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je vize chápána jako dokument vyjadřující ideální cílový stav, kterého má být strategickým řízením dosaženo. Posláním je vyjádření účelu nebo smyslu organizace.

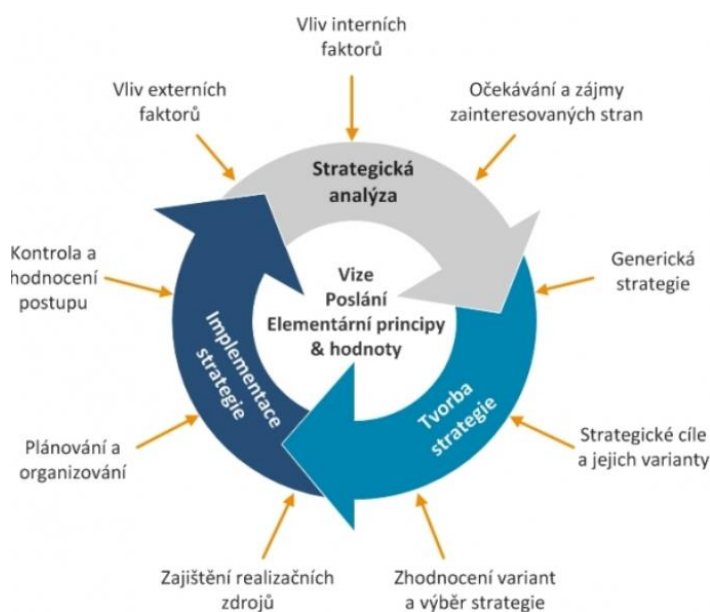
Z pohledu Bělohlávka a kol. (2006) a mnoha dalších by všechny cíle měly splňovat kritérium SMART. Tento pojem je převzat s anglického jazyka a vyjadřuje, že stanovené cíle by měly být:

- S (stimulating) – stimulující k dosažení nejlepších možných výsledků,
- M (measurable) – měřitelné,
- A (acceptable) – akceptovatelné všemi zainteresovanými stranami,
- R (realistic) – reálně dosažitelné,
- T (timed) – časově určené.

Naplnění cílů organizace je do značné míry ovlivněno vlivy vnějšího prostředí, jako jsou např. zásahy vlády, činnost odborových hnutí, existující konkurence aj. Jinými faktory mohou být očekávání zákazníků, dostupnost zdrojů nebo vývoj organizace v minulých letech.

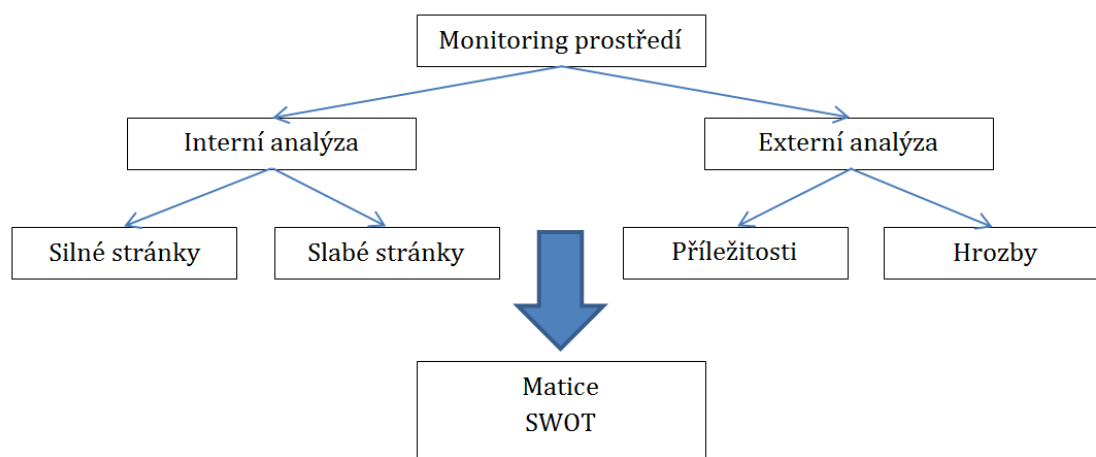
2.2 Strategická analýza

Podle Sedláčkové, Buchty (2006) je strategická analýza základem pro definování strategie. Cílem je provést analýzu všech faktorů, které mohou mít vliv na volbu strategie podniku a jejich cílů. Proces strategického řízení je složen ze tří hlavních částí, které jsou dále ovlivňovány několika dalšími faktory. Proces je kontinuální jak ukazuje obrázek č. 1 a skládá se ze strategické analýzy, tvorby strategie a implementace do interního prostředí podniku. (MBP Consulting, 2017)



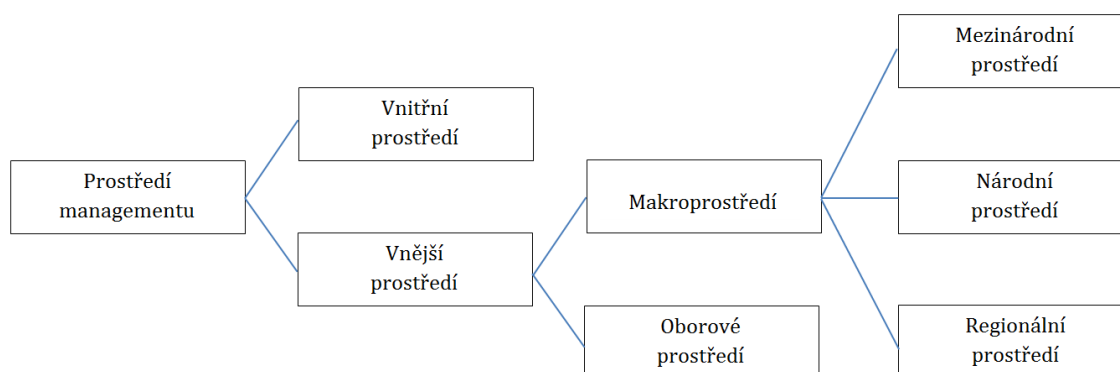
Obr. 1 Strategické řízení
Zdroj: MBP Consulting, 2017

Smyslem strategické analýzy je nalézt vztah mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku jak ukazuje obrázek č. 2. Kromě analýzy prostředí podniku je nutné zanalyzovat také konkurenční prostředí, schopnosti nebo kapitálové zdroje. Všechny identifikované faktory ať už pozitivní nebo negativní je nutné zahrnout do svých aktivit. Důležité je zaměřit pozornost především na pozitivní faktory, které přináší společnosti přidanou hodnotu a využívat nabízených příležitostí na trhu. Naproti tomu negativní faktory je nutné eliminovat a nadále monitorovat.



Obr. 2 Strategická analýza
Zdroj: Grasseová a kol. (2012)

V rámci vykonávání své činnosti není podnik nijak izolován. Jak ukazuje obrázek č. 3 prostředí organizace tak lze členit na vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí je prostor, kde vedoucí pracovníci mohou realizovat své manažerské funkce a plnit manažerské role. (Charvát, 2006) Vnější prostředí, které se pak dále člení na vzdálenější makroprostředí a bližší prostředí oborové, tvoří orgány a instituce vně organizace, které mají vliv na její výkonnost a ovlivňují tak její postavení vůči ostatním tržním subjektům. Zjednodušeně řečeno se podle Lednického a Vaňka (2006) jedná o vše, co stojí za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován, případně co může pouze částečně ovlivnit. V rámci makroprostředí je možné dále rozlišit prostředí mezinárodní, národní, regionální.



Obr. 3 Prostředí managementu

Zdroj: Bělohávek (2006)

Oborové prostředí tvoří všechny zainteresované strany: zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a široká veřejnost. Všechny subjekty je nutné podrobit analýze, neboť také z velké části generují potenciální příležitosti a hrozby. (Grasseová a kol., 2012)

Podnik je při svém rozhodování ovlivňován vnějšími i vnitřními vlivy. Jedná se o síly, které jsou ovlivnitelné pouze částečně nebo nejsou ovlivnitelné vůbec, přičemž význam jejich vlivu závisí na významu jednotlivých faktorů a priorit podniku. Všechny výše jmenovaná se pak, v závislosti na míře vlivu, podrobují analýze.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí tvoří síly a činnost institucí vně organizace, které mohou mít potenciální vliv na výkonnost podniku. Nejznámější metodou makroprostředí je PESTE analýza. Jejím cílem je posouzení základních faktorů tržního podnikatelského prostředí a to:

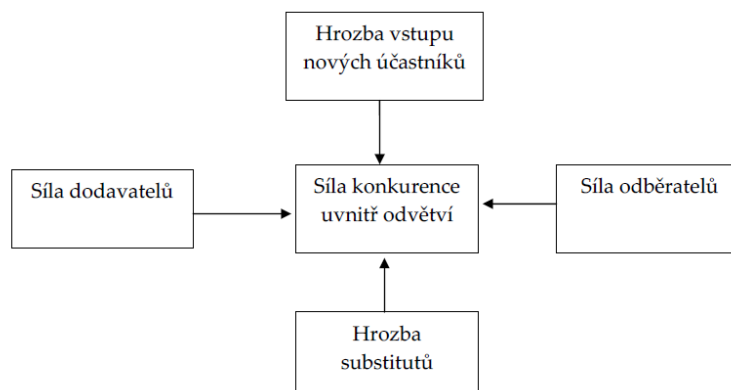
- P - politicko-legislativních,
- E - ekonomických,
- S - sociálních,
- T - technologických
- E - ekologických. (Grasseová a kol., 2012)

Smyslem PESTE analýzy je identifikace oblastí, které mají významný vliv na podnik a odhad změn, které mohou mít vliv na konkurenční postavení podniku na trhu. Analýza vyzdvihuje příležitosti, které je možné využít ve svůj prospěch a varuje před možnými riziky, které je nutné eliminovat. Výsledky analýzy slouží jako podklad pro navrhovaná opatření s ohledem na eliminaci výskytu kritických faktorů. Politické faktory se týkají dodržování zákonů, předpisů i postojů vlády. Faktory ekonomické jsou zaměřeny na tržní prostředí, kdy je pozornost soustředěna pře-

devším na zákazníka a jeho potřeby. Sociální faktory ukazují postoje a očekávání sociálních skupin i okolního obyvatelstva. Důraz je kladen na veřejné mínění, které musí být v souladu s činností organizace. (Svoboda a kol., 2006) Technologické faktory se soustředí na modernizaci technického zázemí, s čímž souvisí i zavádění BAT (Best available technologies), pro zvýšení produktivity práce a snížení dopadu na životní prostředí. Ekologické faktory jsou zaměřeny na zajištění trvale udržitelného rozvoje pro příští generace. (Bělohlávek a kol., 2006) To se týká jak legislativního prostředí v ČR, tedy zákonů, tak i vlastní iniciativy podniků získávat evropsky uznávané certifikáty a zavádět do firemní kultury integrovaný systém řízení zahrnující oblast kvality, životního prostředí a bezpečnosti.

Dle Zamazalové (2010) jsou faktory oborového prostředí z pohledu organizace snadněji ovlivnitelné než faktory makroprostředí. Bělohlávek a kol. (2006) dále dodávají, že strukturální analýza oborového prostředí slouží ke stanovení konkurenční strategie. Tím určuje postavení organizace vůči jejím konkurentům a nabízí příležitosti, které lze ovlivnit ve svůj prospěch, čímž poukazuje na případné hrozby konkurenčního prostředí, které je nezbytné eliminovat. Pro analýzu oborového prostředí je velmi často využíván Porterův model pěti hybných sil, ke kterým patří:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- stávající konkurence,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací schopnosti odběratelů,
- vyjednávací schopnosti dodavatelů. (Grasseová a kol., 2012)



Obr. 4 Model pěti hybných sil
Zdroj: Bělohlávek a kol. (2006)

Sám Porter (1994) přišel se zjištěním, že velikost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na existenci bariér vstupu do odvětví. Vše záleží na tom, jak moc snadné nebo obtížné je, pro nového konkurenta, vstoupit na trh a vybudovat si určité po-

stavení vůči existující konkurenci. Existující rivalita mezi konkurenčními podniky je výsledkem snahy zlepšení tržního postavení. Atraktivitu a ziskovost odvětví ovlivňuje také výskyt a dostupnost substitutů. V případě, že je produkt snadno nahraditelný jiným produktem, stává se dané odvětví méně lákavým pro další tržní subjekty. Odběratelé, nebo také zákazníci, zásadně ovlivňují ziskovost odvětví tlakem vyvíjeným na kvalitu produkce nebo cenu výrobků. Stejný vliv jako odběratelé mohou mít i dodavatelé. Jejich vliv ovšem závisí na postavení na trhu vůči konkrétnímu odběrateli.

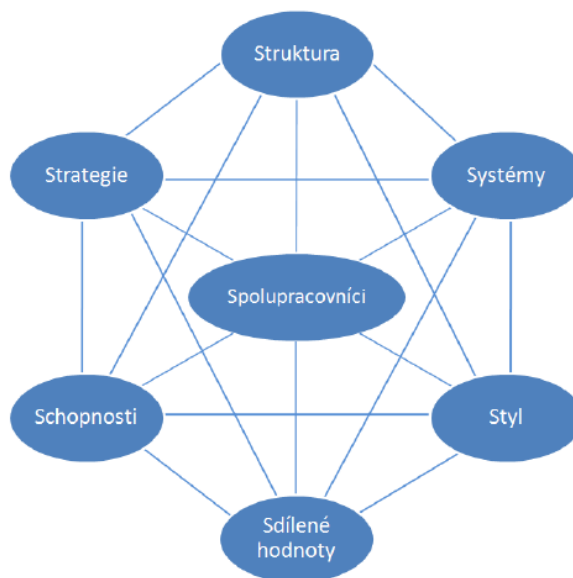
Všechny faktory významně ovlivňují možnosti dosažení zisku, proto se podnik snaží si vybudovat takovou pozici, ve které se může nepříznivým vlivům snadno bránit a kde může příležitosti využít ve svůj prospěch.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Dle Grasseové a kol. (2012) i mnoha dalších existují nesrovnalosti, co se týče členění prostředí managementu podniku. Někteří jako třeba Fotr (2012) člení prostředí podniku pouze na externí (makroprostředí), a na interní (mikroprostředí). Naproti tomu Zamazalová (2010) zařazuje mikroprostředí (oborové prostředí) spolu s makroprostředím do vnějšího prostředí podniku. Sedláčková a Buchta (2006) poukazují na to, že cílem analýzy vnitřního prostředí je posoudit schopnosti firmy v rámci výroby a prodeje výrobků a poskytování služeb. Důležité je posoudit všechny zdroje firmy a na základě toho identifikovat silné a slabé stránky podniku, které vytvářejí konkurenční výhodu v případě, že je podnik schopen získané informace využít ve svůj vlastní prospěch.

Smejkal a Rais (2013) uvádí, že pro analýzu vnitřního prostředí je možné využít metodu **McKinsey 7S**, kterou je možné použít k hodnocení kritických faktorů podniku týkajících se struktury, strategie, systémů, spolupracovníků, schopností, stylu a sdílených hodnot.

Analýza metodou McKinsey 7S, podle výzkumů autorů Peterese a Watermana, vyjadřuje úspěšnost firmy ovlivněnou vzájemně propojenými faktory vnitřního prostředí podniku. Jedná se faktory, zobrazené obrázkem č. 5, které jsou z hlediska úspěšnosti podniku klíčové.



Obr. 5 Vzájemná propojenost faktorů 7S McKinsey
Zdroj: Smejkal, Rais (2013)

Podnik je považován za úspěšný v případě, že se jeho pozornost soustředí na strategii a strukturu firmy, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, styl řízení podřízených, interní systémy a postupy a sdílené hodnoty.

Strategie podniku vychází z poslání a vize. Jedná se o popis činností, které je potřeba uskutečnit pro dosažení stanovených cílů. Strategie má většinou písemnou podobu, ovšem může se také jednat o myšlenku, všeobecně známou a všemi respektovanou. Strategie tak určuje organizaci směr jejího budoucího vývoje. Podle Smejkal a Rais (2013) je podstatou každé strategie konkurenční výhoda v podobě nízkých nákladů nebo diferenciací produktů. Důležité je vybrat správný typ konkurenční výhody.

Struktura organizace definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a poukazuje na možnosti kooperace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, nabízí se tak nové možnosti spolupráce v rámci podniku.

Do *systémů řízení* se řadí přijímání nových zaměstnanců, prostřednictvím veřejných médií, i odměňování zaměstnanců stávajících. Patří zde i systém řízení zaměstnanců ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti, který je úzce spjat se stylem řízení.

Styl řízení je, na jednotlivých úsecích a úrovních, odlišný. Ve většině podniků dnes převládá demokratický styl řízení, založený na diskusi se spolupracovníky, podřízenými. Pouze v určitých vymezených případech, kdy je nutné učinit bezodkladné

rozhodnutí, je demokratický styl nahrazen stylem direktivním. V praxi se kombinace těchto dvou stylů hojně využívá.

Sdílené hodnoty formují cíle, případně vztahy k zákazníkům nebo dodavatelům. V podstatě není možné v organizaci fungovat, pokud zaměstnanci nesdílí společné hodnoty a porušují tím, předem nastavená pravidla.

Spolupracovníci realizují své každodenní činnosti a aktivity. Dodržují sdílené hodnoty a ve svých funkcích uplatňují své dovednosti, znalosti a zkušenosti do té doby nabyté. V rámci tohoto faktoru by se podnik měl zaměřit i na tvorbu nových pracovních míst a správné rozmístování pracovních sil pro zvýšení efektivnosti a výkonu podniku.

Schopnosti představují znalosti a dovednosti všech zaměstnanců. Využití schopností pracovníků je pouze v případě správně alokace potřebných zdrojů. Možnost zlepšování schopností pracovníků je v dodatečném vzdělávání.

Výstupy analýz vnitřního a vnějšího prostředí, jak poukazuje Grasseová (2012) je možné dále využít při SWOT analýze, která je nejčastěji využívanou technikou pro volbu strategie organizace.

2.2.3 SWOT analýza

Jedná se o univerzální analytickou techniku vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Podle Grasseové (2012) se jedná o nástroj ke zjištění současné pozice organizace, který pomáhá organizaci určit strategický směr budoucího vývoje. Slouží pro identifikaci silných i slabých stránek podniku a uvědomění si klíčových příležitostí a možných hrozeb. Cílem organizace se omezit slabé stránky, naproti tomu podpořit ty silné, hledat nové příležitosti a snažit se eliminovat případné hrozby z okolí organizace. Název pro SWOT analýzu vznikl sloučením všech výše zmíněných hodnocených faktorů, kterými jsou:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats). (Svoboda a kol., 2006)

Na základě porovnání všech čtyř proměnných lze určit, zda jsou podmínky v organizaci i jejím okolí příznivé či nikoli a stanovit tak účinnou strategii, kterou Veber (2009) rozlišuje na:

- strategii SO, jejímž cílem je maximalizace silných stránek a příležitostí za účelem využití nových příležitostí,
- strategii WO, jejímž cílem je překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- strategii ST, jejímž cílem je využití silných stránek pro minimalizaci hrozeb,
- strategii WT, jejímž cílem je minimalizace hrozeb ohrožující slabé stránky.

Tab. 1 SWOT analýza

Ukazatel	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	přístup SO	přístup WO
Hrozby (T)	přístup ST	přístup WT

Zdroj: Svoboda a kol. (2006)

SWOT analýza je pouze jedním z nástrojů pro zjištění postavení organizace na trhu. Informace a výstupy ze strategické analýzy se pak dále využívají při hodnocení výkonnosti podniku právě např. u metody Balanced Scorecard, která je zmíněna níže.

2.3 Výkonnost podniku

Výkonnost je považována za schopnost zhodnotit investice vložené do podnikání. Existují různé pohledy na výkonnost podniku z hlediska vlastníků, manažerů a pracovníků. Pro vlastníky je důležitá zejména návratnost investice, tedy její přidaná hodnota. Cílem je, aby zisky z investičních aktivit byly vyšší než náklady do nich vložené. (Fibířová, Šoljaková, 2005)

Výkonnost se v průmyslové odvětví vyznačuje schopností dosahovat určité výsledky ve stanoveném časovém horizontu. Problém vzniká při měření výkonnosti podniku, kdy každý subjekt hodnotí výkonnost ze svého osobního úhlu pohledu. V tomto případě neexistuje objektivní pohled na věc. I proto došlo ke zpracování postupů, metod a vytyčení kritérií, podle kterých lze úspěšnost organizace kvantifikovat. (Kislingerová, 2010)

Podle Pavelkové, Knápkové (2012) existují dva přístupy k měření výkonnosti podniku. O nevhodnější způsobu měření výkonnosti vedou odborníci a ekonomičtí experti diskuse již dlouhou dobu. Smyslem tradičního přístupu je dosažení zisku, na rozdíl od moderního přístupu, který zaměřen především zvýšení hodnoty všech investovaných prostředků. Moderní ukazatele svým způsobem přinášejí nový ekonomický pohled na výkonnost. Tradiční ukazatele slouží k určení aktuální výkonnosti, zaměřují se tak na minulost a současnost. Moderní ukazatele jsou orientovány na budoucí vývoj a tvorbu hodnoty pro podnik. (Marinič, 2008)

Tradičními ukazateli jsou kromě zisku také ukazatele rentability nebo cash flow. Naproti tomu mezi moderní ukazatele lze zařadit EVA, MVA, CFROI aj. Pavelková a Knápková (2012) dále uvádí, že pro zhodnocení výkonnosti podniku je důležité definovat kritéria určující míru zhodnocení investic a jejich efektivnost. Za základní kritérium pro zhodnocení výkonnosti lze považovat čistou současnou hodnotu NPV (Net Present Value), podle které je možné určit, kolik finančních prostředků realizace investice podniku přinese.

2.3.1 Tradiční ukazatele finanční analýzy

I v dnešní době velké množství organizací používá k posouzení své výkonnosti tradiční finanční ukazatele, jejichž výsledky slouží zejména k hodnocení současného a minulého stavu, nezaměřují se na hodnocení budoucího vývoje. (Pavelková, Knápková, 2012)

Základním cílem každého podniku je maximalizace zisku. Finanční analýza je důležitý nástroj pro zhodnocení finanční situace podniku, během níž dochází k porovnávání současného vývoje s vývojem minulých let. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní data z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu peněžních toků (cash flow).

Existuje celá řada metod hodnocení finanční situace podniku, proto je důležité zvolit pro finanční analýzu metody, které mají pro podnik vypovídací hodnotu. Např. Kislingerová a Hnilica (2008) rozlišují několik typů ukazatelů finanční analýzy.

zy. Nicméně za nejdůležitější ukazatele jsou považované ukazatele poměrové, pomocí kterých je možné získat vstupní informace použitelné pro metodu Balanced Scorecard.

Poměrové ukazatele jsou základním stavebním kamenem finanční analýzy. Jsou jimi prezentovány výsledky z rozborů účetních výkazů. Vytvářejí rychlý obraz o základních charakteristikách podniku, přičemž umožňují provádět srovnání dat v čase. Výstupy mohou být použity i jako vstupní údaje pro složitější analýzy (Holečková, 2008). Sedláček (2011) dále poměrové ukazatele člení na:

Ukazatele rentability jsou ukazateli výnosnosti kapitálu. Vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku při vložení určitých kapitálových zdrojů. Srovnávají hospodářské výsledky s investicí vloženého kapitálu. (Kislingerová, Hnilica, 2008) Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA, která vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání, rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita tržeb ROS a rentabilita investovaného kapitálu ROCE. Tyto ukazatele vyjadřují, jaká výše zisku připadá na 1 Kč aktiv, vlastního kapitálu, tržeb či investovaného kapitálu. (Sedláček, 2011)

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku přeměnit vlastní kapitál na peněžní zdroje, a tím uhradit finanční závazky v době jejich splatnosti. Vyšší rentabilita podniku obvykle znamená nižší likviditu a opačně. V případě vyšších hodnot ukazatelů likvidity, mohou nastat problémy s aktivitou podniku (Holečková, 2008) Likvidita se dá rozlišit na běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. Běžná likvidita, likvidita 3. stupně, vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1,5. Pohotová likvidita, likvidita 2. stupně, vyjadřuje poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Její hodnota by měla být v rozmezí 1 - 1,5. Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, likvidita 1. stupně, která odráží poměr finančního majetku vůči krátkodobým závazkům. Optimální hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 - 0,5. (Sedláček, 2011)

Ukazatele zadluženosti informují o úvěrovém zatížení firmy. Podle Sedláčka (2011) berou ukazatele v úvahu financování z cizích zdrojů. Financování převážně z vlastních zdrojů snižuje výnosnost kapitálu, naproti tomu je velmi obtížné cizí zdroje pro financování získat. Analýzou se podniky snaží stanovit optimální strukturu finančních zdrojů. Hledá se přijatelný poměr vlastního a cizího kapitálu. Mezi ukazatele patří celková zadluženost, koeficient samofinancování a úrokové krytí. Celková zadluženost nám ukazuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Koeficient samofinancování charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu firmy tím, že udává, míru, do které je společnost schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Ukazatel úrokového krytí zjišťuje, v jaké míře je podnik schopen pokrýt úroky z hospodářských výsledků za dané účetní období. Vyšší ukazatel vyjadřuje lepší finanční situaci firmy, a tím i lepší schopnost dostát svým závazkům. Tím si podnik zlepšuje pozici v očích věřitelů (Knápková, Pavelková, 2012).

Ukazatele aktivity se zaměřují na to, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Zda dostatečně využívá svá aktiva, nebo jestli disponuje nevyužitými kapacitami. Ukazatel lze vyjádřit rychlostí obrátu nebo dobou obrátu. Rychlost obrátu vyjadřuje počet obrátek aktiv za dané období, nejčastěji jeden rok. Doba obrátu vyjadřuje počet dní, po které je majetek vázán v dané formě. (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Ukazatele kapitálového trhu informují stávající i potenciální investory o návratnosti vložných kapitálových prostředků a zároveň také akcionáře o cenách akcií jimi vlastněných a výši dividend. Ukazatele hodnotí činnost podniku v minulém období i budoucí výhled na základě účetních i tržních údajů podniku. Ukazatele mají pro podnik význam pouze v případě, že vedení zamýšlí možnost financování z kapitálového trhu. V praxi jsou nejčastěji využívanými ukazateli:

- účetní hodnota akcie,
- čistý zisk na akcii,
- dividenda na akcii,
- výplatní poměr a aktivační poměr,
- udržitelná míra růstu,
- dividendový výnos a dividendové krytí,
- poměr tržní akcie k zisku na akcii,
- ziskový výnos,
- poměr tržní akcie k její účetní hodnotě. (Sedláček, 2011)

2.3.2 Moderní ukazatele výkonnosti

Moderní přístup k měření výkonnosti podniku se začal formovat již v 80. letech a to z důvodu kritiky nedostatků ukazatelů tradičních. Moderní přístup již zahrnuje míru inflace, kalkulaci rizik a náklady na kapitálové zdroje. Vidinou se staly očekávané zisky vlastníků závislé na čase s přihlédnutím k existenci určité míry rizik. Cílem podniku podle moderních ukazatelů je zvýšení hodnoty vložených kapitálových prostředků s ohledem na vynaložené náklady a maximální uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran. (Mařík, Maříková, 2005) Pro měření výkonnosti podniku se nejvíce využívá ekonomická přidaná hodnota EVA (Economic Value Added). Základní myšlenkou konceptu je že, náklady na investovaný kapitál nesmí být vyšší, než jeho přínos pro podnik. Významným ukazatelem se stává např. i MVA (Market Value Added). Oba ukazatelé soustřeďují svoji pozornost na cíle stakeholderů, kteří mají pro podnik zásadní vliv. (Marinič, 2008)

Pro potřeby hodnocení výkonnosti by měly být jasně definovány ukazatele a jejich vazby mezi všemi úrovněmi řízení. V praxi se však využívá různé kombinace ukazatelů, které podporují řízení výkonnosti.

Ekonomická přidaná hodnota EVA, patřící mezi nejrozšířenější ukazatele, se soustředí na maximalizaci ekonomického zisku, nikoli zisku účetního, a zároveň respektuje vytváření určité hodnoty pro vlastníky podniku. Ekonomický zisk je podle Knápkové, Pavelkové (2012) dán rozdílem mezi celkovými výnosy a ekonomickými náklady na kapitál.

Koncept metody, který se postupně rozšířil i do zemí Evropy, vznikl ve spojených státech. Metoda nabývá na významu i u podniků v České republice a to především díky práci akademických členů Maříkových, Neumaierových nebo také Evy Kinslingerové, kteří se ve svých dílech věnují hodnocení výkonnosti podniku a jeho oceňování.

Obecně lze ukazatele EVA vypočítat následujícím vztahem:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

NOPAT	zisk z operativní činnosti po zdanění,
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál,
C	velikost úročeného kapitálu.

Zisk z provozní činnosti (NOPAT) ukazuje speciálně upravený čistý výsledek hospodaření související pouze s hlavní činností podniku. Tento ukazatel nezahrnuje zisky, případně ztráty, z prodeje dlouhodobého majetku a zásob, zisky/ztráty z finančních/mimořádných operací, které nesouvisí s hlavní činností podniku.

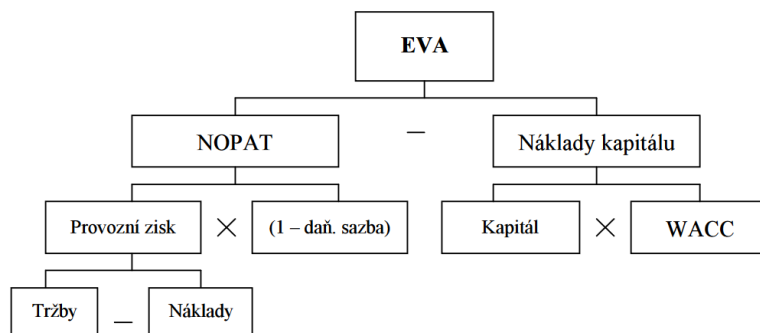
Průměrné náklady na kapitál (WACC) je možné vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$WACC = r_d * (1-t) * D/C + r_e * E/C$$

r_d	náklady na cizí kapitál,
t	sazba daně z příjmu,
D	cizí kapitál,
C	celkový kapitál,
r_e	náklady na vlastní kapitál,
E	vlastní kapitál.

Celkový investovaný kapitál (C) zahrnuje všechny investované finanční zdroje vložené do podnikání. Investovaný kapitál lze označit také jako čistá operativní aktiva (NOA), které je možné určit z aktiv účetních výkazů. (Mařík, Maříková, 2005)

Vazby a vztahy mezi ukazateli EVA jsou znázorněny v následujícím obrázku:



Obr. 6 Rozklad vzorce ukazatele EVA
Zdroj: Kislingerová (2010)

Podle Maříka, Maříkové (2005) je pro podnik žádoucí, aby hodnota EVA byla kladná nebo rovna nule. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je pravděpodobnost, že se hodnota pro vlastníky podniku z investovaných prostředků zvyšuje.

Tržní přidaná hodnota MVA měří rozdíl mezi vloženými kapitálovými prostředky a výnosy s těchto prostředků určující tržní hodnotu společnosti. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele. Nicméně vyšší hodnoty MVA nelze dosáhnout pouze navýšením hodnoty vloženého kapitálu, ale skutečný výnos z investovaného kapitálu musí být vyšší, než náklady na kapitál. (Knápková, Pavelková, 2012) Nevýhodou je, že u MVA nelze přesně určit, zda je skutečná hodnota v souladu s tou očekávanou. Očekávání investorů přímo úměrně souvisí s mírou rizika, které musí investoři podstoupit. Čím vyšší je riziko, tím vyšší jsou očekávání investorů ohledně výnosnosti vložených investic. (Mařík, Maříková, 2005)

Přidaná hodnota pro akcionáře SVA ukazuje velikost přidané hodnoty pro vlastníky v čase. Jedná se o rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách měřený za určité období. (Marinič, 2008)

Finanční analýza s pomocí ukazatelů, slouží jako nástroj k hodnocení finanční výkonnosti podniku a odráží tak výsledky manažerského řízení ve všech možných oblastech, nejen těch finančních. Měřit výkonnost je možné s pomocí tradičních ukazatelů v podobě zisku, rentability nebo cash flow, nebo moderními ukazateli za pomoci EVA, MVA nebo SVA aj. Pro zhodnocení realizovatelnosti připravovaných projektů je však lepší využít spíše tradiční ukazatele. Vlastníci společností se v rámci svého podnikání snaží o vytváření ekonomické přidané hodnoty, jejíž vy-

počtená hodnota souvisí s úpravou účetních výkazů. Cílem je co nejlépe vystihnout ekonomickou situaci společnosti. (Mařík, Maříková, 2005)

2.4 Metoda Balanced Scorecard

2.4.1 Historický vývoj metody Balanced Scorecard

Tradiční systémy měření výkonnosti podniku, vyznačující se určitými nedostatky v přístupech měření výkonnosti, byly již nedostačující, a proto bylo nutné začít využívat nové metody, např. metodu Balanced Scorecard (BSC). Metoda BSC na základě výše uvedených vztahů převádí strategii podniku do finančních i nefinančních měřítek, jejichž výsledky v konečném důsledku srovnává s cílovými hodnotami. Moderní přístupy, na rozdíl od těch tradičních, který spoléhají pouze na finanční ukazatele, neomezují potenciál vzniku budoucí hodnoty. (Grasseová, 2012)

Podle Kaplana a Norton (2007) se tato metoda využívá pro strategické řízení podniku, přičemž oblasti finančního řízení není věnována zvláštní pozornost, protože se prolíná napříč všemi ostatními oblastmi. Mařík, Maříková (2005) dále dodávají, že i metoda BSC, stejně jako metoda EVA, se zabývá otázkami efektivního zhodnocování kapitálových zdrojů za neustálého zvyšování bohatství vlastníků. Nevýhodou metody EVA je, že se zaměřuje pouze na popis dosaženého stavu a z dosažených výsledků nelze jednoznačně vyčíst konkrétní příležitosti ke změnám. Naproti tomu, pomocí metody BSC je možné přímo navrhnout kroky vedoucí k požadovanému zlepšení jednotlivých oblastí řízení organizace. (Kaplan, Norton, 2007)

BSC je systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, který na počátku 90. let 20. století vyvinuli dva harvardští profesori Robert S. Kaplan a David P. Norton. Na počátku všeho stál roční projekt Nortona, týkající se měření výkonnosti podniku budoucnosti, jehož cílem bylo poukázat na nedostatky tradičního systému měření výkonnosti podniku, který se až příliš zaměřoval na finanční ukazatele, zatímco ukazatele nefinančního charakteru byly upozaděny. (Kaplan, Norton, 2007) Po zveřejnění překvapujících výsledků projektu v časopise Harvard Business Review se článek úspěšně rozšířil nejen na území Ameriky, ale výrazný úspěch zaznamenal i v Evropě. Velký celosvětový ohlas výsledků Nortonova projektu byl impulsem pro založení poradenské společnosti, specializující se na implementaci metody BSC do procesů organizace. (Vysušil, 2004) Jak zmiňuje Kaplan a Norton 2007 metoda byla populární z důvodu své komplexnosti a možnosti aplikace pro všechny úrovně řízení, nejen pro tu nejvyšší. Na základě strategie podniku dochází ke stanovení dílčích strategických cílů klíčových oblastí, které se vzájemně prolínají. Dochází ke stanovení vhodných ukazatelů, které slouží jako kontrolní prvky pro management organizace a poskytují tak informace o vhodnosti,

případně nevhodnosti zvolené strategie. Název metody je složen ze tří klíčových aspektů:

- Balanced - vyváženost,
- Score – ukazatel,
- Card – karta, list, přehled. (Grasseová a kol., 2012)

Pro posouzení úspěšnosti strategie podniku je nutné přenést poslání organizace na srozumitelné ukazatele, které lze pak průběžně sledovat a zpětně snadno monitorovat. Kromě klíčových ukazatelů, měřítek, vnitřních i vnějších faktorů obsahuje metoda i hybné síly, s jejichž pomocí má být dlouhodobých cílů dosaženo. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Kaplan a Norton ve svém projektu upozorňují, že doposud známé tradiční ukazatele měření výkonnosti podniku je nutné doplnit o nehmotná aktiva, jako např. dovednosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců a jejich zkušenosti, spokojenost a loajální chování zákazníků i zaměstnanců, distribuční interní podnikové procesy, systémy, postupy apod. Podle Mariniče (2008) je nutné i tato aktiva v rámci podnikové kultury ocenit a brát je v potaz. Pro úspěšný podnik jsou výše zmíněná nehmotná aktiva mnohem důležitější než tradiční hmotné ukazatele. Aplikace metody BSC tak pomáhá organizacím vymanit se z tradičního zastaralého pojetí a stát se konkurenceschopnějšími na trhu.

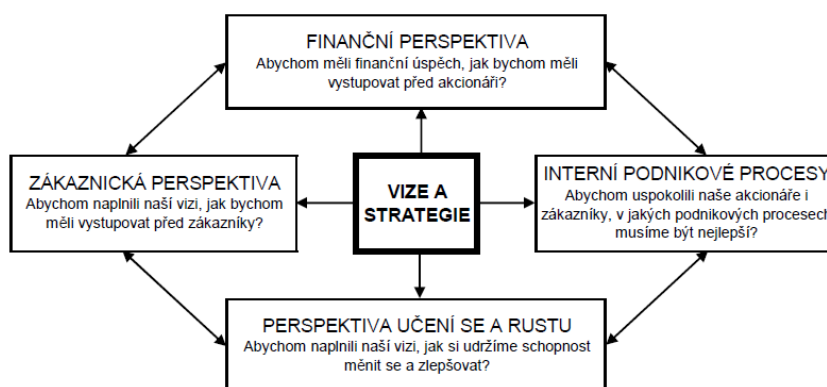
2.4.2 Princip Balanced Scorecard

Metoda BSC je nástrojem hodnotícím procesy a postupy napříč všemi odděleními organizace. Výsledným cílem je zvýšení výkonnosti podniku prostřednictvím rostoucí produktivity zaměstnanců, která závisí na jejich schopnostech, spokojenosti i motivaci. Rychlejší a kvalitnější plnění úkolů je odrazem nadstandardních vnitropodnikových vztahů. Všechny tyto skutečnosti mají pozitivní vliv i na okolí organizace, její vztahy se zákazníky, dodavateli, odběrateli i konkurencí. (Kaplan, Norton, 2007)

V případě správné aplikace BSC metody je možné dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti podniku, efektivity ve využívání podnikových aktiv, růstu výkonnosti podniku a snadnějšího řízení z pozice managementu v souladu se stanovenými cíli. Po aplikaci metody lze eliminovat nebo úplně odstranit činnosti a procesy, které nejsou pro dosahování strategických cílů potřebné. Tím dochází i k výrazné redukci rizik. (Učeň, 2008)

2.4.3 Nástroje BSC metody

Podle Kaplana a Nortona (2007) a jejich BSC metody se výkonnost podniku hodnotí ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se růstu, které postihují všechny podnikové procesy a vytvářejí tak rámec celé BSC (viz obrázek č. 7)



Obr. 7 BSC tvořící strategický rámec perspektiv
Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Horváth & Partner (2004) dále dodává, že pokud nejsou tyto čtyři perspektivy pro podnik dostačující, lze je dle svých potřeb rozšířit. Záleží na zaměření průmyslového odvětví, pod které výrobní podnik spadá. Např. společnost vyrábějící nebo nakládající s chemickými látkami může ve své BSC zohlednit i ekologická hlediska, která ale musí být součástí strategického řetězce.

Pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku je důležité sledovat finanční výsledky, stejně tak jako zajistit potřebná hmotná i nehmotná aktiva, která vytváří hodnoty pro současné i budoucí zákazníky. Výkonnost lze zvýšit pouze za pomoci zkvalitňování lidských zdrojů, systémů, procesů a komunikace.

Výsledným výstupem BSC je strategická mapa strategických cílů, jejichž znázornění příčin a následků umožňuje posoudit kvalitu strategie a jejího možného budoucího vývoje. (Grasseová a kol.,2012)

Finanční perspektiva

V případě finanční perspektivy se jedná o uspokojování zájmů vlastníků adekvátním zhodnocením jejich vložených prostředků. Klíčovým ukazatelem může být např. zisk, ROE aj. Pomocí této perspektivy se měří úspěch zvolené strategie. Finanční perspektiva propojuje zaměstnaneckou, zákaznickou i oblast interních procesů takovým způsobem, aby podnik dosahoval dlouhodobého výkonu. (Horváth & Partner, 2004)

Podniky, stejně jako třeba samotná ekonomika nebo trhy, se vyvíjejí a prochází jednotlivými fázemi životního cyklu. Cíle a strategie se liší v závislosti na fázi, ve které se podnik nachází. Podle Kaplana a Nortona (2007) se jedná o tyto fáze životního cyklu:

Růst - Jedná se počáteční fázi životního cyklu, která se soustředí na celkový růst podporovaný marketingovými aktivitami. V této fázi se investují finanční prostředky do vývoje výrobků a dochází ke zvyšování výrobních kapacit. Cílem je získávání nových zákazníků, které je možné později přeměnit na skupinu stálých odběratelů. Ve většině případů investice do vývoje a výroby převyšují cash flow, proto je nezbytné zaměřit se na růst v oblasti prodeje.

Udržení - Největší počet podniků se nachází právě v této fázi. Důraz je kladen na investice, stejně jako v první fázi. Dodatečné finanční prostředky jsou důležité pro eliminaci negativních faktorů spojených s výrobními kapacitami. Investice jsou důležité pro zajištění postavení na trhu v budoucnu, kdy podnik očekává vysokou návratnost investovaných kapitálových prostředků.

Sklizeň - Fáze sklizeň naopak dosáhne jen velmi malý počet podniků. Projevuje se návratnost dřívějších investic. Tím, že podnik již v této fázi neprovádí žádné investiční aktivity, dochází k maximálnímu užítku z produkovaných výnosů.

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrát na zaměstnance.	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje).
	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 prodeje).	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash). ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci).	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Obr. 8 Měření strategických finančních oblastí
Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Výše zmíněné strategie jsou podle Vysušila (2004) v rámci finanční perspektivy podporovány třemi dalšími oblastmi. Jedná se o:

- optimalizaci mixu výrobků a růst obrátu. Hledáním nových zákazníků, nových trhů a zaváděním nových výrobků vzniká prostor pro zhodnocení finančních investic.
- snižování nákladů a zvyšování produktivity. Cílem je efektivní využití nákladových prostředků, nikoli pouze snižování provozních nákladů. Naproti tomu je nutné různými motivačními prostředky zvyšovat produktivitu práce.
- využití zdrojů a investiční strategie podle Kaplana a Nortona (2007) souvisí s předchozí oblastí. Lepší využívání kapitálových zdrojů má pozitivní vliv na snižování nákladů, případně i na produktivitu práce a tím dochází k růstu výnosů.

Zákaznická perspektiva

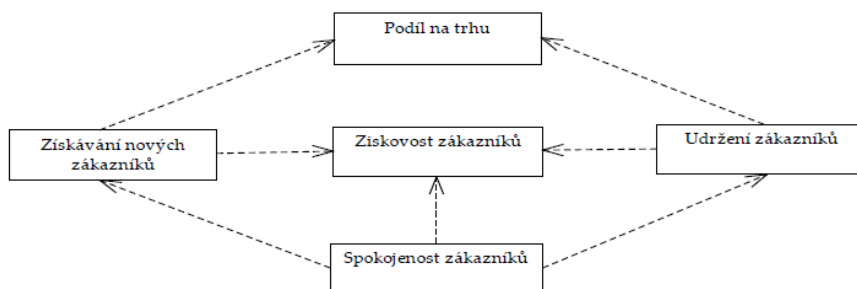
Pozornost je zaměřena na samotného zákazníka a jeho chování v tržním hospodářství. Klíčovými ukazateli může být spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků a jejich zisky, udržení těch stávajících, podíl na trhu aj. Zákaznická perspektiva je provázaná s tou finanční prostřednictvím dosažených tržeb, které závisí na ziskovosti zákazníků. (Šmída, 2003)

V dnešní době se podniky více soustředí na uspokojení zákaznických potřeb, aby byly konkurenceschopné. Potřeby a preference zákazníků jsou odlišné, proto je nutné provést analýzu trhu a tím zjistit, na které segmenty trhu zaměřit svoji pozornost nejvíce, a které naopak vypustit. (Horváth & Partner, 2004)

Tradičními měřítky zákaznické perspektivy, které jsou univerzální pro všechny typy podniků dle Kaplana a Nortona (2007) jsou tyto:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Souvislosti těchto měřítek jsou znázorněny na obr. 9 a doplněny tabulkou č.2, týkající se ziskovosti zákazníků. Pro podnik je důležité udržet si zákazníky cílového segmentu různými marketingovými tahy a věrnostními programy. Konkurence o odvětvích je velká, proto loajalita a spokojenost zákazníků je z dlouhodobého hlediska prioritou. (Učeň, 2008) Přehled spokojenosti podnik získá pouze dotazníkovým šetřením, ať už telefonickou nebo e-mailovou formou. Získávání nových zákazníků je důležité stejně jako udržení si těch stávajících, protože zvyšuje obrat a počet provedených transakcí, tudíž i zisk. Tím pádem dochází i k naplnění stanovených cílů.



Obr. 9 Měřítko zákaznické perspektivy
Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Nicméně ani udržení si stávajících zákazníků nebo získávání nových nemusí být klíčem k úspěchu. V zákaznické oblasti je důležitý faktor a to ziskovost zákazníků, zejména těch cílových, na které je soustředěna největší pozornost. (Horváth & Partner, 2004) Noví zákazníci nemusí být pro podnik hned ziskoví, především kvůli vyšším nákladům, vynaloženým na jejich získání. Ziskovost se však může projevit časem, je nutné se jen správně odhadnout situaci a rozhodnout se, zda se vyplatí si nového zákazníka udržet. V případě, že zákazníci jsou dlouhodobě neziskoví, je třeba se zamyslet nad cenovou strategií, výrobou produktů aj. Nejlepší pozici mají zákazníci cílového segmentu, kteří jsou pro podnik ziskovými a ty je nutné, za každou cenu, si udržet. (Kaplan, Norton, 2007)

Tab. 2 Souhrn základních měřítek zákaznické perspektivy

<ul style="list-style-type: none"> Podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> Vyjádřen počtem zákazníků, objemem prodeje nebo utracených finančních prostředků.
<ul style="list-style-type: none"> Získávání nových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Měření absolutní nebo relativní míry, s jakou podnik získává nové zákazníky/zakázky.
<ul style="list-style-type: none"> Udržení zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Měření absolutní nebo relativní míry ve vztahu k prohlubování vztahů se zákazníky.
<ul style="list-style-type: none"> Spokojenost zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení úrovně spokojenosti podle předem určených kritérií.
<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Ukazatel čistého zisku, který zákazník přinese po odečtení investovaných nákladů souvisejících s jeho udržením.

Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Tab. 3 Ziskovost zákazníků

Zákazníci	ziskoví	neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Věrní a spokojení zákazníci, patřící do cílového segmentu, oceňují podle Vysušila (2004) tzv. hodnotové výhody, které podnik určí na základě předchozí analýzy. Tyto hodnotové výhody lze rozdělit do tří skupin:

- vlastnosti výrobků nebo služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.

Podle vlastností výrobků, případně služeb se stanovuje jejich cena, kvalita a funkčnost. Vztahy se zákazníky se formují v průběhu obchodního vztahu, velký vliv na ně má intenzita komunikace. Dalšími vlivy mohou být termín dodání výrobku, služby, nebo jeho vlastnosti jako např. kvalita. Všechny hodnotové výhody, jako vlastnosti produktů i vztahy se zákazníky, se odráží na image a pověsti podniku. Dobrá reputace podniku má vliv na potenciální zákazníky a může s sebou přinést nečekané nové příležitosti. Ze strany zákazníků by měla být zajištěna pravidelná zpětná vazba a konkurenční srovnání všech cílových segmentů. (Kaplan, Norton, 2007)

V proměnlivém konkurenčním prostředí hraje významnou roli také čas. To znamená, že podnik musí být schopen rychle a pokud možno i bezchybně reagovat na potřeby ze strany zákazníků. Dnes je kvalita výrobků zákazníky vyžadovaná, v minulosti se jednalo spíše o strategickou výhodu, která ovšem nemusela být všemi zákazníky tímto způsobem chápána. S celkovým vývojem a orientací společnosti jiným směrem se změnily i preference spotřebitelů, tím pádem i odběratelů výrobků. Bezpečnost a kvalita výrobků se stala hlavním motivem výrobních společností. Kvalita výrobků a služeb je ovlivněna i cenou. Pro zákazníka je cena hlavním motivem koupě. Nicméně ani tento faktor již v dnešní době není rozhodující. Spotřebitelé porovnávají cenu s kvalitou i dodatečnými náklady, které mohou v souvislosti s koupí vzniknout. Dodatečný servis nebo delší záruka i přes vyšší cenu produktu mohou být klíčovým faktorem pro rozhodnutí. (Vysušil, 2004)

Perspektiva interních procesů

Měřítko z oblasti podnikových procesů podávají pravdivý obraz o výsledcích organizace a určují, zda nabízené produkty a služby jsou v souladu s požadavky zákazníků. Je důležité plně uspokojit zákaznické potřeby a zároveň hospodárně naložit se všemi dostupnými zdroji. V rámci této perspektivy identifikují vedoucí zaměstnanci klíčové procesy pro naplnění očekávání zákazníků a akcionářů. Cíle perspektivy interních procesů jsou stanoveny, jakmile jsou cíle stanoveny pro dvě předchozí perspektivy. Sledují se nejen již existující procesy, které jsou pro podnik klíčové, ale díky přístupu BSC dochází také k odhalování nových procesů. (Horváth & Partner, 2004)

Pro manažery je nutné si v této fázi definovat úplný interní hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního procesu, provizního procesu a poprodejního servisu. Základní model hodnotového řetězce tvoří sled po sobě jdoucích činností, které mění vstupy na výstupy s přidanou hodnotou.

Typickou činností prováděnou v rané fázi inovačního procesu je průzkum požadavků a potřeb zákazníka. (Učeň, 2008) Na základě výsledků průzkumu dochází k modifikaci výrobků a služeb pro lepší uspokojení potřeb zákazníků. Schopnost inovovat, tedy přizpůsobit požadovaný produkt potřebám zákazníků, je pro velké množství podniků prioritní. Z toho důvodu je inovativní cyklus upřednostněn před cyklem výrobním. Inovační proces je poměrně zdlouhavý, protože zahrnuje identifikaci nových trhů, zákazníků, potřeb stávajících zákazníků, návrh a výrobu nových

výrobních a služeb pro nové zákaznické portfolio. Inovace výrobků a služeb a hledání nových zákaznických příležitostí je mnohem důležitější než kdy dříve. Inovativní proces přináší významnou konkurenční výhodu trhu. Zjištění efektivity inovačního procesu je složitější než u výrobního procesu. Pro tyto potřeby se využívá měřítko doby zvratu (BET), které sleduje časový interval počínaje vývojem nového produktu až po zavedení na trh. (Vysušil, 2004)

Provozní proces začíná až ve fázi, kdy jsou produkty poskytnuty zákazníkům. Tento proces je výrazně kratší než proces inovační. Proces je započat vystavením objednávky ze strany zákazníka, konec provozního procesu je ohraničen dodáním produktu zákazníkovi. Ve fázi provozního procesu na trhu výrobků a služeb hraje pro zákazníka významnou roli čas, případně kvalita dodávky produktu jako relevantní faktor, který lze změřit. Z pohledu podniku je možné kvantifikovat také celkové náklady na proces, případně měření konkrétních vlastností produktů. (Kaplan, Norton, 2006)

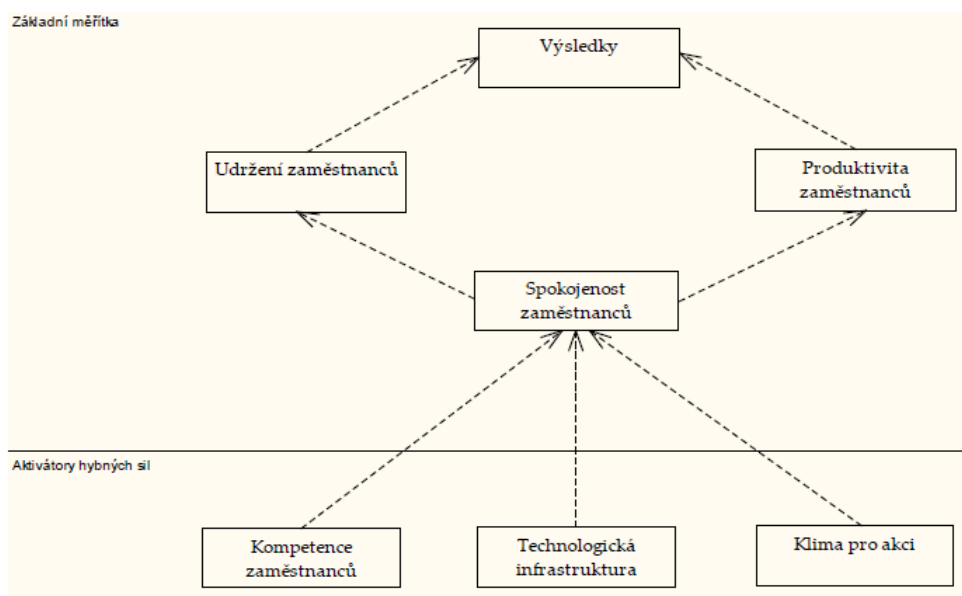
Poprodejní servis je dodatečná služba poskytovaná zákazníkovi po uskutečnění koupě. Většinou zahrnuje záruční i nezáruční opravy, řešení reklamací a vyřízení plateb. Ve fázi poprodejního servisu hraje významnou roli kvalita služeb, dodatečné náklady a čas, tzn. rychlost reakce na vzniklý problém a jeho vyřízení, rychlost reklamace apod. (Šmída, 2003)

Perspektiva učení se a růstu

Učení se a růst se týká vzdělávání zaměstnanců. Kvalifikované pracovní síly jsou pružnější a jsou lépe schopny reagovat na změny podnikových procesů. Investice do vzdělávání a vývoje informačních systémů jsou nedílnou součástí zvyšující se konkurenceschopnosti na trhu.

Investice do schopností a znalostí zaměstnanců, stejně jako do rozvoje technologií lze posuzovat pouze z dlouhodobého hlediska. V krátkodobém horizontu se jedná pouze o vynaložené náklady, jejichž přínos se projeví až v budoucnu. (Horváth & Partner, 2004) Perspektiva učení se a růstu zahrnuje tři základní oblasti vyplývající z realizovaných investic a to jsou:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačních systémů,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan, Norton 2007)



Obr. 10 Rámec měření učení se a růstu
Zdroj: Kaplan, Norton (2005)

Podle Vysušila (2004) jsou **schopnosti zaměstnanců** úzce spjaty s prudkým rozvojem techniky. Fyzická práce je dnes ve většině případů plně nebo alespoň částečně automatizovaná. Vývoj technologií sebou nese, kromě růstu výkonnosti, i dodatečné náklady na zaškolení nebo rekvalifikaci zaměstnanců. Úspěch firmy je ovlivněn i interními procesy a postoji, zejména motivací podřízených, která podporuje dosažení strategických cílů. Dobrým způsobem jak ocenit dosažené výsledky týkající se produktivity zaměstnanců je poskytnutí odměny za vykonanou práci. Odměňování by mělo být pravidelné na základě dosažených výsledků za určité období. Tímto způsobem dochází také ke zpětné vazbě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která je úzce spjata s motivací. Většina podniků již přechází na způsob fixní a pohyblivé složky mzdy, kde pohyblivá složka odráží aktuální výkon v krátkém období, kdežto fixní složka odráží potenciál osobnosti.

Spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a produktivita jsou zaměstnaneckými cíli každého podniku. Spokojenost zaměstnanců v pracovním prostředí má zásadní vliv na produktivitu a loajalitu. Souvisí tedy s pracovní morálkou. Spokojenost zaměstnance se většinou odráží i na spokojenosti zákazníků a to především v oblasti poskytování služeb. Schopní a spokojení zaměstnanci jsou z dlouhodobého hlediska pro podnik klíčovými prvky, proto by měly být podniknuti nezbytné kroky k jejich udržení. (Učeň, 2008)

Schopnosti zaměstnanců využívat informační systém jsou nutnou součástí firemních procesů v konkurenčním prostředí. Je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně kvalitně a včas informováni o zakázkách, interních procesech i finančních

důsledcích svých rozhodnutí. Informační systémy pomáhají zefektivnit zaměstnancům jejich práci. Správně nastavené informační systém vytváří podporu pro rozhodování při zlepšování podnikových procesů. Měřítkem dostupnosti informací je doba trvání cyklu v reálném čase (zpracování a výměna informací), čas potřebný k získání informací a rychlost zpětné vazby. (Kaplan, Norton, 2007)

Angažovanost, motivace a delegování pravomocí jsou důležitými schopnostmi pro dosažení cílů.

Aby docházelo k plnění stanovených cílů, musí být kvalifikovaní a schopní zaměstnanci dostatečně motivováni a musí jim být poskytnuta možnost rozhodovat. Iniciativa a stejně tak i samostatnost v kombinaci se schopnostmi, znalostmi a kompetencemi tvoří dobrou výchozí pozici pro úspěšné rozhodování a řízení podniku. Dalšími motivačními nástroji jsou různé typy odměn, specifické pracovní podmínky pro vedoucí zaměstnance a odpovídající pracovní prostředí, podporující individualitu osobnosti. Motivace, samostatnost při plnění úkolů a možnost rozhodnout se sám za sebe jsou nezbytnou součástí všech úrovní řízení rychle se rozvíjejících tržních struktur. Podporuje se tím individualita jedince, kterému dává pocit důležitosti. (Vysušil, 2004)

Implementace metody Balanced Scorecard

Základní přístup pro implementaci BSC, dle díla Kaplana a Nortona (2007): Strategický systém měření výkonnosti podniku, byl doplněn praktickými zkušenostmi mezinárodní poradenské společnosti Horváth & Partners (2004). Díky tomu vznikl přesně definovaný postup implementace, složený z pěti fází:

- 1. Fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
- 2. Fáze: objasnění strategie
- 3. Fáze: tvorba Balanced Scorecard
- 4. Fáze: postup při procesu rozšíření – roll out
- 5. Fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Správná implementace metody zajišťuje dostatečnou kvalitu požadovaného výstupu BSC. V případě zavedení BSC je nutné počítat s celkovou změnou systému řízení podniku, nejedná se pouze změnu několika málo prvků, jako jsou např. měřítko, cílové hodnoty, strategické plány aj. Horváth & Partners (2004) Samotná tvorba BSC by měla být v prvotní fázi pouze pro vybranou strategickou jednotku podniku. Až následným vývojem dochází k rozšíření BSC této strategické jednotky na další organizační jednotky podniku.

1. Vytvoření organizačních předpokladů

V této fázi musí být stanoveny perspektivy BSC společně s určením organizačních jednotek, kterých se zavádění BSC týká. Jedná se o definování obecných koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny organizační jednotky. V počáteční

fázi je také důležité si stanovit pevná pravidla pro řízení celého projektu, aby během fázi implementace nedocházelo k nedorozuměním. Týká se to jako organizace projektu a jeho průběhu, tak i zajištění veškerých dostupných informací, případně také i komunikace. Horváth & Partners (2004)

Samotná implementace BSC podniku by neměla opomíjet fáze hodnotového řetězce, kterými jsou: inovace, provoz, distribuce, prodej a poprodejní servis výrobků a služeb.

2. Objasnění strategie

Vytyčené strategické cíle formují strategii podniku. Strategie musí být managementem přesně definovaná písemnou formou a známá všemi zaměstnanci. Při přesném definování strategie musí dojít i k ujasnění vize společnosti. Podnik musí vědět, jakým způsobem chce být vnímán z hlediska okolního prostředí, kam svými aktivitami směřuje a čeho chce dosáhnout.

3. Tvorba BSC

Po vyjasnění si organizačních pravidel a konceptu strategie může podnik přistoupit k samotné tvorbě BSC pro vybranou strategickou jednotku podle následujících kroků: Konkretizace strategických cílů, propojení cílů pomocí vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot k měřítkům a nalezení strategických akcí ke strategickým cílům.

- Základem tvorby BSC je konkretizace strategických cílů. Strategické cíle musí být přiřazeny k jednotlivým perspektivám tak, aby každá perspektiva obsahovala alespoň 4 strategické cíle.
- Následujícím krokem je propojení strategických cílů pomocí vztahů příčin a následků nejprve u finanční perspektivy a až poté dochází k propojení i s ostatními perspektivami a to zákaznickou, procesní a perspektivou učení se a růstu. Horváth & Partners (2004)
- Ke každému stanovenému cíli je důležité vybrat adekvátní měřítko, jejichž prostřednictvím lze sledovat stav plnění strategických cílů. Každý cíl by měl obsahovat více jak dvě měřítka kvantitativního charakteru. (Kaplan Norton, 2007)
- Každé měřítko by mělo mít stanovenou cílovou hodnotu. Stanovená cílová hodnota musí být reálně dosažitelná v horizontu 3-5 let. Takto stanovená cílová hodnota se pak dá dále členit na cílové hodnoty nižších časových celků. Horváth & Partners (2004)
- Stanovují se strategické akce, jako způsoby plnění strategických cílů, za jejichž plnění jsou odpovědné pověřené osoby. (Kaplan, Norton, 2005)

4. Proces rozšíření – roll out

Až v této fázi je vytvořená BSC rozšířena i na další strategické organizační jednotky podniku. Process roll out je směřován horizontálně i vertikálně. Propojují se různé

organizační jednotky stejné úrovně, stejně jako jednotky na různých úrovních řízení. Dochází tak ke komplexnímu propojení všech organizačních jednotek na všech úrovních řízení. (Horváth & Partners, 2004)

5. Zajištění kontinuálního nastavení BSC

Poslední fáze zahrnuje propojení vytvořeného BSC systému se systémy manažerskými. Propojit tyto dva systémy není snadné a to i z důvodu, že výsledná BSC je definována pro více organizačních jednotek najednou. Pro úspěšné propojení je třeba zajistit dostatečnou kontrolu při plnění strategických akcí a začlenit BSC do strategického a operativního plánování, do systému reportingu a do řízení lidských zdrojů. (Vysušil, 2004)

Omezení a bariéry implementace metody Balanced Scorecard

Podle Knápkové, Pavelkové (2012) mohou správnému a úspěšnému zavedení BSC bránit některé okolnosti. Tím, při vytváření BSC, vznikají různá omezení a bariéry. Záleží na:

- definování přesných měřítek výkonnosti, které nemá BSC jasně stanovená,
- vyváženosti měřítek a perspektiv,
- výskytu chybějících měřítek, týká se např. znalostí zaměstnanců, jejich spokojenosti nebo kvality informací,
- rozlišení diagnostických měřítek. (Vysušil, 2004)

Náklady na implementaci Balanced Scorecard

Stejně jako při všech ostatních činnostech, vznikají, i při zavádění BSC podniku, dodatečné náklady. (Kaplan, Norton, 2007) K úspěšné implementaci může dojít pouze v případě, že jsou příslušní zaměstnanci dostatečně proškoleni. Pouze tímto způsobem se dá předejít chybám, které mohou během zavádění metody vzniknout.

Náklady na školení v oblasti BSC jsou do značné míry vysoké, proto je nutné, si předem stanovit počet osob, které je chtěné do implementace BSC zainteresovat a tím pádem je nutné dané osoby nechat zaškolit týmem odborníků. Zaměstnanci pověřeni implementací metody do podnikové struktury nebudou, z důvodu vytíženosti související s přípravou na implementaci, schopni plně vykonávat svoji dosavadní pozici. Je důležité i s těmito fakty dopředu počítat a připravit si na období implementaci záložní plán fungování podniku.

Jinou variantou, která nebude pro vlastní zaměstnance tak náročná, je, že implementací bude pověřena speciální poradenská společnost, kterých je dnes na trhu velké množství. Kromě implementace BSC nabízí poradenské společnosti tohoto druhu implementaci EFQM, ISO aj. Zaměstnanci externích společností jsou profesionálové ve svém oboru, mají dostatečné znalosti a zkušenosti se zaváděním do podnikových struktur. Dodatečné náklady na zavedení, využitím pomoci poradenské společnosti, jsou ale mnohonásobně vyšší, než v případě zapojení vlastních zdrojů. Nicméně odpadá tak časové hledisko vytížení pracovních sil. Záleží tedy, zda je podnik ochoten investovat náklady a čas do svých vlastních zaměstnanců,

nebo vynaloží vyšší náklady na bezstarostnou implementaci BSC podniku ze strany externí firmy.

Navíc ještě vznikají při zavádění dodatečné náklady na koupi nového softwarového zařízení, případně úpravu toho starého vlastními zaměstnanci, podle finančních možností podniku.

3 Vlastní práce

Tato část navazuje na teoretické poznatky z předcházející kapitoly.

3.1 Představení společnosti

Vybraná společnost, právní formou akciová společnost se sídlem v Olomouckém kraji v obci Hranice, patří od konce 90. let minulého století do vlastnictví německého koncernu Dyckerhoff, jehož většinový podíl akcií dnes vlastní italský koncern Buzzi Unicem. Jedná se o nejkvalitnějšího výrobce stavebních materiálů, zejména cementu a maltových pojiv, v regionu.

Na trhu se společnost vyskytuje již více než 50 let. Rozsáhlou modernizací prošel výrobní závod na přelomu 80. a 90. let minulého století. Při modernizaci technologie výroby bylo pamatováno i na ekologickou stránku věci. Významně se tak snížil vliv emisí škodlivých látek na životní prostředí. Společnost je držitelem certifikace integrovaného systému řízení, jenž zahrnuje certifikáty systémů řízení kvality (ČSN EN ISO 9001:2009), environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001:2005) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2008), i proto ji lze zařadit mezi nejkvalitnější producenty ve svém oboru, kteří berou ohled na ekologickou bezpečnost. Na podzim roku 2015 proběhl úspěšně, pravidelně se opakující, re-certifikační audit.

Produkty společnosti se dělí na tyto základní skupiny:

- cementy portlandské, portlandské s vápencem a vysokopecní volně ložené,
- cementy portlandské, portlandské s vápencem balené,
- suché omítkové a maltové směsi pro zdění, omítání a lepení obkladů a zateplovacích systémů,
- a univerzální pojiva pro zdění a omítání – Unimalt.
(Cement Hranice, a)

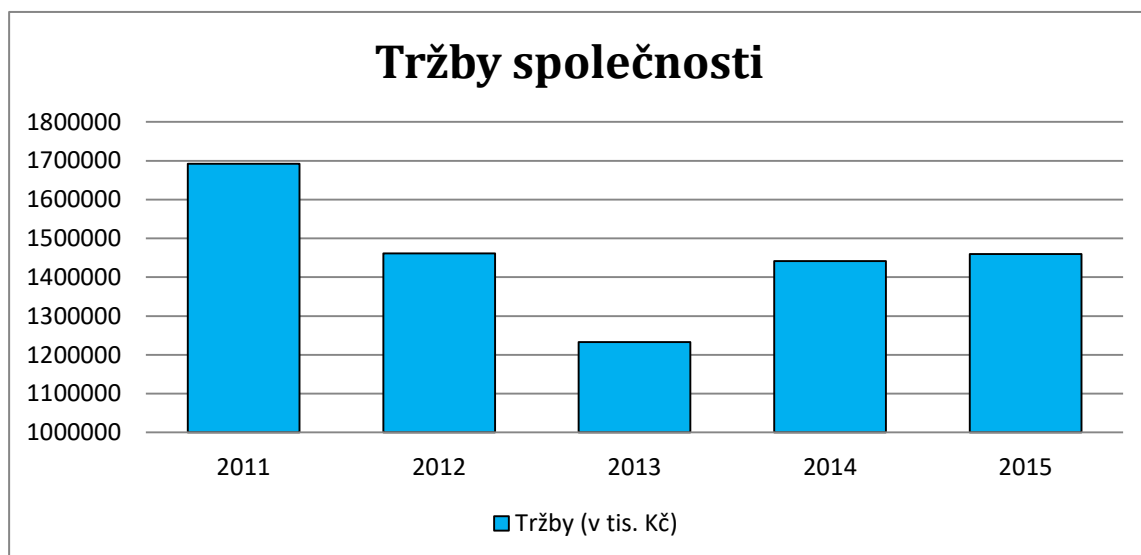
Organizační struktura společnosti XY, a.s.:

Představenstvo, jako řídicí orgán společnosti, tvoří předseda (generální ředitel) a dále pak dva členové a to finanční a obchodní ředitel. Výkonné vedení společnosti doplňují technický a výrobní ředitel. Na výkon působnosti představenstva dohlíží dozorčí rada. Za vedení společnosti je odpovědný Generální ředitel, pod kterého spadají ředitelé ostatních oddělení (výrobního, obchodního, technického, finančního, personálního a právního).

Společnost se dle členění CzechInvest. (2017) řadí mezi velké podniky. V průběhu sledovaného období společnost zaměstnávala od 165 do 180 zaměstnanců, což ji řadí mezi podniky střední, které jsou definovány tak že zaměstnávají do 250 zaměstnanců, nicméně celkový obrat společnosti XY, a.s. je větší než 50 milionů EUR a proto spadá do kategorie velkých podniků.

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE dle Českého statistického úřadu společnost dle hlavní ekonomické činnosti řadí do sekce C – Zpracovatelský průmysl, skupina 23 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, podskupina – 23.5 Výroba cementu, vápna a sádry.

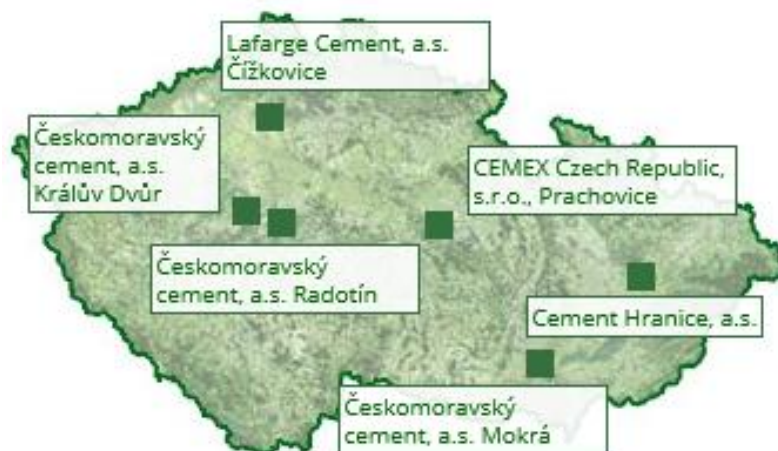
Pro základní představu o ekonomické situaci společnosti XY, a.s. jsou na následujícím obrázku přestaveny tržby společnosti od roku 2011. Vývoj byl od začátku negativní až do roku 2013, kdy celkové tržby dosáhly minima sledovaného období a v následujících letech společnosti celkové tržby rostly.



Obr. 11 Tržby společnosti
Zdroj: Výroční zprávy společnosti

3.2 Odvětví působnosti

Společnost XY, a.s. je jedním z členů svazu výrobců cementu v ČR stejně jako další společnosti. Následující obrázek zachycuje plošné rozmístění jednotlivých členů svazu na území ČR.

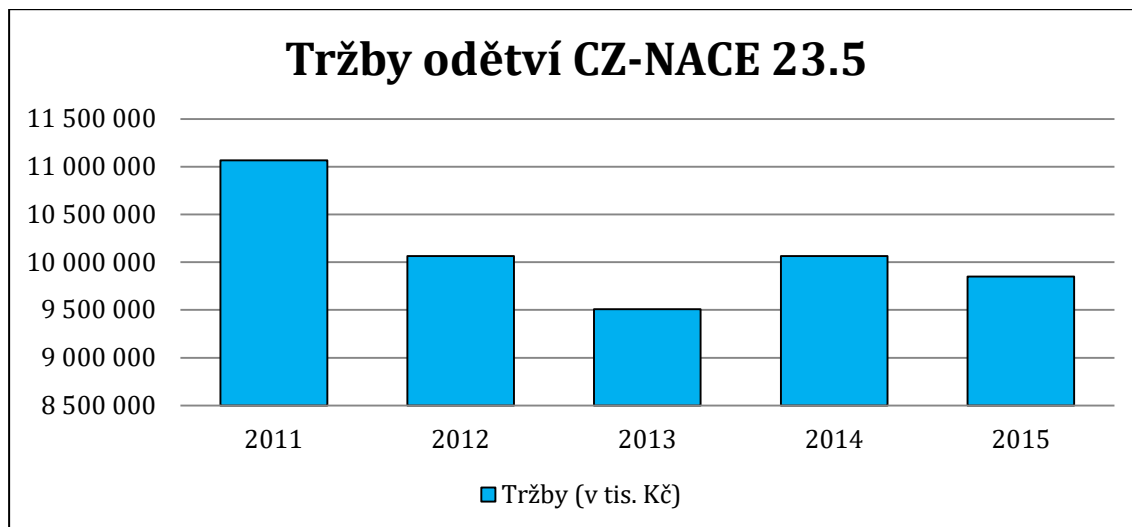


Obr. 12 Mapa výrobců
Zdroj: Svaz výrobců cementu ČR, b.

Svaz výrobců cementu ČR vznikl jako zájmové sdružení právnických osob v roce 2002. Zakládajícími členy byli výrobci Cement Hranice, Českomoravský cement, Lafarge Cement a společnost Holcim (CEMEX). Sdružení vzniklo za účelem vzájemné podpory, spolupráce a pomoci při činnostech výroby a distribuce na území ČR i v zahraničí. Svaz se snaží o prosazování, hájení a ochranu společných i individuálních zájmů v oblasti technické, výrobní, ekologické i organizační. V rámci činnosti je kladen důraz na životní prostředí. Všichni členové také aktivně podporují výzkum a vývoj a vytvářejí tak podmínky pro komfortnější služby ve stavebnictví, zemědělství i průmyslu. Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2015)

Všechny výrobní závody na českém trhu jsou součástí evropských i světových cementářských koncernů. Akciová společnost Českomoravský cement, stejně jako Českomoravský beton a Českomoravský štěrtek, je součástí mezinárodní skupiny HeidelbergCement. Jedná se o největšího výrobce cementu v ČR. Mexický koncern Cemex je jedním z devíti největších výrobců cementu na světě a na českém trhu působí od roku 2005, kdy přebíral veškeré aktivity společností Holcim v ČR. V roce 2015 došlo k fúzi Lafarge Cement a Holcim a společnost se tak stala součástí nadnárodní skupiny LafargeHolcim.

Dle klasifikace CZ-NACE odvětví spadá výroba cementu do skupiny 23.5. Obrázek č. 13 zobrazuje celkový vývoj tržeb v tomto odvětví.



Obr. 13 Tržby v odětví
Zdroj: MPO, 2017

Na obrázku lze poměrně dobře rozeznat nejprve klesající trend do roku 2013, kdy byla spotřeba cementu v České republice nejnižší v historii. V tomto roce se ve stavebnictví nejvíce projevila krize. V tomto roce byl zejména nedostatek velkých veřejných zakázek, a proto tržby v celém odvětví byly nejnižší. Poté přišlo oživení v roce 2014, které však bylo vystřídáno opětovným poklesem v roce 2015. Vývoj tržeb v odvětví téměř kopíruje vývoj tržeb společnosti XY, a.s. avšak na rozdíl od celkových tržeb odvětví v roce 2015 došlo k mírnému růstu tržeb společnosti.

3.3 Strategická analýza

Po představení společnosti a jejího odvětví, ve kterém působí je pozornost věnována strategické analýze. Cílem strategické analýzy je rozpoznat, analyzovat a vyhodnotit všechny relevantní faktory působící na strategické cíle a podnikovou strategii. Součástí strategické analýzy je:

- analýza vnějšího prostředí
- analýza oborového prostředí
- analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza

Analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku je úzce spojena s analýzou obecného a oborového okolí podniku. Dohromady tak vytváří ucelený pohled na schopnosti podniku a možnosti jejich využití na trhu.

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na vnější faktory, které podnik sám nemůže ovlivnit. Veškerá jeho činnost tak musí být v souladu s působícími faktory okolního prostředí. Pro zmapování vnějších faktorů a vlivů byla vybrána tzv. *PESTE analýza*, která posuzuje okolní prostředí z hlediska politicko-právního, ekonomického sociálního, technologického a ekologického.

Politicko-právní vlivy

Společnost XY, a.s. svým umístěním, stejně jako ostatní firmy, spadají do právního prostředí ČR i EU. Česká republika je z legislativního hlediska demokratickým státem, ve kterém podnikatelské subjekty podléhají platným zákonům, vyhláškám, nařízením vlády i jiným právním normám nadnárodních celků, jichž je ČR součástí. Mezi obecně platné právní předpisy, které jsou pro podniky závazné a je tedy nutné, se jimi řídit, lze zařadit:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon o obchodních korporacích, který vstoupil v platnost v roce 2014, z části nahradil dosavadní obchodní i nový občanský zákoník. Věnuje se především úpravě obchodních společností a družstev a to zejména výkonu funkce, odměňování, kontrolnímu procesu rozhodování a odpovědnosti za škodu. Obchodní zákoník upravuje postavení firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních vztahů aj. Nový občanský zákoník stanovuje práva a povinnosti právnických osob a věnuje se i úpravě obchodního závazkového práva.

Zákoník práce vymezuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zákon o dani z přidané hodnoty stanovuje plátce daně a jejich povinnost. Zákon o obecné bezpečnosti výrobků se zaměřuje na povinnosti osob spojených s posouzením bezpečnosti výrobků uváděných na trh, nebo do oběhu. Zákon o dani z příjmu stanovuje firmám, jak velkou část zisku je nutné odvést do státního rozpočtu. Zákon o účetnictví stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví a požadavky na jeho průkaznost.

Povinnosti plynoucí ze zákonů významně ovlivňují všechna odvětví průmyslu, nevýjímaje těžký průmysl. Rozhodování o finančním řízení podniku je ovlivněno

především sazbami daní, ať už pozitivně nebo negativně. Daň z příjmu může pozitivně ovlivňovat investiční rozhodování, riziko a způsoby financování podniku.

V případě, že je podnik plátcem DPH, ovlivní daň zejména cash flow subjektu. Mezi další daně ovlivňující konkurenceschopnost patří daň spotřební regulující cenu komodit na trhu a daň ekologická vztahující se na pevná paliva, elektřinu a zemní plyn. Majetkové daně mají pouze okrajový vliv.

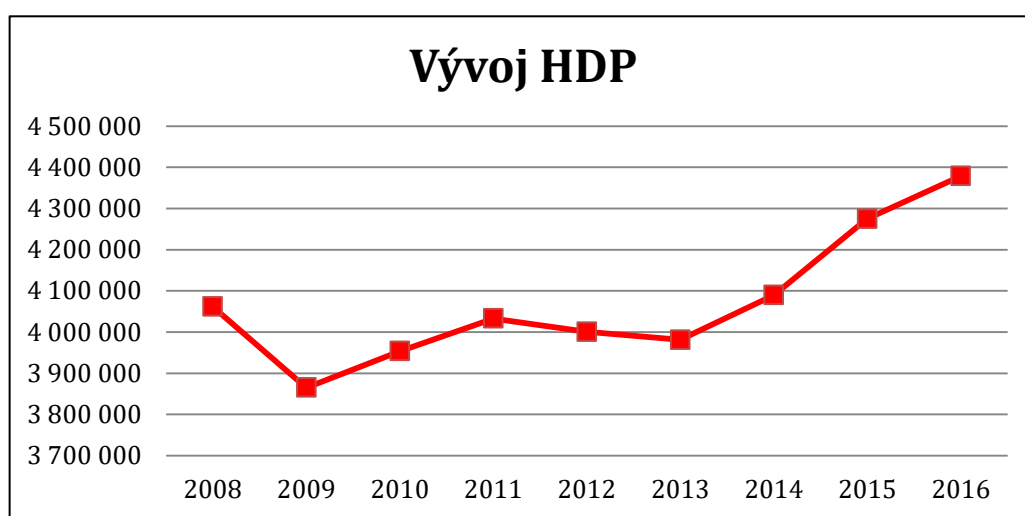
Sazba daně z příjmu právnických osob je 19%, základní sazba DPH je 21%, první snížená sazba pak 15% a druhá snížená se ustálila na 10%.

Nejdůležitějším příjmem pro státní pokladnu je daň z přidané hodnoty. Trendem v zemích EU, stejně jako v ČR, je zvyšování sazeb daně, ať už základní nebo snížené. V zemích mimo EU je sazba DPH výrazně nižší. Důvodem jsou nižší náklady na sociální zabezpečení, tzn. nižší odvody sociálního a zdravotního pojištění. V případě odchodu do penze, nemoci nebo nezaměstnanosti jsou tak lidé odkázáni převážně na své vlastní finanční zdroje. V Austrálii, Kanadě nebo Japonsku se sazba pohybuje v rozmezí 5 - 10 %. Firemní finance, (2011)

Ekonomické vlivy

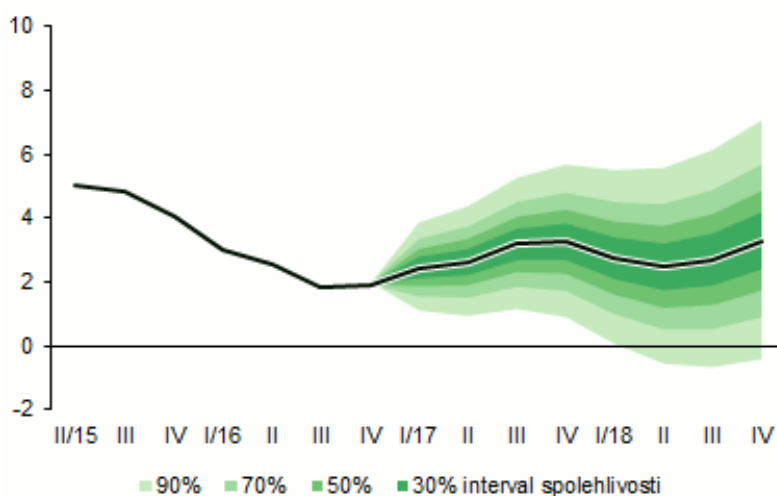
Mezi ekonomické vlivy, které významně ovlivňují podnikatelské prostředí, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, ceny surovin, nezaměstnanost, a vývoj mezd.

Na výrazném poklesu HDP v roce 2009 se podepsala ekonomická krize, která postihla celý svět v roce 2008. Výkyvy růstu a následného poklesu HDP se ustálily až v roce 2013. Od té doby hodnota HDP rychle roste. Výrazný nárůst HDP byl zaznamenán v roce 2015, v následujícím roce se jednalo o růst mírnější, viz obr. č. 14



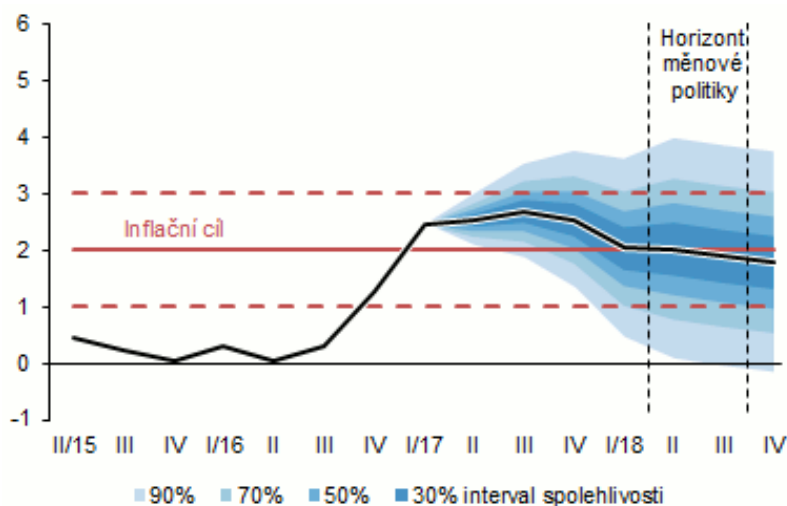
Obr. 14 Vývoj HDP
Zdroj: ČSÚ, 2015a

Predikce České národní banky, viz obr. č. 15 v období 2017 a 2018, očekává růst HDP meziročně o 2,9 %, respektive 2,8 %. Prognózy jsou pro následující období z hlediska podnikatelských subjektů velmi příznivé, proto si mohou dovolit i nadále navyšovat produkci.



Obr. 15 Odhad HDP ČNB
Zdroj: ČNB, 2017

Prognóza České národní banky, viz obr. č. 16 ve stejném období 2017 a 2018, předpokládá, že měnově politická inflace v následujících měsících vzroste na 2,7 %. Snahou ČNB je, aby se tato inflace ve stanoveném horizontu pohybovala v blízkosti inflačního cíle, ovšem s přihlédnutím na vývoj reálných ekonomických aktivit. Inflační cíl by se bez intervencí ČNB měl v následujícím roce 2018 pohybovat ve výši 2%.



Obr. 16 Prognóza inflace ČNB
Zdroj: ČNB, 2017

Průměrná míra inflace za rok 2016 byla 0,7 % a míra nezaměstnanosti se pohybovala na úrovni 5,5 %. Oproti roku 2015, kdy se míra inflace díky zásahům ČNB snížila

žila až na 0,3 %, došlo k výraznějšímu růstu. Míra inflace za rok 2015 je nejnižší zaznamenanou hodnotou v posledních deseti letech. Z důvodu hrozící deflace musela ČNB během minulého roku upravit své kroky a postupně od zásahů upouštět. Výsledkem bylo úplné zastavení intervencí během dubna 2017. Míra inflace dosáhla v březnu 2017 úrovně 1,2 %, přičemž cílovou hodnotou jsou nyní 2%.

Podstatný ekonomický faktor představují také **cený surovin**. Jelikož se při výrobě cementu používá výhradně vápence a jiných sypkých hmot (jíl, písek, sádrovec), je společnost XY, a.s. od výkyvů cen surovin značně chráněna. Hlavní složku, vápenec, si těží vlastními silami v lomu v areálu společnosti. Výkyvy tržních cen je tak dotčena pouze minimálně.

Průměrná mzda v Olomouckém kraji v roce 2015 byla 23 483 Kč a v roce 2016 došlo k růstu o téměř 3 % na 24 037 Kč. ČSÚ, (2015b.)

Průměrná mzda v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR v roce 2016 činila 27 560 Kč. V roce předcházejícím, 2015, byla mzda nižší a to 26 421 Kč. ČSÚ, (2016b) Průměrná mzda pracovníka ve společnosti XY, a.s. byla zjištěna z výroční zprávy a byla ve výši 45 922 Kč. Pokud bychom porovnávali mzdy zaměstnanců se mzdami v odvětví konkrétně skupiny 23.5, jedná se o mírně nižší hodnotu, která je na úrovni 46 395 Kč. MPO, (2017)

Nezaměstnanost

Z informací statistického úřadu vyplývá, že Olomoucký kraj patří mezi regiony s vyšší nezaměstnaností. V obci Hranice v roce 2016 nezaměstnanost dosáhla úrovně 4,7 %, kde oproti roku 2015 došlo k výraznému poklesu z původních 6,7 %. V květnu 2017 dokonce míra nezaměstnanosti klesla na 3,5 %. V rámci Olomouckého kraje se jedná o jednu z nejnižších měř nezaměstnanosti. V porovnání s nezaměstnaností v ČR, která byla v roce 2016 nižší než v roce předcházejícím a to 5,19 % a v květnu 2017 dosáhla pouze 4,4 %, jsou hodnoty o něco málo vyšší. Podíl nezaměstnaných v hranickém regionu je velmi nízký. Prioritou obce Hranice však není podpora nových pracovních míst ve strategických zónách, jako je např. neustále se rozšiřující CT park, který novými pracovními pozicemi láká spíše cizince na výrobní i manažerské pozice. Vedení obce se snaží zprostředkovat adekvátní pracovní příležitosti především pro vlastní občany. Nicméně i tyto pracovní příležitosti mohou mít vliv na zaměstnance společnosti XY, a.s. Z výsledků dotazníkového šetření převládá spíše spokojenost s pracovními i platebními podmínkami, nicméně těžký zpracovatelský průmysl s sebou nese i zápory a to především na výrobních pozicích, které CT park také z větší části nabízí. Pro společnost XY, a.s. je důležité se na tyto negativní aspekty pracovního prostředí (hluk, prach, teplota aj.) zaměřit, snažit se o zlepšení, případně zaměstnancům v nevyhovujícím prostředí na-

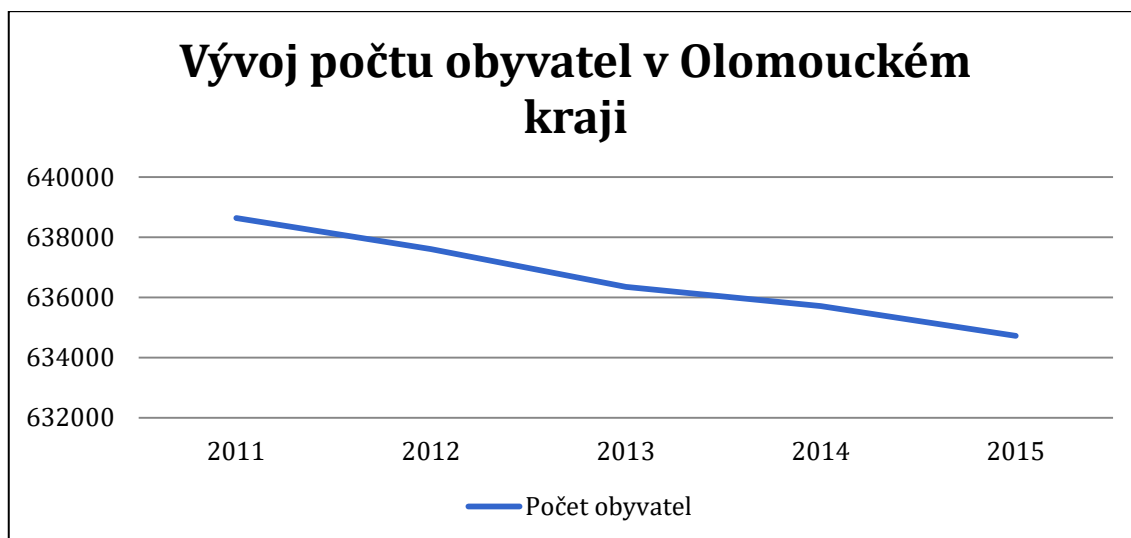
bídnout adekvátní kompenzaci, aby nedocházelo k odchodu kvalifikovaných pracovních sil. (MPSV.)

Zahraniční obchod nepatří mezi důležité ekonomické faktory. Společnost XY, a.s. vyváží cca 14 % své celkové produkce, což je v souladu s odvětvovým průměrem. Export cementu se podle dat Svazu výrobců cementu každoročně snižuje, naproti tomu výroba a domácí spotřeba mírným tempem roste. Společnost XY, a.s. vyváží cement především na Slovensko, za cílovou exportní zemi lze považovat i Polsko, obě situované v dobré dojezdové vzdálenosti. Nicméně i v sousedních zemích je výroba cementu součástí zpracovatelského průmyslu a společnosti jsou samy schopny dostatečně pokrýt poptávku po produkci na svém území působnosti. Náklady na výrobu a dopravu českého cementu tak vývozem výrazně rostou a stanovenými cenami ve většině případů nelze konkurovat domácím výrobcům. Vliv může mít i ne příliš optimistický vývoj stavebního průmyslu, který je hlavním odběratelem cementových pojiv, sousedních zemí. Na zahraniční obchod má vliv také ukončení intervencí ČNB. Koruna má v takovém případě tendenci posilovat, a tím zlevnění importované produkce. (MPSV)

Sociální vlivy

Ze sociálního hlediska je zapotřebí analyzovat demografický vývoj, oblast veřejných médií a kulturní zázemí. O stavu sociálního a kulturního prostředí vypovídá zejména vzdělávání.

Společnost XY, a.s. sídlí v Olomouckém kraji, kde byl počet obyvatel v roce 2015 vyčíslen na 634 720 osob, jak ukazuje obrázek č. 17. Počet obyvatel se od roku 2008 každoročně snižuje. To je způsobeno klesající porodností a vzrůstajícím počtem obyvatel v důchodovém věku. Počet nově narozených roste od roku 2013. Během roku 2016 se jednalo o 112 663 nově narozených dětí, vyššího počtu bylo naposledy dosaženo v roce. Pokles počtu obyvatel také souvisí se stěhováním obyvatelstva za lepšími pracovními příležitostmi do větších měst a západních regionů. I přesto, že počet obyvatel Olomouckého kraje má klesající tendenci a porodnost je velmi nízká, celkový počet obyvatel ČR v loňském roce vzrostl až na rekordních 10 553,8 tisíc osob. Počet obyvatel v produktivním věku však i nadále klesá. Nízká porodnost souvisí s vývojem pracovního prostředí i vzdělávání obyvatel. Mladým lidem se tím naskýtají nové možnosti cestování a pracovních příležitostí, které se neslučují s potenciálním rodinným životem. Proto vzdělaní mladí lidé produktivního věku stojí v dnešní hektické době před volbou kariérního růst nebo výchovy dětí.



Obr. 17 Vývoj počtu obyvatel v Olomouckém kraji

S poklesem zájmu o komunistický styl života a vývojem ČR spíše západním směrem k demokratickým zásadám se naskytá i možnost lepšího vzdělávání dostupného pro všechny věkové i sociální skupiny. Počet studentů vysokých škol se každoročně mění, nemá dlouhodobě klesající ani rostoucí tendenci. Vzdělanost lidí je důležitá i pro jejich osobní rozvoj. Ze strany firem je na absolventy vyvíjen tlak na vzdělání i adekvátní zkušenosti. Vzdělaní lidé preferují vyšší životní standard i větší možnosti kulturního využití. Hranický region se jeví jako dostatečně atraktivní prostředí, co se týče nabídky práce a sociálního i kulturního vyžití. Nicméně jelikož se jedná spíše o obec, jsou sociální a kulturní aktivity ze strany vedení obce i vedení podniků spíše potlačovány. Dlouholeté firmy, stejně jako společnost XY, a.s., se pomaleji přizpůsobují modernímu pokroku a nenabízejí v rámci pracovních pozic dostatečné benefity, které by mohly do regionu přilákat kvalitní pracovní síly.

Technologické a technické vlivy

Všechny ekonomické subjekty v České republice jsou povinny se řídit českými technickými normami. Již od vzniku evropské integrace se český právní řád snaží sjednotit české normy s normami evropskými. V tomto případě se jedná o normy ISO, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci. Zavedení ISO norem poskytuje organizacím konkurenční výhodu veřejných zakázek v rámci unijního trhu. Názor, že ISO normy zavádí navíc další byrokracii, je již dávno minulostí. Úspěšná implementace pomáhá zjednodušit a zprůhlednit interní procesy, díky kterým je možné rychle implementovat případné změny, nebo inovovat produkty. Existuje celá řada norem, k těm nejznámějším patří:

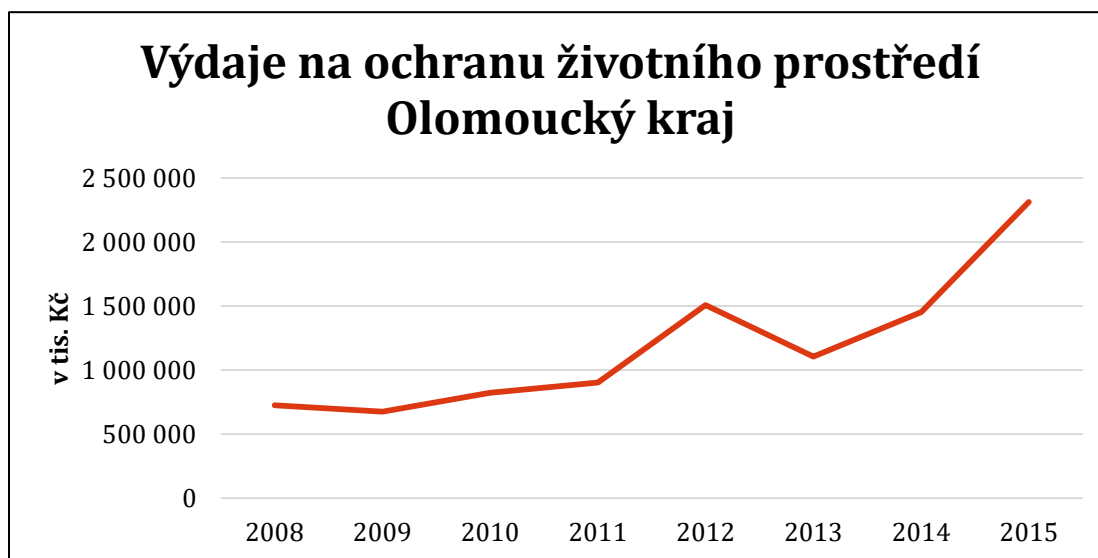
- ISO 9001:2008 – Management kvality,
- ISO 14001:2004 – Environmentální management,
- OHSAS 18001:2008 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Společnost XY, a.s. má momentálně úspěšně zaveden integrovaný systém managementu (ISMS), obsahující všechny výše zmíněné normy. V roce 2015 úspěšně také proběhl re certifikační audit. Snahou společnosti XY, a.s. je realizovat dostatek investic do technologického vybavení pro ochranu okolního prostředí, zajišťovat dostatečnou kvalitu výrobků a udržovat spokojené zákazníky a investovat náklady do ochrany zdraví pracovníků a zlepšování pracovního prostředí.

Ekologické vlivy

Od vstupu do evropské integrace došlo ke zpřísnění mnoha norem, které se těm evropským musely přizpůsobit. Následkem globalizace došlo k rozšíření povědomí o vlivu technologií na stav životního prostředí. Proto tyto účely byla vytvořena norma pro systém environmentálního managementu ISO 14001: 2004, jejíž cíle je minimalizovat vznik odpadů a jejich efektivní likvidace, která nebude takovou měrou okolní prostředí zatěžovat.

Cílová společnost XY, a.s. sídlí v Olomouckém kraji, kde výdaje na ochranu životního prostředí mají od roku 2013 rostoucí tendenci, jak ukazuje obrázek č. 18. V roce 2015 bylo do ochrany životního prostředí v Olomouckém kraji investováno 2,313 mld. Kč. Výše investice nemá od dob ekonomické krize obdoby.



Obr. 18 Výdaje na ochranu životního prostředí Olomoucký kraj
Zdroj: ČSÚ, 2015c

Produkční činnost společnosti XY, a.s. je vykonávána v souladu se zásadami trvale udržitelného rozvoje. Důležité je uspokojení vlastních potřeb tak, aby nebyly omezeny potřeby jiných subjektů. Lze říci, že integrovaný systém řízení, který má společnost XY, a.s. zaveden, může sloužit jako nástroj k udržitelnému rozvoji. I s výrobou cementu je spojena produkce odpadů. Snahou společnosti XY, a.s. je eliminovat množství odpadové produkce a tím šetrněji přistupovat k ochraně životního prostředí v souladu se všemi legislativními požadavky. (Cement Hranice, b)

3.3.2 Analýza oborového prostředí

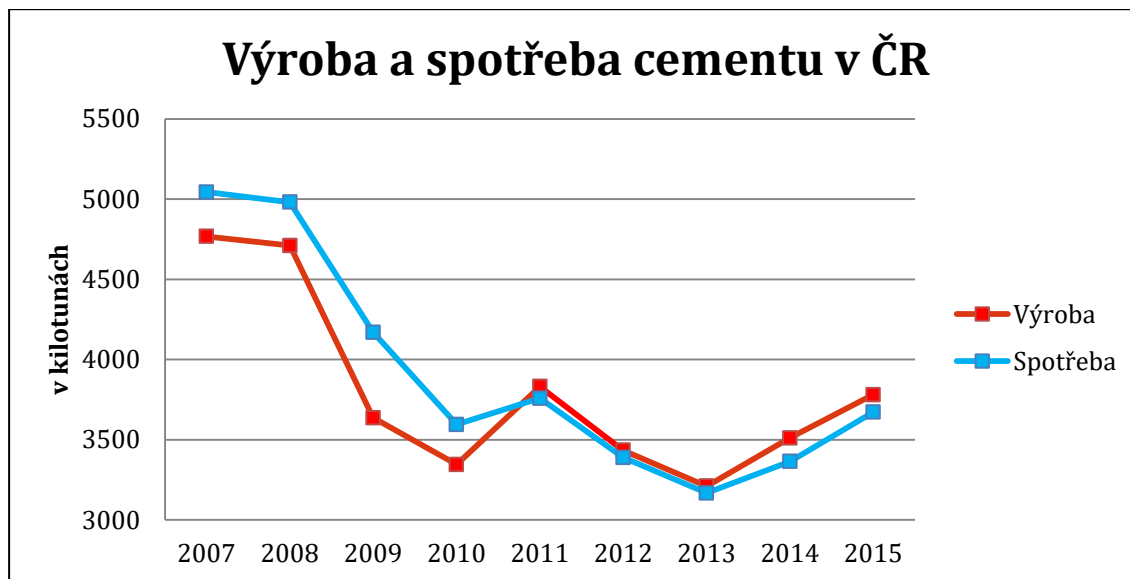
Jako nástroj pro analýzu oborového prostředí společnosti XY, a.s. byl zvolen Porterův model pěti hybných sil, který bere v úvahu stávající dodavatele, odběratele, stávající i potenciální nové konkurenty a substituční výrobky.

Potenciální konkurenti

Možnosti vstupu nových konkurentů cementářského odvětví jsou značně omezené. Jedná se jak o výrobní know-how, vysokou kapitálovou náročnost používaných technologií, tak i o dostupnost základní suroviny, kterou je vápenec. Riziko vstupu nové konkurence do odvětví je eliminováno také vytvořením Svazu výrobců cementu, který, svojí uzavřeností, zcela zamezuje přístupu k distribučnímu řetězci, a tím i k získávání nových zákazníků. Jak dokazuje i ročenka stavebnictví ministerstva průmyslu a obchodu ČR, počet společností působících ve skupině CZ-NACE 23.5 je od roku 2008 téměř konstantní. MPO, 2016.

Pro potenciální konkurenty by, v tomto případě, bylo velmi obtížné navázat obchodní vztahy s budoucími odběrateli, kteří v současné době preferují dobrou pověst, kladné reference a výrobní tradici s ohledem na ochranu životního prostředí. Vstup do odvětví je tedy podmíněn technickými i výrobními předpoklady pro výrobu zboží a kapitálovou náročností potřebných technologií.

Vznikem svazu je omezen vznik nové konkurence na českém trhu na minimum. To dokazuje i obrázek č. 19, který vystihuje situaci na trhu produkce cementu. Z obrázku vyplývá, že objem výroby cementu je jen nepatrně vyšší než jeho celková roční spotřeba v ČR, tím pádem nevzniká potřebný prostor pro vstup nových firem a přebytek produkce míří na zahraniční trhy. Nízká diferenciací produktů v oblasti cementových výrobků je zásadám faktorem, který neumožňuje výrobcům se výrazně lišit od ostatních konkurentů. Jen silné společnosti, které jsou součástí velkých nadnárodních koncernů, jsou schopné pokrýt veškeré náklady, spojené s technologickou náročností výroby. Stabilita Svazu výrobců cementu je zajištěna i sjednanými dlouhodobými kontrakty s odběrateli.



Obr. 19 Výroba a spotřeba cementu v ČR
Zdroj: Svaz výrobců cementu ČR

Potenciální konkurencí pro společnost XY, a.s. však mohou být slovenské společnosti ležící v blízkosti státních hranic. Jedná se o Považskou cementárnu, a.s., Ladce a společnost CEMMAK, a.s., Horné Srnie na západě Slovenska a konkurenci v Polsku. I přes dodatečné vyšší náklady na přepravu, jsou zahraniční producenti schopni vytvořit zdravé konkurenční prostředí. Vzniku konkurence dopomáhá i fakt, že česká koruna může, díky zastavení intervencí, kdykoli posílit, čímž se zlevní import zboží.

Konkurence v odvětví

V oblasti těžby vápence, jako základní suroviny pro výrobu cementu, je konkurence větší, viz tabulka č. 4. Nicméně i tak patří, společnost XY, a.s., mezi čtyři největší producenty této základní suroviny na výrobu cementu a podílí se na celkové těžbě téměř devíti procenty. Z členů Svazu výrobců cementu je na tom lépe pouze Českomoravský cement, a.s. a to s celkovým podílem 21 %. Ostatní členové Svazu se pohybují v těsné blízkosti společnosti XY, a.s.

Tab. 4 Těžaři vápence

Těžař	Těžba v (t) k 21. 2. 2015	Podíl na těžbě
Českomoravský cement, a.s.	2 083 668	21,0%
Velkolom Čertovy schody, a.s.	1 742 000	17,6%
KOTOUČ ŠTRAMBERK, s.r.o.	932 500	9,4%
Cement Hranice, a.s.	875 839	8,8%
Lafarge Cement, a.s.	824 000	8,3%
VÁPENKA VITOŠOV, s.r.o.	767 700	7,7%
Holcim (Česko), a.s.	762 699	7,7%
LOMY MOŘINA, s.r.o.	565 152	5,7%
Omya CZ, s.r.o.	495 171	5,0%
HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, s.r.o.	259 260	2,6%
Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.	160 000	1,6%
Kalcit, s.r.o.	151 210	1,5%
VÁPENKA VITOUL, s.r.o.	93 200	0,9%
KARETA, s.r.o.	85 000	0,9%
Agir s.r.o.	42 000	0,4%
LB CEMIX, s.r.o.	41 500	0,4%
PRACTIC 99, s.r.o.	23 680	0,2%
JHF Heřmanovice, s.r.o.	6 770	0,1%
CELKEM	9 911 349	100%

Zdroj: Cbusbs, 2015.

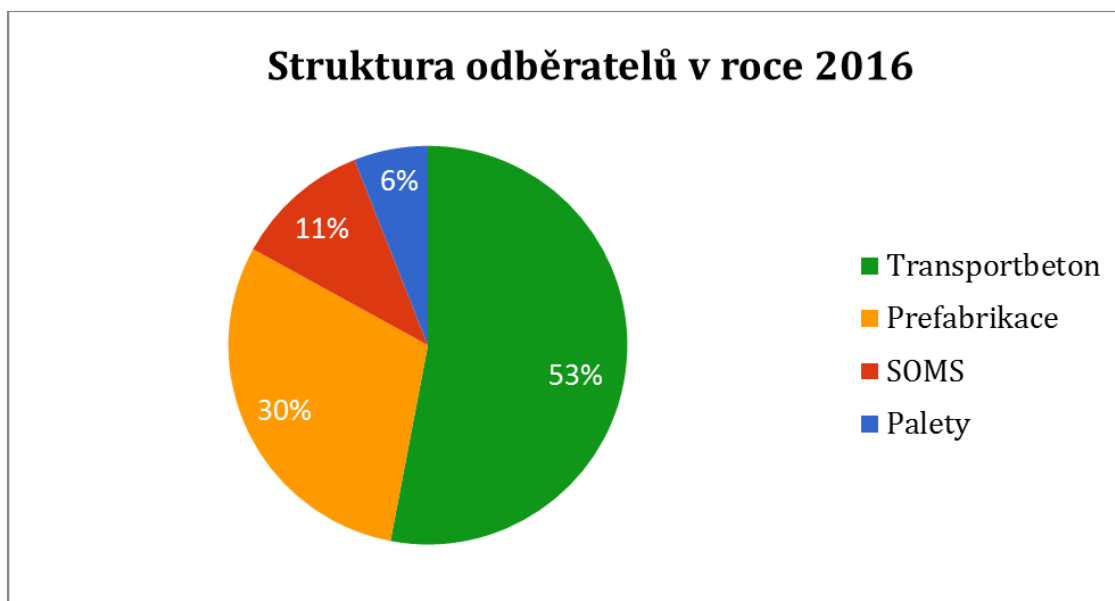
Substituty

Cement je, svou schopností tuhnout a vázat jiné materiály dohromady, pro stavební průmysl nenahraditelnou surovinou. Používá se pro výrobu betonových i maltových směsí ve stavebním průmyslu. Jedná se práškové pojivo, které po smíchání s vodou rychle tvrdne. Nalézt substituty v odvětví výroby cementu je téměř nemožné. Výjimku mohou tvořit různé druhy maltových pojiv. Jejich podíl na trhu je však ve srovnání cementem velmi nízký.

Odběratele

Výroba cementu a maltových pojiv je úzce specifická. Nejvýznamnějšími zákazníky společnosti XY, a.s. jsou především výrobci betonových směsí, kteří tvoří více jak

50 % z celkového podílu dodávek cementu jak ukazuje obrázek č. 20. Podíl dodávek cementu pro výrobce prefabrikátů v roce 2016 vzrostl o celých 8 %, na úkor výrobců betonových směsí, jejichž podíl klesl oproti roku 2015 o celých 10 %. Zbylá distribuce cementu se v průběhu posledních dvou let téměř nelišila. Ve všech případech se jedná o smluvní kontrakty s dlouhou tradicí. Vyjednávací síla odběratelů v příhraničních oblastech je vysoká hlavně díky konkurenci, v Polsku a na Slovensku, která má dostatečné kapacity pro výrobu a distribuci cementu. Díky dlouholetým kontraktům a existující konkurenci je vyvíjen tlak na snižování cen.



Obr. 20 Struktura odběratelů
Zdroj: Vyroční zpráva společnosti 2016

Dodavatelé

Základní surovinu, vápenec, si společnost XY, a.s. dokáže vytěžit vlastními silami, není proto nutné jiných dodavatelů pro výrobu. Ke strategickým dodavatelům společnosti XY, a.s. z pohledu poskytovaných služeb, lze zařadit ČD Cargo, zajišťující přepravu cementu po železnici. Díky svému dominantnímu postavení na trhu si může ČD Cargo stanovit cenu za tento druh přepravy dle svého uvážení. Bezespору se jedná o nejrychlejší a nejbezpečnější způsob přepravy v tak velkém objemu produkce. Dominantní postavení na trhu mají i další dodavatelé energií a přírodních surovin. Dodávky elektrické energie zajišťuje firma ČEZ a dodávky černého uhlí, v procesu výpalu vápence, firma OKD. Firma Precheza dodává sádrovec, který se do výsledného prášku přidává pro regulaci tuhnutí, firma Mittal je pak dodavatelem vysokopeční strusky, která se taktéž přidává do cementu a zajišťuje mu tak schopnost po prvotním vytvrzení i nadále tuhnout na vzduchu i ve vodě. Vyjednávací síla dodavatelů je velká, stejně jako vyjednávací síla odběratele (společnost

XY, a.s.). Dodavatelé chtějí realizovat svoji produkci, protože společnost XY, a.s. je významným odběratelem. Naproti tomu společnost XY, a.s. má zájem, aby se uskutečnily dodávky z důvodu stanovených dlouholetých smluvních kontraktů, které jim přináší jisté výhody. Dohoda obou stran je tak nejlepším řešením.

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí (7S)

Ke zhodnocení vnitřního prostředí XY, a.s. byla použita analytická metoda 7S, která se zaměřuje na jednotlivé kritické faktory společnosti, jimiž jsou: strategie, sdílené hodnoty, schopnosti spolupracovníků, styl jednání, organizační struktura a systémy řízení.

Strategie

Dlouhodobou strategií společnosti XY, a.s. je udržet vysokou kvalitu vyrobených produktů v souladu s technologickým pokrokem, a tím si udržet výsadní postavení na trhu. Důraz je kladen na nadstandartní servis poskytovaný dlouholetým i nově získaným zákazníkům, s čímž souvisí i individuální přístup ke každému z nich. Dlouholetá tradice a spokojenost zákazníků jsou neklamnými faktory úspěchu. Všechny tyto závazky jsou stanoveny s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců i okolního obyvatelstva a ochranu životního prostředí. Opomíjen není ani udržitelný rozvoj pro budoucí generace, který ze stanovených zásad vyplývá.

Organizační struktura

Organizační struktura je liniová, viz příloha C, kde lze jasně vidět jednotlivé vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V čele společnosti stojí generální ředitel, který je zodpovědný představenstvu a to potom dozorčí radě. Jedná se o jednoho z členů významného nadnárodního koncernu, proto je organizační struktura na manažerských pozicích složitější.

Generální ředitel v rámci výrobního závodu řídí jednotlivé úseky, za které jsou zodpovědní příslušní ředitelé. Pod generálního ředitele tedy spadá výrobní oddělení, obchodní oddělení, technické oddělení, finanční oddělení, personální a právní oddělení. Všechny úseky tvoří samostatné divize, které navzájem komunikují a spolupracují. Každá z nich se dále člení na specifické odbory a oddělení, podle charakteru vykonávané práce.

Systémy řízení a informační systémy

Pro firemní komunikaci v rámci závodu i se zákazníky se využívá softwarového nástroje MS Outlook společnosti Microsoft. Dále se v hojné míře využívá informačního systému SAP, který slouží jako podpora pro jednotlivá oddělení a zajišťuje jejich vzájemnou provázanost. Největší vliv z pohledu toku informací mají média, ať už se jedná o internet, novinové články nebo reportáže v místní, případně celostátní televizi. Zájem uchazečů o nová pracovní místa je velký. Svým způsobem zajišťují média provázanost mezi děním ve společnosti XY, a.s. a širokou veřejností.

Styl řízení

Na všech úrovních převažuje demokratický styl řízení. Spolupracovníci se společně s vedením vzájemně respektují. Všichni zaměstnanci se aktivně podílejí na každodenním chodu společnosti. Dobré vztahy na pracovišti jsou klíčem k úspěšné spolupráci. Nicméně v jistých krizových případech není vyloučen direktivní přístup řízení, který je v takových případech od vedoucích pracovníků spíše vyžadován. Zaměstnanci vzájemně respektují kombinaci direktivního a demokratického stylu řízení, který jim na jedné straně poskytuje dostatečnou volnost ve svých vlastních rozhodnutích a na straně druhé jim udává směr pracovních aktivit.

Spolupracovníci

Jsou jimi řídicí pracovníci na manažerských funkcích a dále pak podřízení pracovníci spadající do jednotlivých úseků. Přátelský kolektiv vytváří příjemné pracovní prostředí a to může být ovlivněno hned několika faktory jako je hluk, nebo prach na pracovišti, teplotní podmínky a osvětlení. Zlepšení všech těchto indikátorů může vést k vyššímu pracovnímu nasazení, a tudíž i lepším výkonům.

Schopnosti

Společnost je schopna pružně reagovat na zvyšující se požadavky zákazníků se zajištěním stejné kvality výrobků a poskytovaných služeb. V souladu s tímto je také schopna dodržovat zásady trvale udržitelného rozvoje a naplnit legislativní požadavky. Díky stabilním obchodním partnerům jsou produkty dodány rychle a bezpečně. Schopnosti všech pracovníků v oboru nejsou zanedbatelné. Špičky ve svém oboru lze nalézt na všech stupních řízení. Znalosti, schopnosti a dovednosti jsou také zásluhou dostatečné úrovně vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost XY, a.s. by se spíše měla zaměřit na dodatečné vzdělávání technických pracovníků než na zprostředkování jazykových kurzů.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty souvisejí se strategií společnosti. Důraz je kladen na profesionální, samostatný a zároveň zodpovědný přístup ke všem činnostem. Důležité jsou vlastnosti jedinců jako odpovědnost, vzájemná důvěra, spolehlivost a loajalita. Zaměstnanci, díky spokojenosti v pracovním kolektivu, šíří dobré jméno společnosti.

3.3.4 SWOT analýza

Vypracovaná SWOT analýza zobrazuje přehled identifikovaných silných a slabých stránek společnosti vycházejících z vnitřního prostředí. Dále pak zachycuje potenciální příležitosti, které může společnost XY, a.s. využít ve svůj prospěch, a případné hrozby, které jsou z pozice společnosti velmi těžko ovlivnitelné.

Na základě dostupných informací a po konzultacích s vedením společnosti, byla vytvořena SWOT analýza. Z hlediska popisu všech čtyř faktorů jsou vypíchnuty pouze klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají významný vliv na interní rozhodování a okolí podniku.

Vedení společnosti se na základě výsledků SWOT analýzy musí rozhodnout, kterou strategii použije. Zda chce využít silných nástrojů pro optimalizaci společnosti, nebo se zaměří na zlepšení stávajícího stavu.

Snahou strategie S-O je maximalizace příležitostí na základě silných stránek. Silnou stránkou společnosti XY, a.s. je velká výrobní a skladovací kapacita, která umožňuje společnosti XY, a.s., díky velkému objemu výroby, i nadále získávat nové zákazníky.

Strategie W-O se týká odstranění slabín, aby mohly vzniknout nové příležitosti. Zaváděním nových technologií do provozu se společnost XY, a.s. snaží snížit energetickou náročnost výroby. Díky využití investičních příležitostí na zavedení nových technologií dochází v dlouhodobém horizontu k úspoře nákladů na celkovou produkci.

Strategie S-T používá silných stránek pro eliminaci hrozeb. Zavádění nových moderních technologií má přidanou hodnotu v podobě úspory nákladů nebo času. Společnost XY, a.s. využívá modernizaci technologií pro eliminaci ekologického dopadu na životní prostředí. Vypouštění škodlivých látek do ovzduší je podmíněno nákupem emisních povolenek. V případě, že společnost zavede do provozu novou technologii, snižuje tak dopad na životní prostředí. To se odrazí v úspoře nákladů nové technologie na energie i nákladů na nákup emisních povolenek.

Strategie W-T se minimalizací slabých stránek snaží o eliminaci hrozeb. Slabou stránkou společnosti XY, a.s. je fakt, že je společnost považována za významného producenta emisí v regionu díky svému odvětví působnosti. Minimalizací tohoto faktu se snaží odvrátit kritiku veřejnosti, týkající se ekologických zátěží. Během roku 2016 byla strategie W-T využita. Došlo k realizaci největšího investičního záměru za posledních 10 let. Investice se týkala výměny elektrofiltru za pecní linkou za modernější hadicový, který výrazně snížil produkci emisí. Nicméně náklady na tuto investici byly vyčísleny na cca 78 milionů Kč.

Tab. 5 SWOT

Silné stránky	Nové zdroje alternativních energií
	Strategická poloha podniku
	Dobrá pověst
	Dlouhodobá výrobní tradice (zkušenosti)
	Členství v organizacích (svaz výrobců cementu)
	Modernizace technologií – minimalizace dopadu na životní prostředí
	Silná pozice na českém trhu
	Velká výrobní kapacita
	Kvalifikace zaměstnanců
	Výroba v souladu s principy udržitelného rozvoje
	Zahraniční vlastníci, rozšíření portfolia partnerů
	Bezpečnost na pracovišti
Slabé stránky	Energetická náročnost výroby
	Omezená vzdálenost pro distribuci dodávek zákazníkům
	Absence marketingového oddělení
	Inovace cementových výrobků
	Významný producent emisí v regionu
	Náročnost dopravy
Příležitosti	Nenahraditelnost cementu
	Nové zdroje alternativních energií
	Zkvalitňování infrastruktury
	Úspora nákladů, dostupnost nových technologií
	Získání nových zákazníků
	Očekávaný růst spotřeby stavebního materiálu
	Oslovení nových odběratelů na vzdálenějších trzích (Slovensko, Polsko)
	Rozšíření exportu
	Ekonomický růst
Hrozby	Konkurence v odvětví
	Zahraniční konkurence
	Kritika veřejnosti (ekologie)
	Emisní povolenky
	Zvýšení importu cementu
	Rostoucí vyjednávací síla odběratelů
	Růst cen vstupů
	Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
	Vývoj měnového kurzu
	Ceny energií = zvyšující se náklady na výrobu

3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 20. 3. 2017 do 21. 4. 2017. Bylo zacíleno na všechny zaměstnance společnosti XY, a.s. Z důvodu omezeného přístupu byly dotazníky vytištěny a v papírové podobě předány pracovníci personálně-správního útvaru, která zajistila distribuci dotazníku na jednotlivé pozice v rámci společnosti.

Po uplynutí doby pro vyplnění dotazníkového šetření bylo přistoupeno ke sběru vyplněných dotazníků, které byly následně zpracovány do elektronické podoby pomocí aplikace Google Formulář, který následně poskytl přehledné zobrazení dosažených hodnot jak v textové tak grafické podobě. Takto získaná data byla poté analyzována a byla následně použita při definici strategických cílů, tvorbě měřítek i odvození plánovaných hodnot měřítek v roce 2018. Dotazník se skládá z osmnácti otázek, z nichž většina je uzavřených s pouze jednou možností výběru. Jedna otázka je zcela otevřená a poskytuje prostor k vyjádření zaměstnanců. Otázku číslo 17 tvoří tabulka s faktory ovlivňující každého pracovníka. Ti vyjadřují v této otázce spokojenost s těmito faktory. Problémem při dotazníkovém šetření se může celková účast, jelikož pouze 36% celkových zaměstnanců. Po konzultaci s managementem společnosti lze to přisuzovat nedostatečné motivaci k vyplnění dotazníku zejména z řad pracovníků ve výrobě, jelikož není součástí jejich pracovní činnosti. Naopak účast dotazníkového šetření administrativních byla na úrovni 83%. Dotazník je součástí příloh včetně získaných výsledných hodnot.

Vizi podniku a jeho strategii zná pouze 35% dotázaných zaměstnanců. Metoda BSC je však založena na znalosti podnikové strategie zaměstnanců. Samotné implementaci BSC by tedy měla předcházet realizace školení zaměstnanců, aby se jejich počet, kteří znají podnikovou vizi a strategii a ztotožňují se s nimi, zvýšil. V oblasti invence celých 37,5% dotázaných nepředkládá žádné návrhy, i když dle vyjádření finančního ředitele jsou inovativní návrhy odměňovány dle interní směrnice. Je proto vhodné směrnici aktualizovat a najít lepší motivační prvek. Ze zpracovaných dat panují ve společnosti dobře pracovní vztahy i vztahy mezilidské. Z dotazníku je patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni s kvalitou stravování. Přes 50% dotázaných vyjádřilo nespokojenost s jeho kvalitou při hodnocení různých faktorů. V rámci otevřené otázky, by nejčastěji změnil právě kvalitu stravování.

S možností vzdělávání je spokojena většina respondentů, a pokud by si měli zvolit s typu vzdělávání, volili by v 57,5% případech vzdělávání odborné. S nastavenými zaměstnaneckými benefity je spokojeno celých 75 % dotázaných a pokud by mohli zvolit z nabídky benefitů, který jim společnost nenabízí, v 42,1% případů by se přiklonili k zavedení sick days. Dále 57,5% zaměstnanců uvedlo, že nejsou dostatečně motivováni k práci ze strany zaměstnavatele.

Při stanování strategických cílů a měřítek metody Balanced Scorecard je vhodné využít zrealizovaného dotazníkového šetření, jenž poskytuje určitý obraz společnosti z hlediska jejich zaměstnanců.

3.5 Hodnocení finanční výkonnosti společnosti

K vyhodnocení finanční situace společnosti je použita finanční analýza poskytující dostatečný základ pro vytvoření finanční perspektivy metody Balance Scorecard. Jako doplněk k finanční analýze je použit také moderní ukazatel výkonnosti podniku – Ekonomická přidaná hodnota EVA.

3.5.1 Finanční analýza

Tato analýza je založena na datech získaných z výročních zpráv společnosti za období 2011 až 2016. Finanční analýza je složena zejména na poměrových ukazatelích, které jsou doplněny o vertikální a horizontální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a nákladovosti. Následně byly porovnány s odvětvovými hodnotami skupiny CZ-NACE 23.5 - Výroba cementu, vápna a sádry.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ziskovosti přinášejí základní obraz o efektivitě podniku. Hodnoceny jsou rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS) stanovena pomocí ukazatele EBIT a EAT, rentabilita kapitálu (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita nákladů (ROC) a rentabilita investic (ROI). Následně jsou vybrané ukazatele rentability společnosti porovnány s odvětvím. Konkrétně se jedná o ukazatele rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkových aktiv. Oba ukazatele respektují stejnou metodiku pro co nejpřesnější porovnání.

Tab. 6 Ukazatele rentability

Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA (v %)	29,3	22,3	20,3	22,6	26,1	26,4
ROS z EBIT (v %)	36,5	30,3	34,5	33,2	34,7	35,5
ROS z EAT (v %)	29,5	24,5	27,8	26,9	28,1	28,7
ROCE (v %)	33,1	25,8	22,0	24,3	28,2	29,0
ROE (v %)	29,7	23,2	19,5	21,4	25,2	25,8
ROC(v %)	63,5	69,7	65,5	66,8	65,3	64,5
ROI(v %)	33,1	25,8	22,0	24,3	28,2	29,0

Ukazatel celkových aktiv ROA byl kalkulován s EBIT a lze u něj pozorovat klesající trend od začátku pozorovaného období až do roku 2013, ve kterém dosáhl svého dna na úrovni 20,25%. V následujících letech byl naopak velmi pozitivní trend, kdy docházelo k růstu rentability. Tomuto vývoji přispěli zejména klesající tržby spo-

lečnosti mezi roky 2011-2012 a 2012-2013 o 13,7 procentního bodu respektive 15,7 procentního bodu.

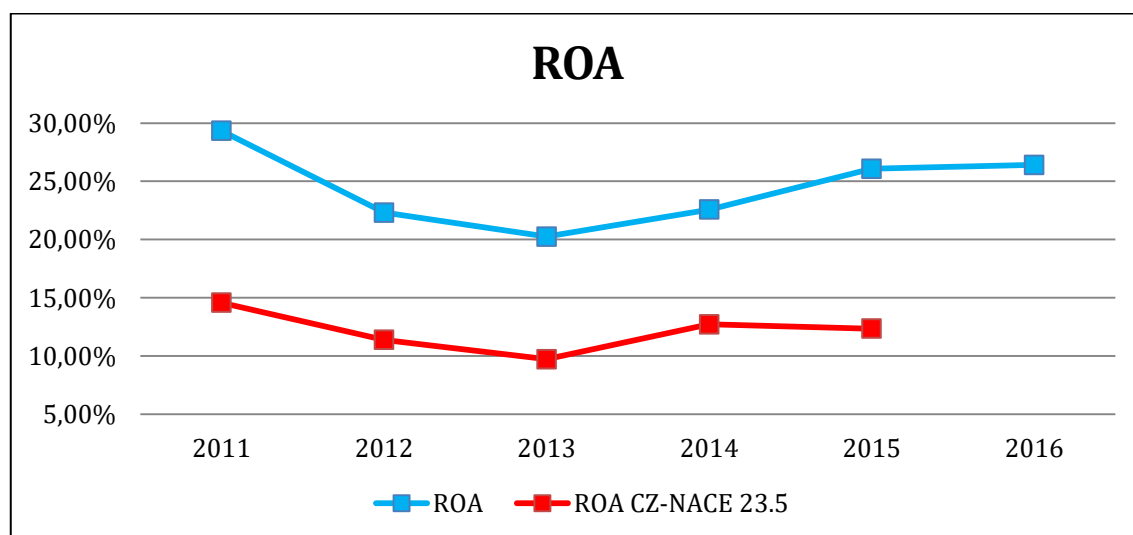
Ukazatel ROS z EBIT vykazuje oproti jiným měřeným rentabilitám značně kolísavý trend a jeho hodnoty se pohybují od maxima ve sledovaném období 36,47% v roce 2011 až po minimum dosažené hned v následujícím roce.

Tab. 7 Ukazatele rentability CZ-NACE 23.5

Ukazatele CZ-NACE 23.5	2011	2012	2013	2014	2015
ROA (v %)	14,57	11,38	9,72	12,72	12,35
ROE (v %)	18,37	14,28	11,52	17,02	17,07

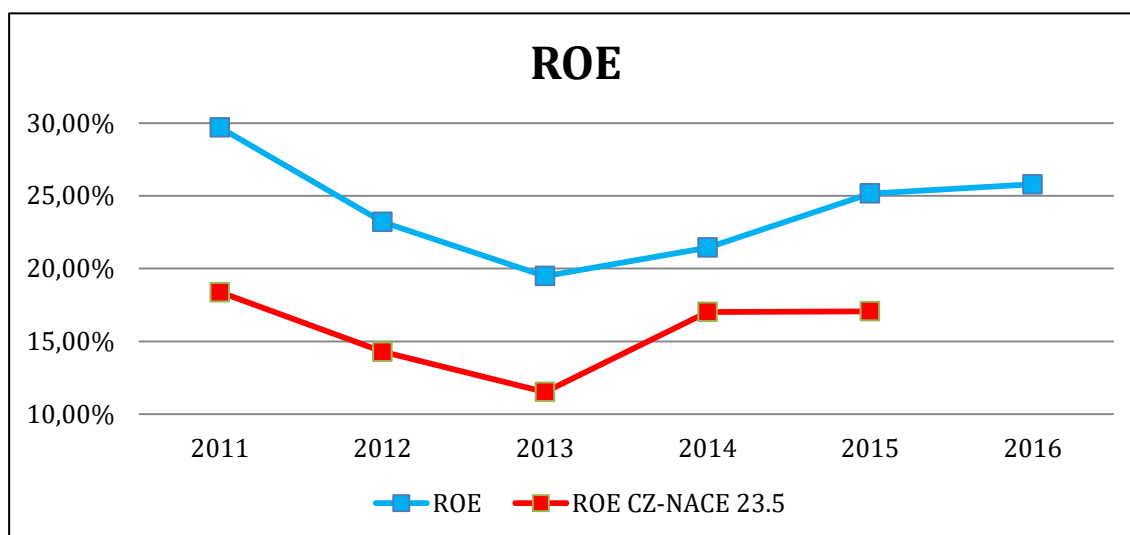
Zdroj dat: MPO, 2017.

Tabulka č. 7 zobrazuje odvětvové hodnoty skupiny 23.5 ukazatele ROA a ROE. Na následujícím obrázku je porovnána rentabilita celkových aktiv. Je patrné, že společnost v celém sledovaném období dosahuje větší ziskovosti z celkových zdrojů oproti odvětvovému průměru. Obě křivky mají podobný průběh avšak mezi roky 2014-2015 došlo odvětví k mírnému poklesu, naproti tomu ROA společnosti pokračovala v rostoucím trendu z roku 2013. V tomto roce se naplno projevila krize ve stavebnictví a společnost i odvětví velmi zasáhla.



Obr. 21 Vývoj ROA

Ukazatel ROE vyjadřuje efektivnost vlastních zdrojů vytvářet zisk. Společnost XY, a.s. využívá cizí zdroje v poměrně malém množství (22% až 15%) a lze tak ukazatel rentability vlastního kapitálu považovat za velmi významný. Z následujícího obrázku lze vyzorovat fakt, že rentabilita vlastního kapitálu má do značné míry podobný průběh jako ROA, protože oba ukazatele se stanovují výpočtem z EBIT, který byl v roce 2013 nejnižší za sledované období. Z níže zobrazeného obrázku lze vyzorovat, že hodnoty ukazatele ROE jsou v celém sledovaném období větší než odvětvový průměr. Jak nastiňuje poslední hodnota z roku 2016 tento má stále mírně pozitivní trend.



Obr. 22 Vývoj ROE

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují, jak efektivně společnost nakládá se svými aktivy. Dělí se na dva typy:

- Ukazatel obratu, který vyjadřuje počet obrátek zkoumaného aktiva do okamžiku jeho prodeje
- Ukazatel rychlosti obratu, jenž udává potřebný počet dní, kdy společnost musí vyvíjet obchodní činnost, aby dané aktivum bylo zapláceno.

V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele aktivity společnosti XY, a.s. Obrat celkových aktiv by měl dosahovat úrovně nejméně 1 a vyšší. Avšak u tohoto typu společností, které mají velmi velký podíl dlouhodobého majetku, není jednoduché této hodnoty dosáhnout a to i přes poměrně vysoké tržby. Nejnižší hodnoty dosáhla společnost v roce 2013, kdy na 1 Kč celkových aktiv připadlo jen 0,59 Kč tržeb při době obratu 621 dní. V následujících letech však díky rostoucím tržbám se doba

obratu vracela k hodnotám z roku 2011 respektive 2012. Doba obratu zásob se ve sledovaném období kolísavě pohybuje od hodnoty 33 dní v roce 2011 po 38 dní v roce 2014. Jen v roce 2013 se tato hodnota, vyjadřující počet dní než se vložené prostředky do zásob opět přemění na finance, dostala na 48 dní.

Ukazatele obratovosti pohledávek a závazků respektive doby obratu pohledávek a závazku a také obchodní deficit tvoří do určité míry přehled od vyjednávací síle společnosti a platební morálce odběratelů. Obecné teorie doporučují dobu obratu pohledávek kratší než dobu obratu závazku. V tomto ideálním případě by byl obchodní deficit záporný a společnost by tak čerpala bezplatný úvěr od svých obchodních partnerů. Avšak na rozdíl od výše uvedeného má naopak společnost delší dobu inkasa pohledávek než platby závazku. Z tohoto důvodu je obchodní deficit kladný. Při analýze jednotlivých ukazatelů lze popsat největší vývoj v době inkasa pohledávek, které v roce 2012 a 2013 dosahovaly hodnoty 202 dní respektive 258 dní, naproti tomu nejaktuálnější hodnoty jsou na úrovni 87 dní. Z tohoto důvodu došlo k značnému snížení obchodního deficitu z úrovně roku 2013 185 dní na hodnotu roku 2016 27 dní což lze považovat za velmi dobrý vývoj, který může v budoucnu vést i k zápornému obchodnímu deficitu.

Tab. 8 Ukazatele aktivity

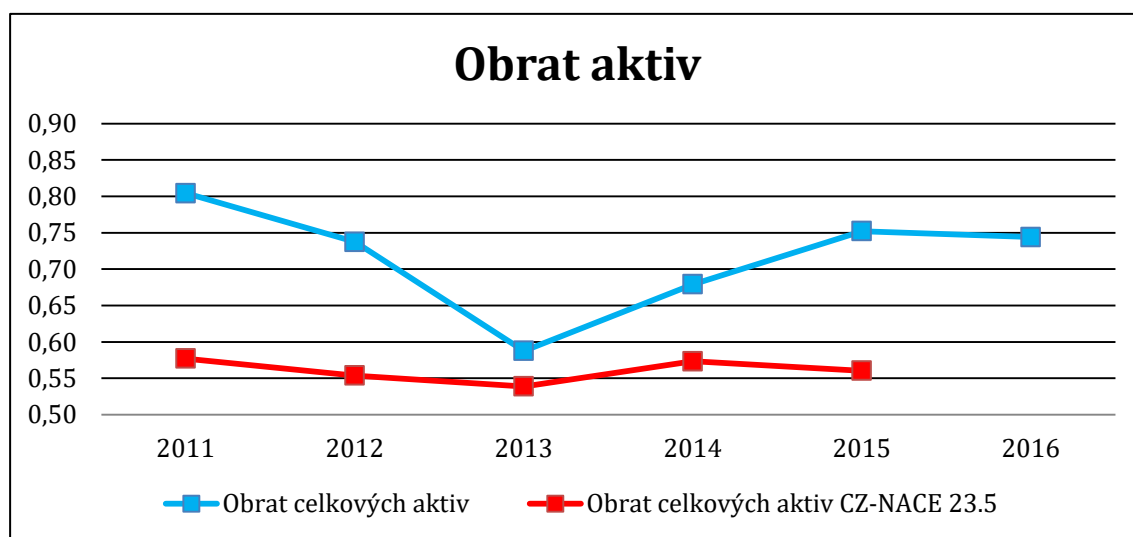
Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	0,8	0,74	0,59	0,68	0,75	0,74
Doba obratu celkových aktiv	454	495	621	537	485	491
Obrat zásob	11	10,43	7,56	9,5	9,72	10,2
Doba obratu zásob	33	35	48	38	38	36
Obrat pohledávek	2,2	1,81	1,42	2,44	3,52	4,21
Doba obratu pohledávek	166	202	258	150	104	87
Obrat závazků	5,37	4,5	5,07	6,48	6,77	6,09
Doba obratu závazků	68	81	72	56	54	60
Obchodní deficit	98	121	185	93	50	27

V tabulce jsou uvedeny odvětvové průměry skupiny CZ-NACE 23.5 ukazatele obratu aktiv. Jak lze vyčíst z obrázku číslo 23 společnost dosahuje až na rok 2013 poměrně značně lepších hodnot než srovnávané odvětví. Jen v tomto roce se přiblížila odvětvovému průměru, avšak nedosáhla tak nízké úrovně.

Tab. 9 Obrat aktiv CZ-NACE 23.5

Ukazatele CZ-NACE 23.5	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,57	0,55	0,53	0,57	0,56

Zdroj dat: MPO, 2017.



Obr. 23 Vývoj obratu aktiv

Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku k úhradě závazků. Jsou závislé také na tom jak rychle je společnost výkonná při inkasování svých pohledávek či zda je v případě potřeby schopna prodat své zásoby. K měření se likvidita rozděluje na běžnou, pohotovou a okamžitou.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity udává tabulka č. 10.

Všechny ukazatele likvidity respektují metodiku INFA aby došlo ke srovnání, které má největší vypovídající hodnotu a tyto všechny typy jsou vždy vztaženy ke krátkodobým závazkům. Běžná likvidita je vypočtena z celých oběžných aktiv. U pohotové jsou oběžná aktiva ponížena zásoby a okamžitá likvidita vypočtena navíc od pohotové likvidity tedy vypočtena jen z krátkodobých finančních aktiv. Tyto hodnoty doplňují ukazatel Čistý pracovní kapitál vyjadřující skutečné množství provozních prostředků v jednotlivých letech, které společnosti zbyde po uhrazení všech krátkodobých závazku. Jako doplňující měření ukazatele jsou Potřeba čistého pracovního kapitálu a ukazatel Treasury jenž vyjadřuje rozdíl mezi skutečným a potřebným množstvím pracovního kapitálu. Dle obecné teorie by měli být jednotlivé hodnoty měli být ideálně poměrně nízké v kontextu oběžných aktiv a vždy kladné. Kdyby ukazatel Treasury dosahoval záporných hodnot, měla by společnost problém v nedostatku nutných provozních prostředků. To však není problém této společnosti, jejíž hodnoty jsou kladné ve všech letech.

Tab. 10 Ukazatele likvidity

Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	822780	731121	965504	934901	795397	785308
Běžná likvidita	4,43	3,93	6,71	7,2	6,49	5,51
Pohotová likvidita	3,79	3,37	5,74	6,19	5,45	4,68
Okamžitá likvidita	0,59	0,13	0,61	2,28	2,59	2,67
Obratový cyklus peněz	131,13	155,99	233,78	131,78	87,47	62,54
Potřeba ČPK	513872	513085	684832	418681	284842	186871
Treasury	308907	218035	280672	516220	510554	598436

Následující tabulka popisuje odvětvové průměry skupiny CZ-NACE 23.5 za roky 2011 až 2015. S těmito ukazateli jsou porovnány vypočítané jednotlivé typy likvidit. Při porovnání lze pozorovat, že odvětvové hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou v celém sledovaném období nižší než likvidity společnosti. Všeobecné doporučitelné hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí 1,5 – 2,5 a pro pohotovou v rozmezí 0,7 – 1,2 avšak, jak lze vypořadovat i z tabulky následující tabulky tyto do-

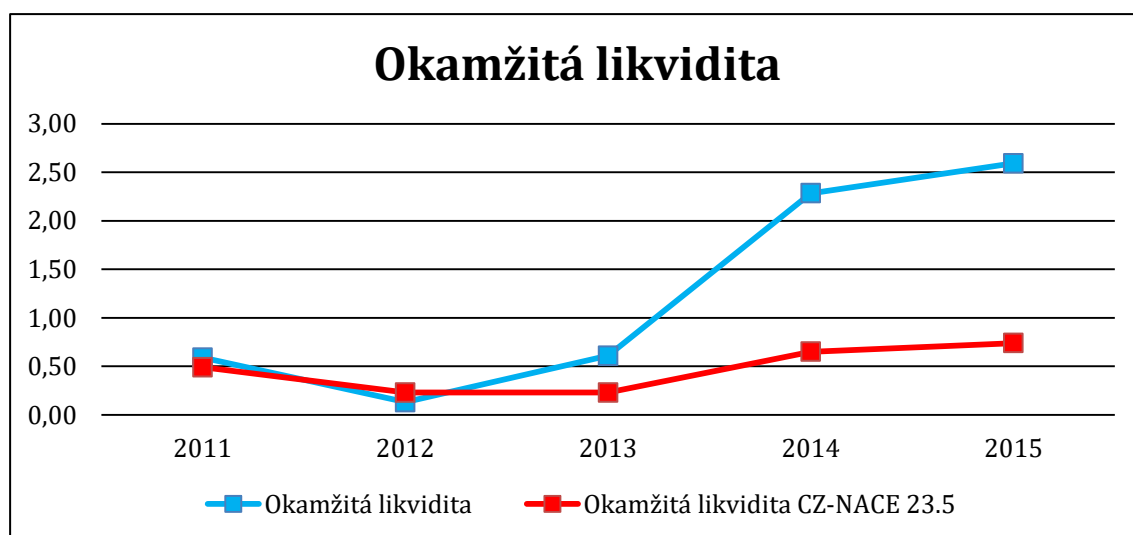
poručené hodnoty mnohdy několikanásobně jsou překročeny. Lze tedy vypožorovat jistou specifikaci daného odvětví.

Tab. 11 Ukazatele likvidity CZ-NACE 23.5

Ukazatele CZ-NACE 23.5	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,27	2,13	1,8	3,35	3,28
Pohotová likvidita	1,92	1,75	1,5	2,84	2,8
Okamžitá likvidit	0,49	0,23	0,23	0,65	0,74

Zdroj dat: MPO, 2017.

Obrázek číslo 24 vyjadřuje srovnání ukazatele okamžitá likvidita v letech 2011 až 2015. Z obrázku je patrné, že hodnoty společnosti a odvětví měli v letech 2011 až 2013, který se však zásadně změnil v roce 2014. V tomto roce okamžitá likvidita společnosti vzrostla na hodnotu 2,28, což znamenalo nárůst o téměř 375%. Bylo to způsobeno zejména výrazným zvýšením krátkodobých finančních prostředků a snížením krátkodobých závazků. Bylo to způsobeno tím, že sesterská společnost patřící do stejného koncernu jako společnost XY, a.s. začala vracet finanční prostředky. Toto byl hlavní důvod k tak obrovskému nárůstu. A nyní je na společnosti XY, a.s. aby finanční prostředky efektivně využila, protože jí vznikají dodatečné náklady držby takto vysokých prostředků.



Obr. 24 Vývoj okamžité likvidity

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informace o úvěrovém zatížení firmy. Obecně je do jisté míry žádoucí, nicméně nesmí podnik zatěžovat příliš vysokými úroky. Tabulka č. 12 uvádí přehled vybraných ukazatelů zadluženosti za sledované období 2011 – 2016

Tab. 12 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Věřitelské riziko	0,2	0,22	0,16	0,15	0,16	0,17
Finanční páka	1,25	1,28	1,19	1,17	1,19	1,21
Podíl cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu	0,25	0,28	0,19	0,17	0,19	0,21
Koeficient samofinancování	0,8	0,78	0,84	0,85	0,84	0,83
Krytí cizího kapitálu	4,97	4,53	6,25	6,72	6,25	5,83
Úrokové krytí	1210	4117,6	780,7	6083	-	27587

Věřitelské riziko podniku informuje o podílu aktiv, která jsou kryta cizími zdroji. Tento ukazatel se od roku 2012, kdy se dostal na své maximum 22% a meziročně střídavě klesá a stoupá, až na hodnotu 17%. Obecná doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 30 – 60 %. Společnost tedy ve všech sledovaných letech velmi málo využívá zdroje. Cizí zdroje jsou do určitého zadlužení levnější než vlastní kapitál, měla by společnost zvážit zvýšení zadlužení.

Ukazatele nákladovosti

Za stěžejní ukazatel nákladovosti je považován ukazatel celková nákladovost. Při porovnání celkových nákladů s celkovými výnosy lze pozorovat, že tento klíčový ukazatel v je menší než 1 což značí kladný výsledek hospodaření společnosti v celém sledovaném období. Celková nákladovost se pohybuje od maxima dosaženého v roce 2012 do minima v poledním sledovaném roce 2016 tedy hodnoty 0,686. Což lze považovat za velmi dobré hodnoty, které by společnost měla velmi důsledně sledovat a udržovat.

Tab. 13 Ukazatele nákladovosti

Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celková nákladovost z výnosů	0,704	0,730	0,726	0,710	0,721	0,686
Osobní nákladovost z výnosů	0,055	0,069	0,080	0,075	0,077	0,085
Průměrný osobní náklad na pracovníka (v tis. Kč)	673	687	708	694	720	754
Krytí osobních nákladů přídavnou hodnotou (v tis. Kč)	701857	537817	413794	526274	525210	596980

Klíčové položky při stanovení přidané hodnoty společnosti tvoří celkové výkony a výkonová spotřeba.

Tab. 14 Počet zaměstnanců, produktivita práce

Ukazatele / rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce	4900	3947	3201	3668	3687	4070
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	166	165	166	177	177	180

Moderního ukazatele výkonnosti

Za moderní ukazatel hodnocení finanční výkonnosti podniku reprezentuje ukazatel EVA - ekonomické přidané hodnoty. Z důvodu komparace podnikových hodnot s hodnotami odvětvovými, bude využito pro stanovení cílové hodnoty měřítka výkonnosti podniku EVA equity, metodiky INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2012). Ta vyjadřuje, jak podnik za dané období přispěl k tvorbě hodnoty pro vlastníky. Vyjadřuje však také podnikovou výkonnost.

EVA equity se skládá z – *rentability vlastního kapitálu, nákladů na vlastní kapitál a výše vlastního kapitálu*. Výše vlastního kapitálu je patrná z účetních výkazů společnosti, jeho rentabilita je vypočtena v rámci finanční analýzy. Jedinou neznámou složkou jsou tedy náklady na vlastní kapitál – R_e . Ty jsou vypočteny s využitím me-

rodiny INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2012) pro jednotlivá sledovaná období.

Tabulka č. 15 zobrazuje vypočtené hodnoty jednotlivých komponent EVA za jednotlivé roky. Za klíčovou lze označit komparaci rentability a nákladů vlastního kapitálu, tzv. Spread. Již jeho hodnota informuje o kladné či záporné hodnotě EVA. Výsledné hodnoty EVA jsou pro vlastníky podniku velmi pozitivní, protože ve všech sledovaných letech a dochází tak k tvorbě hodnoty pro vlastníky.

Tab. 15 Ekonomická přidaná hodnota

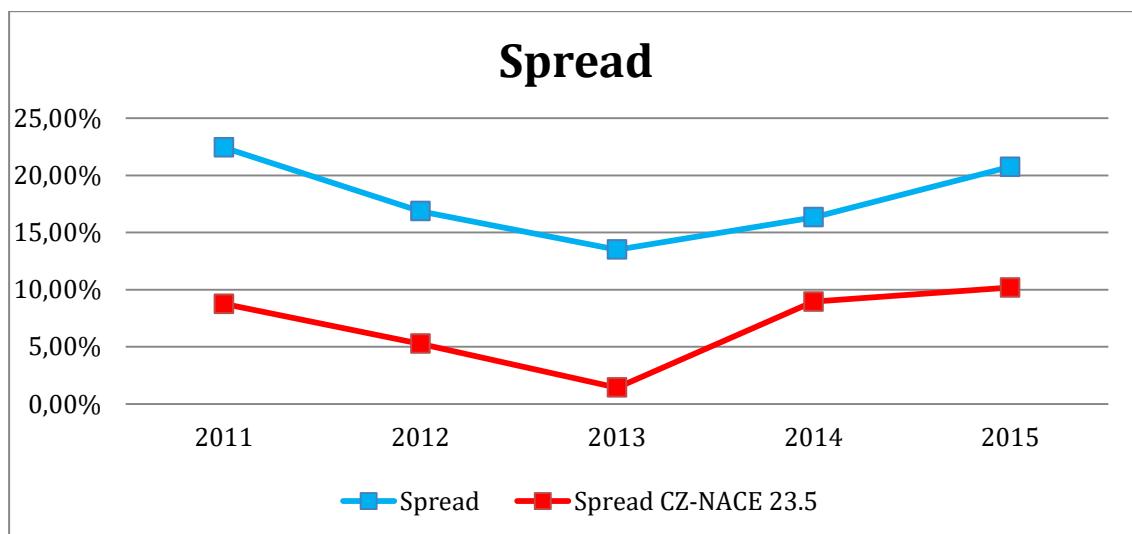
EVA (v tis. Kč) / rok	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	29,69%	23,20%	19,48%	21,44%	25,15%
R _e	7,26%	6,34%	5,98%	5,11%	4,43%
SPREAD (ROE – R _e)	22,43%	16,86%	13,50%	16,33%	20,73%
EVA (equity)	376990	260387	237932	294959	337824

Ukazatel Spread lze rovněž využít ke srovnání vybraného podniku s odvětvím působnosti, a to prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému INFA pro skupinu CZ-NACE 23.5 viz přehledné tabulkové porovnání tabulky č. 16

Tab. 16 Spread

Ukazatel / rok	2011	2012	2013	2014	2015
Spread	22,43%	16,86%	13,50%	16,33%	20,73%
Spread CZ-NACE 23.5	8,75%	5,27%	1,43%	8,95%	10,18%

Prostřednictvím níže zobrazeného obrázku lze konstatovat, že Spread odvětví je kladný a od roku 2013 vykazuje rostoucím trend. Nicméně podnik vykazuje podobný trend jako odvětvové hodnoty avšak je ve všech sledovaných letech větší jako například v roce 2016 o více než deset procentních bodů.



Obr. 25 Spread

3.6 Návrh základního rámce BSC

Závěry plynoucí ze strategické analýzy, finanční analýzy a dotazníkového šetření poskytují dostatek informací k vytvoření základního rámce Balanced Scorecard. Zřejmě nejdůležitější věc je určení strategie na základě poslání a vize společnosti.

Mezi další důležité akce pro vytvoření Balanced Scorecard patří:

- odvození strategických cílů,
- stanovení vztahů příčin a následků mezi cíli,
- vytyčení měřítek,
- určení cílových hodnot měřítek,
- naplánování strategických akcí.

3.6.1 Poslání a vize společnosti

Poslání společnosti by mělo vystihovat smysl a důvod existence. Popisuje vystupování společnosti navenek. Na rozdíl od poslání společnosti, které je spojeno s přítomností podniková vize naopak představuje jakýsi pohled do budoucna. Nastihuje tak budoucí naplánovaný stav, ke kterému by společnost měla směřovat.

POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI XY a.s.

„Neustálým procesem zlepšování výkonnosti, efektivnosti a způsobilosti organizace zajistit plnění očekávání zákazníků a všech zainteresovaných partnerů“

Poslání společnosti dále podporují aktivity, které se management společnosti se rozhodl definovat. Společnost by tak měla zajišťovat:

Zajišťovat:

- Shodu kvalitativních parametrů výrobků s požadavky zákazníků a příslušnými normami.
- Vysokou úroveň technického poradenství a poskytovaných služeb.
- Dlouhodobou stálost kvalitativních znaků výrobků uváděných na trh.
- Neustálé zlepšování výrobních, environmentálních i ekonomických parametrů společnosti aplikací moderních metod řízení s využitím zásad bezpečné práce.
- Rozvoj a uplatňování znalostí a dovedností všech zaměstnanců společnost ve všech oblastech integrovaného systému.
- Korektní, zodpovědné a otevřené jednání s dodavateli a všemi osobami pracujícími pro naši akciovou společnost s důrazem na kvalitu, vlivy na životní prostředí a BOZP dodávaných výrobků a služeb.
- Trvalé sledování a minimálně plnění platných právních a jiných požadavků ve všech oblastech činnosti společnosti.
- Prevenci vzniku úrazů, poškození zdraví, havárií a negativních dopadů na životní prostředí při všech činnostech v organizaci
- Neustálé snižování vlivu našich činností, výrobků a služeb na životní prostředí, pracovníky a okolí společnosti. Opakovaně vyhodnocovat významnost těchto vlivů a stanovovat cíle pro neustálé zlepšování.
- Využívání nejlepších dostupných technik při realizaci stanovených cílů v rámci integrovaného systému managementu. Hodnotit účinnost realizace cílů a přezkoumávat jejich opodstatněnost.
- Zvyšování a prohlubování povědomí o ochraně životního prostředí a zásad bezpečnosti a ochrany zdraví u všech osob pracujících pro, nebo s pověřením Cement Hranice, akciová společnost
- Hodnocení dodavatelů, obchodních partnerů a ostatních osob působících ve společnosti z pohledu zásad stanovených cílů a z hodnocení vyvozovat závěry.
- Soustavné sledování a hodnocení měrné spotřeby látek a energií. V maximální možné míře a v závislosti na objemu výroby a produktů snižovat spotřebu zdrojů.
- Harmonické vztahy v jednotlivých oblastech činností společnosti s veřejností a institucemi v rámci regionu.
- Důslednou analýzu všech podnětů, stížností veřejnosti a zainteresovaných osob a v případě jejich oprávněnosti činit odpovídající opatření.
- Kontinuální zlepšování systému managementu údržby železničních kolejových vozidel, neustále zvyšovat jeho účinnost, a těmito kroky se podílet na zajištění bezpečnosti železničního provozu.

VIZE SPOLEČNOSTI XY a.s.

„Udržovat stabilní pozici na českém trhu v pozici kvalitního výrobce cementu v rámci udržitelného rozvoje v podobě bezpečného a zdravého pracovní prostředí svých zaměstnanců a neustálého rozvoje v oblasti ochrany životního prostředí.“

3.6.2 Vyjasnění strategie a odvození strategických cílů

Podniková strategie vystihuje vůli managementu společnosti transformovat podnikové poslání a vizi do určitých strategických cílů. Je vhodné, aby každá strategie by měla známky získávání výhody oproti jiným společnostem na trhu.

Hlavním cílem je růst podnikové výkonnosti podniku, prostřednictvím zvyšování objemu tržeb a udržování vysoké rentability.

V souladu s výše popsanou podnikovou strategií, strategickou analýzou, finanční analýzou, a dotazníkovým šetření včetně rozhovorů s vrcholovým managementem společnosti jsou odvozeny strategické cíle, které jsou na principu metody Balanced Scorecard stanoveny ze čtyř hlavních perspektiv.

Finanční perspektiva

Zvyšování výkonnosti

Hlavním cílem společnosti nejen dle finanční perspektivy je zvyšování celkové výkonnosti společnosti XY, a.s. Dle vyjádření užšího managementu se společnost dlouhodobě soustředí na ukazatel EBIT.

Udržení vysoké rentability

Rentabilita vybraného podniku byla dle finanční analýzy ve sledovaném období znatelně vyšší v porovnání s odvětvovými hodnotami. U rentability celkových aktiv i rentability vlastního kapitálu, které byly vyobrazeny ve finanční analýze lze hovořit o velmi dobrých hodnotách. Z části je to dáno velikostí podniku i tím, že podnik je výrobní nicméně tyto rentability je třeba udržet. V ideálním případě by se dalo hovořit o cílů zvýšení rentability avšak po zohlednění všech okolních aktuálních aspektu je reálný cíl vysokou rentabilitu udržet.

Růst tržeb

Tržby jsou oblast, které každý podnik věnuje značnou pozornost. Pro danou společnost je velmi složité nějakým způsobem tržby výrazně zvyšovat neboť vše se odvíjí od celkových tržeb v daném odvětví tedy celkové poptávce po cementu. Avšak i zde je prostor pro zvýšení. Jelikož má společnost výrobní kapacitu přibližně na 80% je zde prostor k navýšení tržeb, které byly až téměř o 16% vyšší při porovnání let 2011 a 2016.

Zákaznická perspektiva

Udržení stávajících zákazníků

Stávající dlouhodobí odběratele, jsou pro jakoukoliv společnost klíčoví. Tyto obchodní vztahy je potřeba udržovat, rozvíjet a dostatečně se o ně starat. Udržení těchto dlouholetých odběratelů je považováno za primární cíl zákaznické perspektivy, kterému je třeba věnovat největší pozornost.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Pro spokojenost zákazníků je třeba udělat maximum a každá společnost by měla tomuto věnovat dostatečnou pozornost, neboť bez spokojených odběratelů je nereálné dosahovat finančních cílů. Společnost XY, a.s. zvyšuje spokojenost zejména prostřednictvím produktu popř. logistiky.

Získávání nových zákazníků

Společnost se snaží, aby celkové tržby neustále rostly, proto je nutné hledat a získávat nové odběratele a tím další zakázky neboť zvýšení odběrů stávajících zákazníků je vhodné doplnit odběry od nových zákazníků pro ještě větší růst. V daném odvětví se dá hovořit o velmi komplikovaném a dlouhodobém procesu neboť obchodní vazby jsou velmi pevné a těžko proniknutelné.

Perspektiva interních procesů

Udržení vysoké kvality produktu

Nejdůležitějším interním cílem je mít vysokou kvalitu cementu. Cement jako hlavní produkční složka se dělí do různých tříd. Je tedy nutné, aby daná třída odpovídala také kvalitou. S vysokou kvalitou všeobecně společnosti XY, a.s. nemá problém avšak je nutné tento nastavený standard udržovat tak aby nedocházelo k reklamacím, ze strany zákazníků protože vzhledem k užití betonu bývají reklamáce velmi nákladné a také narušují dlouho budované vztahy.

Realizace dodávek v termínech

Neméně podstatný cíl je kladen na logistiku společnosti XY, a.s. Je to opět dáno velkou náročností na termín dodávek. Při veřejných zakázkách jako jsou dálniční stavby apod., se dodávání volně loženého cementu plánuje na hodiny neboť zákazníci společnosti XY, a.s. nejsou schopni udržovat dostatečnou zásobu například ve svých mobilních betonárnách. Je tak potřeba klást velký důraz na důslednou komunikaci s daným zákazníkem a na pečlivé plánování logistiky tak aby dodávky v požadované kvalitě dorazily na smlouvané místo včas.

Optimalizace výrobního procesu

Neustálé vylepšování jednotlivých stupňů výrobního procesu je jedním ze strategických cílů dané společnosti. S tím souvisí efektivita a úspora nákladu. Největší

problém při výrobě cementu je fakt, že je potřeba velmi velké množství tepla a elektrické energie. Velká část nákladů tedy vzniká při výrobním procesu proto je vhodné je efektivně řídit a sledovat.

Perspektiva učení se a růstu

Růst spokojenosti zaměstnanců

Pokud chce být společnost úspěšná, měla být mít spokojené zaměstnance.

Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, nemají potřebu vyhledávat jiné pracovní příležitosti a jsou k firmě loajální. V opačném případě hrozí odchod kvalifikovaných zaměstnanců, což by mohla být potenciálně pro podnik velká ztráta. Je proto důležité společnost, aby společnost systematicky analyzovala spokojenost svých zaměstnanců a zaměřila se na problematické oblasti, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni. Dotazníkové šetření poskytlo široký náhled na jednotlivé faktory spokojenosti zaměstnanců. Mezi nejčastější podněty, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, se řadí nízká kvalita stravování či nedostatečná motivace k práci.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci zvyšují konkurenční schopnost svého zaměstnavatele tím, že svou práci odvedou kvalitně a efektivně. S větší kvalifikací je možno uvažovat o větší motivaci k práci vyvolané vyššími mzdami, které pozitivně ovlivňují spokojenost a také produktivitu práce.

Kontinuální invence

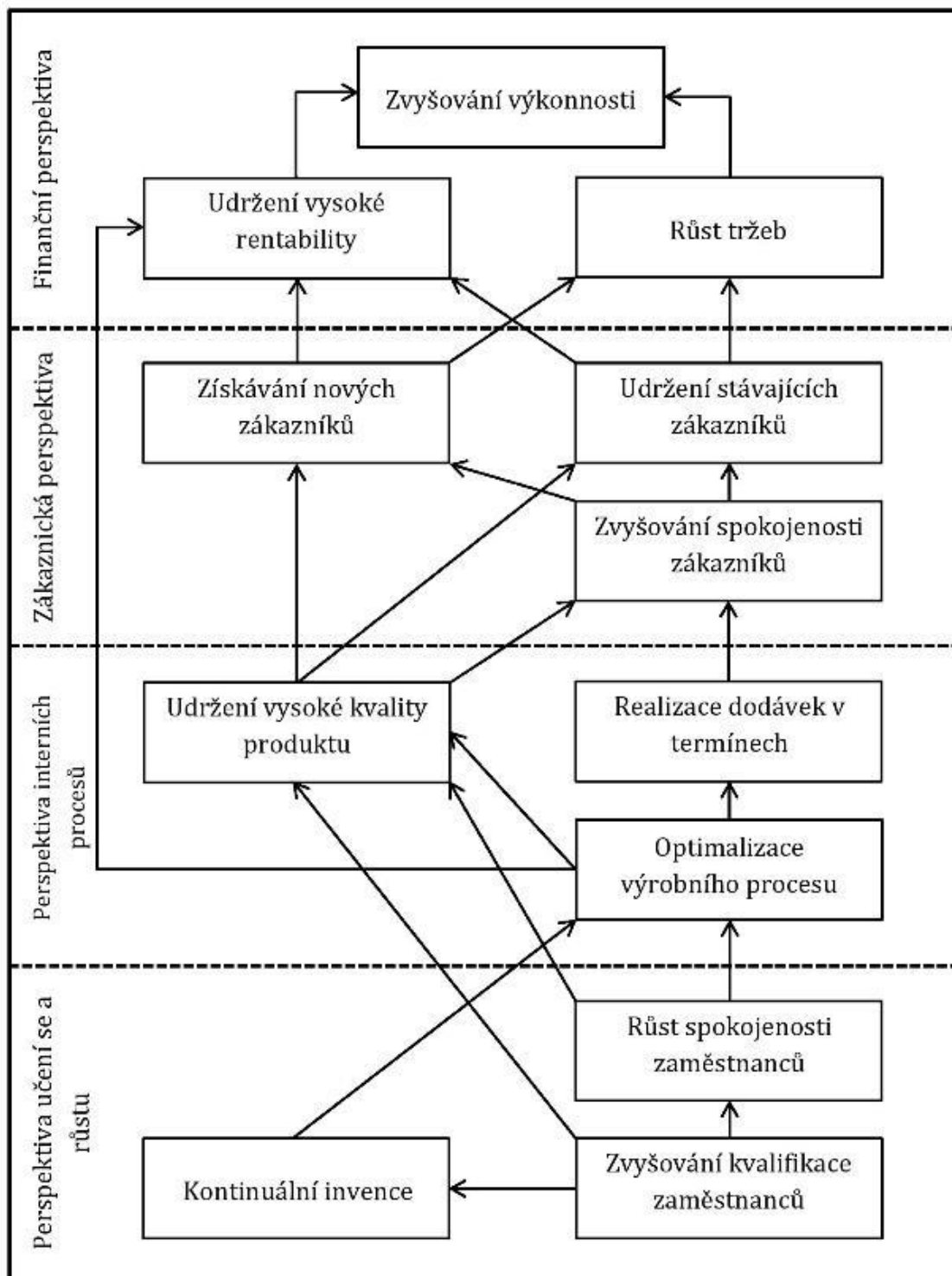
Návrhy od zaměstnanců jsou prostředkem k průběžnému zefektivňování podnikových procesů. Vybraná společnost věnuje kontinuální invenci velkou pozornost a je tato oblast součástí interní směrnice. Proto dochází k zavádění nových technologií a vylepšování podnikových procesů na všech úrovních. Dotazníkové šetření ve společnosti ukázalo, že 37,5% zaměstnanců vůbec inovativní návrhy nepřekládá, je zde proto prostor ke zvýšení motivace k těmto návrhům a tím tak zapojit více zaměstnanců společnosti.

3.6.3 Vybudování vztahů příčin a následků

V předchozí kapitole byly odvozeny strategické cíle společnosti XY, a.s. Těchto 13 cílů je nutné propojit vztahovými vazbami tak aby bylo dosaženo hlavního strategického cíle pomocí plnění strategických cílů předchozích perspektiv. Celkem bylo nalezeno 20 strategických vazeb. Všechny vazby jsou přehledně zobrazeny na strategické mapě. Strategická mapa zobrazuje cestu od plnění cílů nižší perspektiv k dosažení cílů perspektiv vyšších. Strategická mapa tedy představuje vizuální obraz vzájemných příčinných kauzálních vazeb mezi strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Je vytvořena deduktivním způsobem, kdy se vychází z hlavních cílů, to znamená finanční perspektivy. Tyto cíle jsou podporovány ostatními cíli jiných perspektiv.

V rámci finančních cílů je zvolen cíl hlavní, který je podpořen ostatními finančními cíli. Mezi ně patří udržení vysoké rentability a růst tržeb, který je možno dosáhnou získáním nových zákazníků ale zejména udržením těch stávajících. Spokojené zákazníky lze udržet tím, že bude zvyšována jejich spokojenost prostřednictvím udržení vysoké kvality produktu a dodržení stanovených termínů dodávek. Pro včasnou logistiku je potřeba mít dostatečně zoptimalizované výrobní procesy. Optimalizaci výrobního procesu lze zaprvé ovlivnit růstem spokojenosti zaměstnanců z pohledu produktivity a za druhé kontinuální invence z pohledu nových technologických řešení a vyšší efektivity. Nepřetržité invence lze zajistit zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. Výše popsaná strategická cesta ilustruje jak důležitý vliv má zvyšování kvalifikace zaměstnanců na primární cíl – zvyšování výkonnosti společnosti.

Na následující stránce je zobrazena strategická mapa společnosti XY, a.s.



Obr. 26 Strategická mapa

3.6.4 Volba měřítek

Strategické cíle je potřeba doplnit o jejich měřítka aby bylo možné jednotlivé strategické cíle sledovat. Ke každému měřítku je nezbytné přiřadit současnou hodnotu tedy výchozí a hodnotu plánovanou. Takto nastaveny princip zajišťuje snadnou kontrolu dosahování jednotlivých cílů. U jednotlivých měřítek je vždy uvedena frekvence, s jakou bude dosahování cílové hodnoty kontrolováno.

Jednotlivá měřítka a jednotlivé plánované hodnoty jsou určena na základě finanční analýzy, interních plánů, dotazníkového šetření a konzultace s užším managementem vybrané společnosti.

Finanční perspektiva

Následující tabulka zobrazuje měřítka finanční perspektivy, která jsou přiřazena k jednotlivým strategickým cílům společnosti XY, a.s. Zodpovídat za jejich kontrolu bude finanční ředitel společnosti.

Tab. 17 Měřítka - Finanční perspektiva

Strategický cíl	Meřítko	Současná hodnota 2016	Plánovaná hodnota 2018	Četnost kontroly
Zvyšování výkonnosti podniku	EBIT (v tis. Kč)	524 155	550 000	pololetní
Udržení vysoké rentability	ROA (v %)	26,41	>27	čtvrtletní
	ROS (v %)	28,72	>29	čtvrtletní
	ROE (v %)	25,79	>26	čtvrtletní
Růst tržeb	Celkové tržby společnosti (v tis. Kč)	1 476 383	1 600 000	čtvrtletní

Jako primární strategický cíl je zvyšování výkonnosti podniku. Jako vhodné měřítko bylo zvolení ukazatele EBIT. Ukazatel EBIT je vhodný pokud chce management srovnávat hospodářský výsledek bez vlivu zdanění právnických osob a bez vlivu způsobu financování. Tento ukazatel umožňuje zaměřením se na tržby a řízení nákladů na provozní úrovni. Na základě finanční analýzy a vývoje tohoto ukazatele je jeho plánovaná hodnota stanovena na 550 mil. Kč. Zvýšení výkonnosti podniku lze dosáhnout na základě identifikovaných vazeb ve vytvořené strategické mapě. Zaprvé se jedná o udržení vysoké rentability a druhým cílem vedoucím k růstu ukazatele EBIT je růst celkových tržeb. Jako měřítka rentability společnosti jsou zvoleny hodnoty ukazatele ROA, ROS a ROE. Na základě finanční analýzy, jejíž součástí bylo srovnání těchto hodnot s odvětvím, byly plánované hodnoty stanoveny tak

aby v porovnání se současnou hodnotou nedošlo k jejich poklesu. Jedna se tedy o udržení příznivých hodnot ukazatelů ROA, ROS i ROE, které poměrně významně převyšují odvětvové průměry.

Dalším předpokladem pro hlavní strategický cíl je růst celkových tržeb společnosti. Na základě finančních plánů společnosti lze deduktivní metodou stanovit cílovou výši celkových tržeb pro rok 2018. Velikost celkových tržeb je na rok 2018 stanovena na 1,6 mld. Kč. Tento nárůst principiálně podporují i zvyšující se tržby v probíhajícím roce 2017.

Zákaznická perspektiva

Strategickým cílům z pohledu zákaznické perspektivy jsou přiřazeny měřítka, která jsou vyobrazena na tabulce č. 18. Garantem oblasti zákaznické perspektivy je obchodní ředitel společnosti.

Tab. 18 Měřítka - Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Meřítko	Současná hodnota 2016	Plánovaná hodnota 2018	Četnost kontroly
Udržení stávajících zákazníků	Počet důležitých odběratelů	43	45	čtvrtletní
Získávání nových zákazníků	Počet nových odběratelů	5	8	čtvrtletní
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Realizace dodávek v termínu (v %)	97,5	99	měsíční
	Vyřízené reklamace (v %)	100	100	měsíční

Udržení stávajících zákazníků lze považovat za nejdůležitější cíl vybrané společnosti z pohledu zákaznické perspektivy, neboť jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, odvětví působnosti je natolik specifické, že úspěšnost působících společností závisí na dlouholetých obchodních vazbách. Je tedy nutné neustále monitorovat tuto oblast například prostřednictvím zvolených měřítek jako je počet důležitých odběratelů, kterých je v současné době 43. Plánována hodnota v roce 2018 je stanovena na 45 strategických zákazníků. Takto naplánovaná hodnota jenom potvrzuje složitost nalezení nových odběratelů a také vypovídá o existenci silných obchodních vazeb.

Druhým důležitým cílem je získávání nových zákazníků. Při pohledu na tabulku lze zjistit, že současně společnost získává průměrně pět nových dlouhodobých zákazníků ročně. Cílená hodnota tohoto měřítka je však nastavena na osm.

Třetím strategickým cílem je zvyšování zákaznické spokojenosti. Z praktického hlediska je získání zpětné vazby pomocí různých dotazníkových šetření či formulářů zcela nereálné protože to koncového zákazníka stojí určité úsilí a obtěžuje jej to. Proto byla měřítka zvolena tak aby měřené hodnoty nebyly závislé na zákazníkovi, ale byly získány z vlastní evidence. Prvním měřítkem je v tomto případě včasná realizace dodávek, která je pro koncové odběratele velmi významná. Společnost současně dosahuje poměrně vysoké úrovně dodržení termínů dodávek, konkrétně 97,5% ze všech uskutečněných. Plánovaná hodnota je však stanovena ještě výše a to tak, že pouze jedna dodávka ze sta uskutečněných nebude dodána v termínu. Druhým měřítkem je vyřízení reklamací. V této oblasti již nyní hodnoty dosahují na 100%, cílem je v roce 2018 dosáhnout stejné hodnoty.

Perspektiva interních procesů

Měřítka cílů perspektivy interních procesů: udržení vysoké kvality produktu, realizace dodávek ve sjednaných termínech a optimalizace výrobního procesu určeny v následující tabulce. Dohlížet nad kontrolou těchto měřítek bude výrobní ředitel společnosti.

Tab. 19 Měřítka - Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Meřítko	Současná hodnota 2016	Plánovaná hodnota 2018	Četnost kontroly
Udržení vysoké kvality produktu	Počet reklamací	8	5	měsíční
Realizace dodávek v termínech	Nedodržení sjednaného termínu dodání (v %)	2,5	1	měsíční
Optimalizace výrobního procesu	Dodržení plánu výroby (v %)	95	98	čtvrtletní
	Produktivita práce (v tis. Kč)	4 070	4 150	čtvrtletní
	Nákladovost	0,69	<0,7	roční

Pro cíl udržení vysoké kvality produktu je určeno měřítko celkový počet reklamací. Jak bylo již vysvětleno, pokud jsou oprávněné reklamace z pohledu odběratelů uplatňovány, jedná se většinou o velmi nákladné procesy. Je proto důležité sledovat tyto měřítka a to co v největší četnosti tedy měsíčně. Aby nedocházelo k zbytečnému navyšování nákladů na oprávněné reklamace, je třeba dbát na vysokou kvalitu produkce. Plánovaná hodnota v roce 2018 pojednává o existenci pouze

pěti reklamací ročně na rozdíl od současné hodnoty roku 2016, kdy byly uplatňovány reklamace v osmi případech.

Nedodržení sjednaného termínu dodání v procentuálním vyjádření, které je měřítkem realizace dodávek v termínech, stanovuje poměr mezi počtem dodávek s nedodrženou smluvní dobou dodání a celkovým počtem dodávek. V ideálním případě by hodnoty dosahovaly 0%, nicméně hodnoty reálně dosažitelné jsou nastaveny na 1% v roce 2018. Cílová hodnota je tak o 1,5 procentního bodu nižší.

Optimalizace výrobního procesu jakožto strategického cíle má přímý vliv celkovou rentabilitu společnosti například prostřednictvím ušetřených nákladů a použití nových úspornějších technologií. Prvním zvoleným měřítkem tohoto strategického cíle je dodržení plánu výroby, jehož hodnoty jsou nyní na 95%. Plánem je v roce 2018 plnit plán výroby na 98%. Dalším měřítkem se silnou vypovídající schopností je produktivita práce, která v roce 2016 byla 4070 tis. Kč na průměrného přepočteného pracovníka. Cílová hodnota je naplánována na 4150tis.Kč. Posledním identifikovaným měřítkem tohoto strategického cíle je celková nákladovost. Na základě finanční analýzy jsou stanoveny výchozí hodnoty na úrovni 0,69 což lze považovat za poměrně nízkou nákladovost a to i ve srovnání s odvětvovým průměrem hodnoty 0,835. a na základě dedukce v kombinaci s rozhovory s vrcholovým managementem společnosti hodnota plánovaná v roce 2018 je <0,7 tzn., že cílem je takto nízkou nákladovost udržet.

Perspektiva učení se a růstu

Tab. 20 Měřítko - Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Meřítko	Současná hodnota 2016	Plánovaná hodnota 2018	Četnost kontroly
Růst spokojenosti zaměstnanců	Dostatečná motivace zaměstnanců (v %)	-	66	pololetní
	Počet dotazníkových šetření	0	2	pololetní
	Výdaje na zaměstnanecké benefity (v tis. Kč)	5352	5500	roční
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení	49	55	čtvrtletní
	Spokojenost s možností se vzdělávat (v %)	-	85	pololetní
	Investice do vzdělání zaměstnanců nejméně (v tis. Kč)	709	750	roční
Kontinuální investice	Počet inovativních návrhů	15	25	čtvrtletní
	Investice do vývoje a výzkumu nejméně (v tis. Kč)	2000	3000	roční
	Zaměstnanci nepředkládající žádné návrhy (v %)	-	25	pololetní

V tabulce č. 20 jsou uvedeny strategické cíle perspektivy učení se a růstu, ke kterým byly zvoleny různá měřítka. Jako garant této oblasti je vedoucí personálně správního útvaru.

Spokojenost zaměstnanců společnosti nebyla zejména systematicky měřena. Dosud se jednalo o náhodné připomínky či zpětné vazby, které však nebyly evidovány. Růst spokojenosti zaměstnanců však vyžaduje velkou pozornost. Proto by měla společnost začít systematicky zpracovávat tuto problematiku. Z dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci této diplomové práce, bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k práci. Odpovědělo jich tak celých 57,5%. Motivace každého zaměstnance je poměrně individuální záležitostí je však potřeba identifikovat oblasti mající významný motivační efekt, pomocí kterého v roce 2018 společnost dostatečně motivuje 66% zaměstnanců. Další měřítkem je počet uskutečněných a zpracovaných dotazníkových šetření, kdy v současné době nejsou šetření vůbec realizována. Počet uskutečněných dotazníků by měl stoupnout na dva

dotazníkové průzkumy ročně. Výdaje na zaměstnanecké benefity jsou určeny jako další měřítko spokojenosti zaměstnanců. Mezi růstem výdajů na benefity a spokojenosti zaměstnanců lze obecně pozorovat přímou úměrnost. Musí však být zvolené benefity správně zvoleny. Dle dotazníkového šetření uskutečněné v rámci této práce by přibližně 42% zaměstnanců uvítalo zavedení sick days avšak celkově je s benefity spokojeno 75% dotazovaných.

Do kvalifikace zaměstnanců jakožto dalšího strategického cíle bylo v roce 2016 investováno 709 tis. Kč. S možností vzdělávat se je dle dotazníku spokojeno 77,5% dotázaných. I přes poměrně velkou spokojenost v tomto roce byl cíl na rok 2018 nastaven na 85% dotázaných. To také souvisí s navýšením hodnoty investic do vzdělávání pro rok 2018 na 750 tis. Kč.

Kontinuální invence je měřena počty zaměstnaneckých inovativních návrhů za rok ze současných patnácti na plánovaných dvacet pět. Další měřítkem je výše investovaných prostředků do vývoje a výzkumu. V roce 2016 bylo vynaloženo 2 mil. Kč a v roce 2018 je plánovaná hodnota zvýšena ještě o 1 mil. Kč. Což představuje nejméně padesáti procentní nárůst oproti roku 2016 a lze tak konstatovat, že této oblasti je věnována velká pozornost. Posledním měřítkem k tomuto strategickému cíli je procentuální vyjádření zaměstnanců, kteří nepředkládají žádné návrhy. Cílová hodnota je pouze 25% zaměstnanců což je o 12,5 procentního bodu nižší hodnota než zjištěná z dotazníkového šetření.

3.6.5 Identifikace strategických akcí

Jako poslední etapa pro vytvoření základního rámce BSC lze považovat identifikace strategických akcí, které jsou potřeba k dosažení plánovaných hodnot vybraných měřítek strategických cílů.

Strategická mapa zobrazující spojitost dosažení nižších cílů s dosažením cíle hlavního. Z tohoto důvodu je nezbytné při identifikaci strategických akcí postupovat zdola strategické mapy směrem vzhůru.

Perspektiva učení se a růstu

Hierarchicky nejnižše postavenou perspektivou je perspektiva učení se a růstu proto jsou strategické akce pro jednotlivé cíle dané perspektivy stanoveny jako první.

Zvolené akce mají přispět k dosažení cílů nejen perspektivy učení se a růstu, ale také k dalším hierarchicky výše postaveným cílům. V rámci stanování jednotlivých akcí je třeba vždy určit, jaké oddělení společnosti bude za danou strategickou akci zodpovědné. Z následujících tabulek je patrné, že jako odpovědné oddělení vystupují všechna oddělení společnosti XY, a.s.. Z tohoto důvodu je nutné dbát zvýšené komunikace a spolupráce napříč jednotlivými odděleními. Každé strategické akci je třeba vyčíslit nálady.

Tab. 21 Strategické akce učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady
Růst spokojenosti zaměstnanců	Pravidelná zpětná vazba	Personální	-
	Zajištění možnosti kvalitnějšího stravování	Ekonomické	-
	Kontrola ochranných pomůcek	Výrobní	-
	Stanovení návrhu nových benefity	Ekonomické	25 000Kč
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Vytvoření systematického plánu vzdělávání	Personální	5 500Kč
	Rozšíření plánu školení	Personální	-
	Testy nabitých znalostí	Personální	-
Kontinuální investice	Vytvoření motivační složky za předložení inovativního návrh	Ekonomické	150 500Kč

- strategická akce bude běžnou pracovní náplní určených pracovníků příslušných úseků, náklady na strategickou akci nevznikají

Strategický cíl spokojenosti zaměstnanců lze ovlivnit zejména jejich analýzou, na základě které může vedení společnosti sledovat a navrhopvat řešení problémových oblastí. Navrhuji tedy nejméně dvakrát ročně realizaci dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Aby se neopakovala situace při dotazníkovém šetření, které proběhlo v rámci této práce, navrhuji jednotlivým zaměstnancům vyplnění dotazníku přikázat jako pracovní povinnost a dosáhnout tak co nejvyšší vypovídací hodnoty. Z dotazníkového šetření lze vyvodit nespokojenost s kvalitou stravování, bylo by tedy vhodné, aby zvolený pracovník oslovil jiné společnosti zajišťující závodní stravování a tím by poskytl zaměstnancům možnost zvolit si z nabídky jídel jiných společností. Při hledání jednotlivých společností by měl pracovník především dbát na kvalitu jídla a jeho servisu a zároveň by měl vyjednat co nejlepší finanční podmínky. Oddělení výroby by mělo zavést častější kontroly ochranných pomůcek, při které by mělo dojít k získání zpětné vazby od jednotlivých zaměstnanců. Ty je poté nutné zanalyzovat a následně navrhnout jejich výměnu či náhradu za jiné typy pracovních pomůcek.

Dle dotazníkového šetření, by v 42 % případů zvolilo sick days. Poskytnuté „sick days“ budou zároveň představovat určitou náhradu za vyšší očekávanou docházku.

Společnost si výdaje na poskytnutí tohoto benefitu může zahrnout do nákladů, neboť jsou daňově uznatelné. Nejprve je však nutné dostatečně definovat následující:

- Za jakých podmínek a o kolik dnů zdravotního volna může zaměstnanec maximálně požádat.
- Jak vysoká mzda době čerpání zaměstnanci náleží.
- Jakých zaměstnanců se sick days týká. Je potřeba dbát nediskriminačního návrhu.
- Jak se bude postupovat při nevyčerpaných sick days.

Vzhledem k velikosti podniku je třeba důkladné analýzy výdajů a přínosů tohoto benefitu. Za tuto strategickou akci bude zodpovědné ekonomické oddělení společnosti, které vzhledem k vysoké kvalifikaci a znalosti společnosti navrhne vrcholovému managementu řešení. Jednorázová odměna za splnění tohoto úkolu je nastavena na, která bude rozdělena mezi pověřené pracovníky.

Se systémem vzdělávání je spokojeno velké množství zaměstnanců. Je však nutné vytvořit systematický plán jednotlivých typů školení. V současné době jsou systematicky řízena pouze školení, které jsou povinné z hlediska zákonů. Je proto vhodné vytvořit, takový plán školení, který bude nastaven a přizpůsoben jednotlivým pozicím zaměstnanců. Jejich pohled bude získán v rámci dotazníkového řešení. Dále navrhuji rozšířit počet školení a zejména se soustředit na školení odborná, které by uvítalo 57,5% dotázaných zaměstnanců. Za tuto strategickou akci bude zodpovědné personální oddělení společnosti XY, a.s.

Personální útvar vždy po konzultaci se školitelem provede při ukončení jednotlivých tematických celků školení test nabitých znalostí. To by mělo přispět k motivaci zaměstnanců si vštípit dané znalosti a poskytnou zpětnou vazbu jak personálnímu oddělení, tak jednotlivým školitelům.

Poslední navrhnoutou strategickou akcí v rámci perspektivy a růstu je upravení motivační složky za předložení inovativního návrhu. Nyní je dle interní směrnice poskytován jednorázový příspěvek ke mzdě ve výši 3000-5000Kč za jeden inovační návrh. Návrhy jsou v rámci směrnice rozřazeny do několika typů a dále posuzovány dle přínosu a efektivity. Navrhuji jednorázovou odměnu za inovativní návrhy zvýšit na 4 000Kč - 10 000Kč. Ta poskytne dostatečné navýšení motivace k invenci zaměstnanců.

Při současném celkovém počtu patnácti návrhů ročně je průměrně vyplacena částka 4300Kč za jeden předložený návrh splňující všechny podmínky dle interní směrnice. To znamená roční náklady ve výši 64 500Kč. Částka 4 300Kč představuje 86% maximální částky za návrh. Plánovaná hodnota byla v roce 2018 stanovena na 25 návrhů za rok. Je potřeba tak počítat s navýšením ročních nákladů za předložené návrhy z důvodu vyšších odměn i počtu samotných návrhů. Lze tedy uvažovat s tím, že průměrná vyplacená částka bude maximálně dosahovat 86% horní hranice odměny. Proto jsou roční náklady stanoveny na základě vzorce: $25 \cdot (10\,000\text{Kč} \cdot 0,86)$. To představuje částku 215 000 Kč. Tuto je třeba vyčlenit na pokrytí vyplacených odměn. Na rozdíl od současného stavu vzrostou náklady na odměny $215\,000 - 64\,500 = 150\,500$ Kč

Perspektiva interních procesů

Tabulka č. 22 zobrazuje strategické akce vedoucí k dosažení cílů perspektiv interních procesů.

Tab. 22 Strategické akce interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady
Udržení vysoké kvality produktu	Zvýšení počtu prováděných kontrol	Technické	30 000 Kč
	Splnění cílů perspektivy učení se a růstu	-	-
Realizace dodávek v termínech	Častější kontrola termínů dodávek s výrobním procesem	Obchodní, Technické	-
	Častější kontrola termínu dodávek s plánem logistiky	Obchodní, Technické	-
	Splnění cílů perspektivy učení se a růstu	-	-
Optimalizace výrobního procesu	Splnění cílů perspektivy učení se a růstu	-	-

Udržení vysoké kvality produktů lze docílit zvýšeným počtem kontrol v jednotlivých částech výrobního procesu. Dodržení vysoké kvality zajistí vyšší odebrání vzorku a jejich následné vyhodnocení ve vlastní laboratoři společnosti. Jelikož se již nyní kontroluje v poměrně velkém množství a laboranti společnosti jsou dle technického ředitele poměrně vytíženi, navrhuji, aby došlo k zvýšení měsíční mzdy vybraného laboranta o 2 500Kč.

Dodržení termínů dodávek lze docílit v častějším monitoringu termínů dodávek s výrobním procesem. Je třeba se zaměřit na pečlivé operativní plánování, aby výrobní proces neohrozil zpoždění sjednaných termínů. Z toho důvodu by mělo dojít na základě pečlivého průběžného plánování a kontroly k minimalizaci rizik souvisejících s opožděním výroby. Zřejmě ještě větší pozornost by měla být věnována logistice společnosti neboť dle vyjádření managementu, nedodržení termínů způsobuje v přibližně 85% případů doprava produktu ke koncovým zákazníkům. Je tak opět nutné stanovit pečlivý plán s analýzou dopravních cest, který je nezbytné často aktualizovat. Měl by obsahovat seznam rizik kritických míst tak, aby bylo dosaženo optimální logistické operace v termínu. Tento cíle lze také dosáhnout splněním cílů nižších perspektiv jako je například dostatečná kvalifikace zaměstnanců.

Optimalizace výrobního procesu lze docílit splněním cílů z perspektivy učení se a růstu vyobrazených strategickou mapou. Jedná se například o snižování nákladu výroby na základě předložených návrhu od zaměstnanců, ke kterému budou všichni motivováni zvýšením možné odměny za takový návrh.

Zákaznická perspektiva

V následující tabulce jsou definovány navržené strategické akce, jež přispívají ke splnění strategickým cílů z pohledu zákaznické perspektivy.

Tab. 23 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady
Udržení stávajících zákazníků	Aktivní profesionální komunikace	Obchodní	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-
Získávání nových zákazníků	Aktivní vyhledávání případných rentabilních odběratelů	Obchodní	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Pružné reagování na zákaznické požadavky	Obchodní, technické	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-

Hlavní strategickou akci podporující udržení stávajících zákazníků lze označit aktivní a profesionální komunikaci obchodních manažerů s těmito zákazníky doplněnou o zpětnou vazbu prostřednictvím osobních setkání. Je potřeba se ještě více věnovat svým klíčovým odběratelům a zajišťovat jim tak profesionální péči. Společnost se dlouhodobě účastní významných veletržních akcí, jak v České republice, tak

i v zahraničí. Je však nutné zvýšit intenzitu jednání právě na těchto klíčových místech. Tento cíl je podpořen také splněním ostatních cílů, jako je zvýšení realizace dodávek v termínech či udržení vysoké kvality produktu.

Obchodní oddělení by také mělo aktivní vyhledávání případných rentabilních odběratelů. Tato činnost by měla spočívat v účasti na stavebních veletrzích, kde betonářské společnosti jako hlavní typ odběratele společnosti XY, a.s. představují svou obchodní činnost. Dle vyjádření obchodního oddělení je účast na těchto akcích již více než nadprůměrná a tak lze hledat prostor v efektivitě získávání nových odběratelů. Tuto strategický cíl podporují další cíle principiálně nižších perspektiv. Jako je například nabízením produktu ve vysoké kvalitě.

Důležitým strategickým cílem je i neustále zvyšování spokojenosti zákazníku. Z tohoto důvodu by se měla společnost neustále snažit o kvalitní komunikaci, na základě které by bylo možné zajišťovat ještě kvalitnější péči vůči zákazníkovi a pružně tak reagovat na jeho individuální požadavky v otázce termínu kvality apod.

Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou definovány strategické akce vedoucí k naplnění jednotlivých cílů finanční perspektivy.

Tab. 24 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady
Zvyšování výkonnosti podniku	Benchmarking	Ekonomické	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-
Udržení vysoké rentability	Provedení finanční analýzy se zaměřením na rentabilitu	Ekonomické	-
	Benchmarking	Ekonomické	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-
Růst tržeb	Benchmarking	Ekonomické	-
	Splnění cílů ostatních perspektiv	-	-

Růst tržeb, udržení vysoké rentability a celkové zvýšení výkonnosti podniku bude zejména dosaženo splněním všech cílů a provedením všech strategických akcí hierarchicky níže položených perspektiv na principu příčina následek. Ty jsou přehledně zobrazeny ve strategické mapě. V rámci splnění cíle udržení vysoké rentability je navržena strategická akce spočívající v provedení finanční analýzy s důrazem na ukazatele rentability celkových aktiv, rentability tržeb a vlastního kapitálu.

Důležitou strategickou akcí finanční perspektivy je průběžné porovnávání dosažených hodnot s hodnotami společností, které jsou podobné se společností XY, a.s. Toto porovnávání tzv. benchmarking, je metoda pravidelné komparace hodnot podniku s jiným podobným podnikem působící ve stejném odvětví. Doposud byly ostatní podniky působící v odvětví sledovány spíše náraz způsobem je proto vhodné benchmarking zařadit mezi systematické činnosti ekonomického oddělení. Daná činnost se stane běžnou pracovní náplní. Systematický benchmarking by tak mohl odhalit silné a slabé stránky společnosti, a přispět k identifikaci problémových oblastí, kterým by následně podnik věnoval vyšší pozornost. Celý problém je však v nalezení komparativní společnosti, jelikož každá společnost nezveřejňuje tyto informace kvůli konkurenčnímu boji. Východiskem lze označit benchmarkingový diagnostický systém metodiky INFA, který umožňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

3.7 Časový harmonogram

Rozšíření Balanced Scorecard na celou společnost je dalším krokem k zavedení tohoto systému strategického řízení. V souladu s organizační strukturou společnosti viz příloha C, je vhodné zvolit formu provedení na základě nadřízenosti tedy vertikálním způsobem skrze praktické semináře. Seminářů se bude účastnit generální ředitel, výrobní ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, vedoucí personálně správního útvaru. Tento tým bude proškolen externím specialistou, který v rámci prvního semináře nastíní obecné i praktické aspekty metody BSC. Generální ředitel v rámci prvního semináře určí jednotlivé pracovníky, kteří budou mít na starosti zaškolení dalších pracovníků. Informatická podpora bude zajištěna pomocí speciálního softwarového modulu BSC, který bude implementován do podnikového systému SAP. Následující text přehledně seznamuje s obsahovou formou jednotlivých praktických seminářů.

Seminář č. 1

- Představení metody BSC
- Časový harmonogram BSC a jeho náklady
- Školení týmu
- Strategická analýza společnosti

Seminář č. 2

- Vyjasnění podnikové strategie
- Návrhy a určení strategických cílů

Seminář č. 3

- Identifikace vztahů příčin a následků mezi cíli
- Stanovení měřítek strategických cílů
- Určení cílových hodnot k měřítkům

Seminář č. 4

- Vytvoření strategických akcí
- Vazba mezi cíli a akcemi
- Přiřazení odpovědností za uskutečněné akce

Seminář č. 5

- Propojení se současným systémem řízení
- Zharmonizování BSC s informačním systémem podniku
- Zaškolení zaměstnanců
- Dokončení plánu zavedení projektu

Pro vytvoření základního rámce BSC, označována jako základní či první fáze, je potřeba vytvořit časový harmonogram, ve kterém se bude konat všech pět seminářů. Efektivní časový plán je obvykle nastaven od 16 do 24 týdnu na základě náročnosti zavedení a celkové velikosti podniku.

Pro tuto konkrétní situaci je nastavena celková délka první fáze na maximálně doporučených 24 týdnů. Je to způsobeno zejména vysokým pracovním vytížením účastníků seminářů a také velikosti podniku.

Obsah	Týden														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Seminář č. 1	■	■	■	■	■										
Představení metody BSC	■														
Časový harmonogram BSC a jeho náklady		■													
Školení týmu			■												
Strategická analýza společnosti				■	■										
Diskuze					■										
Seminář č. 2						■	■	■	■	■					
Vyjasnění podnikové strategie						■	■								
Návrhy a určení strategických cílů								■	■						
Diskuze										■					
Seminář č. 3											■	■	■	■	■
Identifikace vztahů příčin a následků mezi cíli											■	■			
Stanovení měřítek strategických cílů												■	■		
Určení cílových hodnot k měřítkům														■	■
Diskuze															■

Obr. 27 Časový harmonogram 1. část

Obsah	Týden									
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Seminář č. 4										
Vytvoření strategických akcí										
Vazba mezi cíli a akcemi										
Přiřazení odpovědností za uskutečněné akce										
Diskuze										
Seminář č. 5										
Propojení se současným systémem řízení										
Zharmonizování BSC s informačním systémem podniku										
Zaškolení zaměstnanců										
Dokončení plánu zavedení projektu										

Obr. 28 Časový harmonogram 2. část

Pro úspěšné propojení BSC s informačním systémem podniku je potřeba zvolit vhodný informační software, v tomto případě modul BSC pro informační systém SAP. Musí splňovat všechny obvyklé požadavky pro informační systémy, aby mohlo dojít k efektivní implementaci BSC do:

- strategického a operativního plánování (převedení stanovených cílů)
- controllingu (kontrola provedení strategických akcí)
- systému lidských zdrojů (propojení cílů strategických s osobními)
- reportingu (monitoring dosahování zvolených cílů)

Výše uvedené úrovně propojení zajišťující kontinuální nasazení se uskuteční během konečné fáze časového harmonogramu, tedy během semináře č. 5.

Je také nezbytné proškolit a seznámit širší skupinu zaměstnanců s tímto konceptem. Tato činnost je odpovědností jednotlivých nadřízených. Tím bude odstartová-

na tzv. druhá fáze. V této fázi dochází k sjednocení BSC se systémem řízení podniku. Druhá fáze trvá v různých společnostech odlišnou dobu, zaleží na pružnosti a motivaci. Nejčastěji má délku kolem dvou let, ale vzhledem k odvětví působnosti a typu podniku bude implementace poněkud náročnější a bude trvat delší dobu.

3.8 Nákladová analýza

Kapitola Nákladová analýza věnuje pozornost stanovení a propočtu jednotlivých nákladových položek. Náklady, které jsou spojeny s návrhem a zavedením Balanced Scorecard do systému strategického řízení podniku. Náklady jsou rozděleny do dvou fází. V té první je dle časového harmonogramu vytvořen základní rámec BSC. Další fáze pak obsahuje zaváděcí náklady, které jsou spojené s provedením strategických akcí.

Náklady na tvorbu BSC

Základ zdárného vytvoření základního rámce BSC spočívá v detailním seznámení se s konceptem BSC. Na základě vysokého pracovního vytížení vrcholného managementu společnosti doporučuji využít profesionální poradenské společnosti zabývající se problematikou zavedení systému BSC do praxe. Využitím odborníka, který je schopen poskytnout jak teoretické znalosti, tak praktické zkušenosti, roste šance na zdárné zavedení BSC.

Na základě oslovení poradenských společností byla zvolena jako nejvhodnější kandidát společnost KCM Consulting s.r.o., sídlící ve stejném okrese jako společnost XY, a.s. Kurz, jenž nabízí společnost KCM Consulting s.r.o. poskytuje dostatečný rozsah seznámení se s metodou BSC.

Základní kurz „Balanced Scorecard“, který trvá 8 hodin, který společnost nabízí v Přerově za 7 200Kč bez DPH/osoba. Nicméně na základě přímého oslovení je společnost schopna nabídnout kurz v sídle společnosti za přibližně 65 000Kč pro maximálně 10 osob. Společnost také v návaznosti na první realizovaný kurz v sídle společnosti nabízí odborné poradenství a možnost dalšího kurzu. Jeho náplň by měla obsahovat podrobnější problematiku o výkonnosti podniku ve vztahu k BSC. Díky přesné specifikaci poskytne školitel vhodný metodický postup pro daný typ podniku a nastíní jeho stěžejní oblasti. Cena za tento nadstandardní kurz včetně odborného poradenství je přibližně 40 000Kč. (KCM Consulting)

Celkové náklady na dvě školení včetně odborného poradenství jsou stanoveny na 105 000Kč bez DPH.

Mezi další náklad pro tvorbu BSC lze zařadit náklad na softwarovou podporu. Na základě konzultace s vedoucím informačního oddělení se jako nejvhodnější jeví nákup specializovaného modulu systému SAP, jenž využívá společnost dlouhodobě. Díky tomu by nebylo nutné školit zaměstnance zahrnuté do implementace BSC na nový typ softwaru. Využití tohoto modulu také umožní bezproblémový chod

společnosti, neboť nebude nijak zasahovat do stávajícího chodů pouze tvořit samostatnou část. Stanovení ceny je poměrně složité protože společnost využívá centrální softwarový systém na základě licencí pro celý koncern, do kterého spadá. Modul informačního systému SAP, který se nazývá SEM-CPM(Corporate Performance Monitor) umožňuje průběžné sledování stanovených oblastí dle metodiky BSC. Dle vedoucího IT oddělení se cena tohoto modulu odhaduje poměrně těžce, protože se stanovuje na základě individuální nabídky. Lze však kvalifikovaně odhadnout cenu v rozmezí od 300 000 do 500 000Kč. Celkem jsou tedy náklady na první fázi stanoveny na 405 000 Kč až 605 000 Kč dle individuální nabídky ceny modulu informačního systému SAP.

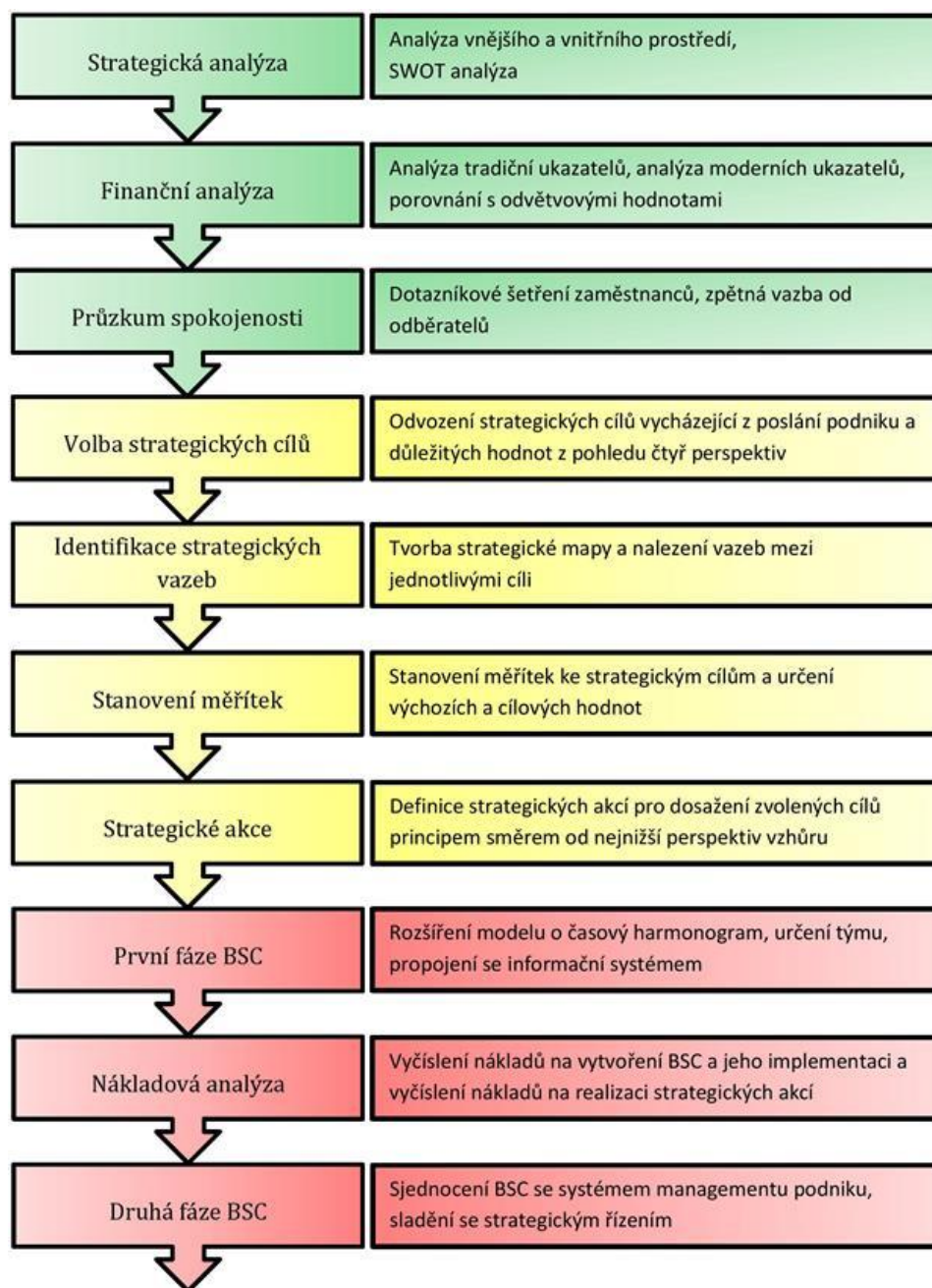
Náklady na realizaci strategických akcí

Náklady další fáze jsou navrženy na základě nákladů jednotlivých strategických akcí. Jednotlivé akce se stanou ve většině případů běžnou pracovní náplní zaměstnanců. Náklad na ostatní strategické akce je ve výši 211 000Kč.

Díky takto vynaloženým prostředkům a provedením strategických akcí by mělo dojít k dosažení všech strategických cílů podniku, včetně primárního strategického cíle – zvýšení výkonnosti podniku.

3.9 Modelový scénář pro společnosti v odvětví

Kapitola se věnuje návržení modelového scénáře pro společnosti působící ve stejném odvětví jako vybraná společnost XY, a.s. Popisuje návrh základního rámce BSC a následnou implementaci zvolené metody. Celý postup je vyobrazen pomocí níže uvedené jednoduché procesní mapy, která má funkci grafické ilustrace. Toto grafické zobrazení doplňuje v následujících odstavcích popis obsahových celků, které je potřeba splnit, aby došlo k úspěšnému zavedení metody BSC.



Obr. 29 Modelový scénář

Ke zdařilému návrhu a zavedení BSC musí společnosti, které působí ve stejném odvětví jako vybraný podnik XY, a.s. začít důslednou strategickou a finanční analýzou, kterou je vhodné doplnit o porovnání s odvětvovými hodnotami. Specifika sekce C – Zpracovatelský průmysl, skupina 23 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, podskupina – 23.5 Výroba cementu, vápna a sádry, do které

podnik dle svého podnikatelského působení patří, je existence malého počtu velkých a silných podniku, které však jsou pod velkým cenovým tlakem ze strany odběratelů. Je to dáno tím, že jednotlivé výrobní společnosti mají dostatečnou výrobní kapacitu, která umožňuje odběratelům využít konkurenční nabídky. Existuje také reálna hrozba z pozice zahraničních společností ve formě dovozu hlavního produktu – cementu, které jsou schopny nabízet tento produkt v tuzemsku za nižší cenu než je průměrná cenová úroveň českých výrobců. Tato hrozba je nyní podpořena uvolněním monetární politiky centrální banky v tom, že pokud domácí měna posílí, ještě tím podpoří možnost importu, protože se importované zboží stane levnějším. Je potřeba tak brát v potaz tyto skutečnosti při analýze oborového prostředí a tvorbě strategických cílů.

Naopak mezi příležitosti lze považovat ekonomický růst a zejména růst stavitelství jakožto klíčového oboru. Jelikož se všechny podniky vyrábějící cement potýkají s vysokou spotřebou tepla a elektrické energie existují zde příležitosti k snížení výrobních nákladů, neboť stále dochází k vývoji nových technologických, ekologických zařízení, které se navíc stávají stále dostupnějšími. Na druhou stranu se jedná stále o položky v hodnotách desítek milionů a proto je potřeba velmi pečlivě analyzovat tyto nové technologické zařízení.

Mezi důležité zhodnocení situace podniku patří také určení spokojenosti zaměstnanců a odběratelů. Dotazníkové řešení zaměstnanců je vhodné měřit několikrát ročně. Takto získané informace v kombinaci s vhodně nastavenými otázkami tvoří základ perspektivy učení se a růstu, který je jedním ze základních složek metody BSC. Měření spokojenosti odběratelů je nutné stanovovat jinými metodami než dotazníkovým šetřením. Jako vhodné se jeví zvolit měřítko v počtu včasných dodávek, počtu reklamací či na základě obchodních jednání.

Závěry plynoucí z jednotlivých analýz je potřeba zohlednit při tvorbě strategických cílů. Je také nezbytné, aby strategické cíle byly vhodně zvoleny v souladu s posláním, vizí dané společnosti. Dle metodiky BSC je pak potřeba strategické cíle rozdělit dle čtyř základních perspektiv. Za hlavní strategický lze doporučit růst podnikové výkonnosti, neboť společnosti působící v daném odvětví jsou většinou velké podniky s dlouhou historií vyznačující se velkou finanční stabilitou a určitým stabilním obchodním podílem. Následně je třeba nalézt strategické vazby mezi cíli a přiřadit ke každému cíli alespoň jedno měřítko, které je nutno doplnit o výchozí a plánované hodnoty vycházející z podnikových plánů a komparativních výsledků s odvětvím.

Cíle ostatních perspektiv je vhodné zvolit dle výsledků provedených analýz a doporučení managementu dané společnosti. Může se jednat například zvýšení spokojenosti zaměstnanců, růst jejich kvalifikace, optimalizace výrobního procesu či využití moderních technologií.

Další úkonem dle modelového scénáře je pro dosažení stanovených cílových hodnot nezbytné ke každému z cílů zvolit strategické akce a garantovat jejich realizaci. Na závěr je pak nutné vytvořit plán rozšíření BSC včetně časového harmonogramu.

Během něj dojde k integraci potřeb BSC s informačním systémem a proškolení zaměstnanců.

Před poslední fází zahájení procesu implementace BSC do podniku je nutné vyčíslit náklady na tvorbu BSC včetně nákladů na realizaci jednotlivých strategických akcí. Tím by mělo být zabráněno rušení jednotlivých strategických akcí kvůli vysokým nákladům.

4 Diskuze

V tržním hospodářství v současné době existuje celá řada podnikatelských subjektů, jejichž činnost je značně rozdílná, proto si každý podnik stanovuje vlastní priority, kterými jeho činnost řídí. Neměnným a pro všechny stejným cílem je zajištění konkurenceschopnosti na trhu, které lze dosáhnout pouze v případě, že vedení dlouhodobě plánuje své strategické činnosti. Konkurenceschopnost se vyvíjí v čase. Záleží pouze na očekávání a požadavcích zákazníků, jejich naplnění a výskytu potenciálních nových konkurentů, kteří jsou ochotni zákazníkům poskytnout lepší tržní podmínky. Stabilní chod společnosti poukazuje na její dostatečnou výkonnost. Společnost musí mít jasno, jakým směrem se chce v budoucnu ubírat. Pro tyto účely je vypracovaná strategie podniku společně se strategickými cíli, která napomáhá dosáhnout vytyčené strategie. Nebýt zdravého konkurenčního prostředí, nebylo by nutné plánovat zdroje a prostředky, dělat strategická rozhodnutí a snažit se o využití konkurenční výhody pro svůj vlastní prospěch. Důležitá je propojenost strategického plánování a operativního řízení všech dostupných kapitálových zdrojů, které vytváří hodnotu pro koncové zákazníky. Implementace vhodného Balanced Scorecard napomáhá podniku převést celkovou myšlenku podnikové strategie pomocí předem stanovených měřítek na konkrétní cíle, na základě kterých se plánují strategické akce.

Celkovým problémem většiny podniků je nejasně definovaná strategie podniku, tzn. nejasný směr budoucího vývoje. Zaměstnanci ve většině případů nejsou se strategií obeznámeni, případně jim není jasné, co vlastně strategie obsahuje. Vhodná implementace Balanced Scorecard umožňuje dlouhodobě sledovat stanovené cíle, zvýšit efektivitu kapitálových zdrojů a tím i konkurenceschopnost na trhu.

Z celkové finanční analýzy vyplývá, že je společnost XY, a.s. v dobré finanční kondici. Výsledky všech ukazatelů se od roku 2013 zlepšují.

Z výsledků strategické analýzy vyplývá, že mezi klíčové silné stránky patří investice do modernizace technologií, silná a dlouhodobá pozice na českém trhu, dostatečná výrobní kapacita a dobrá pověst v očích zákazníků i dodavatelů. Slabou stránkou je výrazná energetická náročnost výrobního procesu, nemožnost investovat do inovací cementových výrobků a fakt, že se jedná o významného znečišťovatele životního prostředí. Příležitostmi společnosti jsou např. investice do infrastruktury, získávání nových zákazníků, související s ekonomickým růstem, nebo možnosti vyhledávání alternativních zdrojů energií, které snižují náklady na produkci. K hrozbám se řadí vstup zahraniční konkurence na český trh, vývoj měnových kurzů, rostoucí ceny energií, který zvyšují výrobní náklady a ztráta kvalifikované pracovní síly, která je ovlivnitelná pouze částečně.

Strategie společnosti byla jasně definovaná až po provedení finanční a strategické analýzy. Strategie se zaměřuje na růst podnikové výkonnosti, zvyšováním objemu tržeb, a udržování vysoké rentability. Je nutné, aby byla strategie jasně, nejlépe písemně formulována a aby s ní byli seznámeni všichni zaměstnanci. Ztotožnění se

se strategií a vizí podniku napomáhá zaměstnancům plně realizovat všechny své činnosti dle nastavených pravidel. Naplnění strategie bylo zajištěno implementací Balanced Scorecard do interních podnikových procesů. Z provedené analýzy je možné určit, které faktory vnějšího, oborového i vnitřního prostředí mají na podnik největší vliv. Plnění strategie bylo převedeno na cíle, jejichž plnění bylo sledováno nastavenými měřítky a jejich hodnotami. Výsledkem je návrh strategických akcí pro cíle jednotlivých perspektiv. Pro společnost XY, a.s. byl navržen model Balanced Scorecard s klasickými čtyřmi základními perspektivami: finanční, zákaznickou, procesní a učení se a růstu. Po navržení základního rámce BSC, který by měl trvat 24 týdnů, následuje fáze zavedení BSC do interního systému řízení, který může trvat v horizontu 2-3 let.

Finanční perspektiva se zaměřuje na udržení vysoké rentability a na růst tržeb. Tyto cíle následně přispívají k hlavnímu finančnímu cíli a to je růst celkové výkonnosti. Zákaznická perspektiva se soustředí na udržení si stávajících zákazníků cílových segmentů, kteří představují pro společnost největší zisk. Vzniklé obchodní vztahy je potřeba si udržet a i nadále rozvíjet pro potřeby zvyšování zákaznické spokojenosti. Důležitým prvkem jsou i noví potenciální zákazníci, kteří také představují potenciální zisk a možnost vzniku nových příležitostí.

Cílem perspektivy interních procesů jsou zaměřeny na kvalitu produkce, realizaci dodávek zboží ve stanovených termínech a neustálá optimalizace výrobního procesu pro zvýšení efektivity, tím pádem i výkonnosti. Společnost by se měla zabývat inovací v oblasti moderních technologií a měla by sledovat nové trendy výroby a vývoje produktů.

Perspektiva učení se a růstu byla podpořena provedením dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že společnost XY, a.s. si pravidelně nezajišťuje zpětnou vazbu od svých podřízených, tudíž zde není vymezen prostor pro zlepšení v tomto ohledu. Cílem společnosti je zvyšování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím benefitů. Dotazníkové šetření poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu pro vedení společnosti a také pro analýzu spokojenosti podřízených. Důležitým prvkem úspěšnosti podniku jsou dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a schopnostmi. Snahou společnosti XY, a.s. je naplánovat školení zaměstnanců technologické oblasti, případně podpořit jazykovou vybavenost administrativních pracovníků dodatečnými jazykovými kurzy. Kvalifikovaní zaměstnanci přispívají svými nápady ke zlepšování interních procesů.

Podobné společnosti působící ve stejném odvětví a zvažující zavedení Balanced Scorecard, mohou využít zpracovanou procesní mapu. Procesní mapu včetně jejího popisu lze použít jako základní podklad pro vytvoření a následnou implementaci metody Balanced Scorecard.

5 Závěr

Sledovaná společnost je na českém trhu již od 50. let minulého století, tedy více než 60 let. Spadá do kategorie velkých podniků na základě výše obratu, i když podle počtu zaměstnanců by měla být řazena spíše do kategorie podniků středně velkých. Její podnikatelskou činností je výroba cementu a maltových pojiv. Od roku 2013, kdy byla zaznamenána krize ve stavebnictví, se výkonnost společnosti neustále zvyšuje. Záměrem diplomové práce je navrhnout zavedení Balanced Scorecard do podnikového systému a přispět tak k zvýšení jeho výkonnosti a zajištění konkurenceschopnosti podniku. Důležité je zaměřit se na dlouhodobé strategické cíle podniku prostřednictvím implementace strategického systému řízení. BSC hodnotí výkonnost podniku nejen z krátkodobého hlediska, identifikuje také hybné síly, mající značný vliv na konkurenceschopnost podniku a jeho výkonnost.

Cílem diplomové práce je navrhnout způsob zavedení metody BSC do řízení konkrétního podniku. Literární rešerše obsahuje teoretická východiska finanční a strategické analýzy a metody Balanced Scorecard. Ve vlastní práci pak dochází k představení konkrétní společnosti, který je doplněn analýzou současné situace podniku z finančního i strategického hlediska a následně je navržen postup implementace BSC do podnikových systémů. Podle harmonogramu bude tvorba základního rámce BSC trvat 24 týdnů, fáze implementace do systému řízení potrvá 2-3 roky, protože se jedná dlouhodobý proces.

Pro zmapování aktuální situace bylo využito ukazatelů finanční analýzy. Vnitřní prostředí se analyzovalo za pomoci modelu 7S McKinsey, vnější prostředí bylo zmapované PESTE analýzou a oborové prostředí za pomoci Porterova modelu pěti hybných sil. Ze strany společnosti nebyla dosud vytvořena komplexní strategická analýza, která by zachycovala všechny faktory vlivu. Nikdy se vedení společnosti nezaměřovalo na strategické řízení a měření výkonnosti podniku tak podrobně. Důvodem zřejmě bude nedostatečná motivace k novým přístupům. Na základě výsledků analýz byla navržena strategie podniku, pro kterou byly stanoveny strategické cíle, měřítko a strategické akce jednotlivých perspektiv, které vedou k naplnění strategických cílů.

Finanční perspektiva se soustředí zvyšování celkové výkonnosti, udržení vysoké rentability a růst tržeb. Hlavním cílem BSC je zvýšení výkonnosti podniku. Zákaznická perspektiva se zaměřuje na získávání nových zákazníků, udržování těch stávajících a zvyšování jejich spokojenosti. Cíle perspektivy interních procesů jsou poskytování velmi kvalitních produktů, realizovat dodávky zboží v termínech a zefektivnit výrobní procesy. Všechny cíle zmiňovaných perspektiv jsou doplněny cíli perspektivy učení se a růstu, které se zejména soustředí na růst spokojenosti zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.

Strategická mapa ukazuje vybrané strategické cíle v souvislostech a vzájemných vazbách. Pro stanovené cíle byly určeny měřítko, společně s jejich cílovými hodnotami. Na základě toho byly navrženy strategické akce, vedoucí k naplnění

těchto cílů jednotlivých perspektiv. Náklady na tvorbu základního rámce BSC jsou stanoveny v rozmezí 405 000 Kč – 605 000 Kč, zatímco náklady na implementaci BSC dosahují 211 000 Kč. Hlavní položku nákladů tvoří nákup softwarového vybavení, kromě toho jsou do nákladů zahrnuty i finanční prostředky, potřebné na zajištění školení. externího

6 Literatura

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem. Kompletní soupis osvědčených technik a dovedností.* Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FIBÍROVÁ, J. A L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.* Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

GRASSEOVÁ, M., D. DUBEC A D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOLEČKOVÁ, J. 2008. *Finanční analýza firmy.* Vyd. 1. Praha: ASPI, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Balanced Scorecard v praxi.* 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-725-9033-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. 2004. *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press, 454 s. ISBN 1-59139-134-2.

KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Manažerské finance.* 3. vyd. V Praze: C.H. Beck,, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. A J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

- KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- LEDNICKÝ, V. A J. VANĚK. *Strategie rozvoje malého a středního podnikání v marginálních příhraničních oblastech České republiky*: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2006.
- MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MARÍK, M. – MARÍKOVÁ, P. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H. A K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, V. A K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- SVOBODA, E., BITTNER, L. A SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 218 s. ISBN 80-86946-12-6.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-41-x.
- UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

- VEBER, J., ET AL. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- Cbusbs, 2015. Ročenka10. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.cbusbs.cz/docs/rocenka10.pdf>.
- Cement Hranice, a. *O společnosti* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.cement.cz/online/cz/Domcstrnka/Ospole269nosti.html>.
- Cement Hranice, b. *Trvale udržitelný rozvoj*. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.cement.cz/online/cz/Domcstrnka/Trvaleudritelnrozvoj.html>.
- ČNB, 2017. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.
- ČSÚ, 2015a. Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr.
- ČSÚ, 2015b. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2015. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2015>.
- ČSÚ, 2015c. Výdaje na ochranu životního prostředí - 2015. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-ochranu-zivotniho-prostredi-2015>.
- ČSÚ, 2016a. Pohyb obyvatelstva. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-rok-2016>.
- ČSÚ, 2016b. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2016>.

- CzechInvest. 2017 *Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- Finanční správa, 2014. Vykazování druhé snížené sazby DPH ve formuláři přiznání k DPH s účinností od 1.1.2015. [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2014/vykazovani-druhe-snizene-sazby-dph-5483>.
- Firemní finance, 2011. OECD: Kde jsou nejvyšší a nejnižší daně? [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/zpravy/finance/299372-oecd-kde-jsou-nejvyssi-a-nejnizsi-dane/>.
- MPO, 2016. Stavebnictví České republiky 2016. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>.
- MPO, 2017. Panorama interaktivní tabulka. [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- MBP Consulting s.r.o. 2017. Strategické řízení [online]. In: . 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
- MPSV. Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/>.
- Průmysl, 2016. Tržby i zisk vzrostly společnosti Cement Hranice [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/trzby-i-zisk-vzrostly-spolecnosti-cement-hranice/>.
- Svaz výrobců cementu ČR, a. DATA 2016 [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.svcement.cz/data/data-2016/>.
- Svaz výrobců cementu ČR, b. O nás [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.svcement.cz/o-nas/clenove-svazu/>.
- Technické normy [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. Sbírk listin 2015 [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=858788>.

Podnikové materiály

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2011

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2012

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2013

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2014

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2015

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2016

Přílohy

A Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci společnosti, touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad ke zpracování mé diplomové práce. Jsem studentem Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Cílem dotazníku je zmapovat pohled zaměstnanců na vykonávanou práci.

Dotazník je složen z 18 otázek, většinou se jedná o uzavřené otázky. Vyberte vždy pouze jednu odpověď z nabízených možností. **Dotazník je anonymní.**

Závěrem bych Vám chtěl poděkovat za ochotu a spolupráci při vyplnění dotazníku.

Bc. Stanislav Beránek

1. Znáte dlouhodobou vizi a strategii společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

2. Ztotožňujete se s touto vizí a strategií společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Vizí neznám, proto nelze posoudit |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne | |

3. Jak se podílíte na rozhodování vedení společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhoduji | <input type="checkbox"/> Mé podněty jsou přehlíženy |
| <input type="checkbox"/> Předkládám návrhy vedení | <input type="checkbox"/> Podněty nepředkládám |
| <input type="checkbox"/> Jsem vyslechnut přímým nadřízeným | |

4. Jste informován(a) a jakým způsobem o výsledcích hospodaření společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano, vedení společnosti pořádá pravidelné meetingy
- Spíše ano, informace se dozvídám jinou formou (email, web. stránky aj.)
- Spíše ne, tyto informace si zjišťuji individuálně
- Ne, o tyto informace se společnost nedělí
- Jiné:

5. Jak hodnotíte pracovní vztahy se svými kolegy?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobré | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré | <input type="checkbox"/> Špatné |
| <input type="checkbox"/> Normální | |

11. Převládá ve Vás spokojenost se zaměstnaneckými benefity?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

12. Které zaměstnanecké benefity preferujete?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na stravné | <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dopravu | <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturní aktivity |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> Jiné: |

13. Které z následujících benefitů při své práci postrádáte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dopravu | <input type="checkbox"/> Sick days |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturní aktivity | <input type="checkbox"/> Jazykové kurzy |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na sportovní vyžití | <input type="checkbox"/> Jiné: |

14. Myslíte si, že jste při své práci ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován(a)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |

15. Existuje něco, s čím jste nespokojen a chtěl byste to změnit?

.....

.....

16. Jaké je Vaše pohlaví?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Žena | <input type="checkbox"/> Muž |
|-------------------------------|------------------------------|

16. Kolik je Vám let?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18-25 | <input type="checkbox"/> 46-55 |
| <input type="checkbox"/> 26-35 | <input type="checkbox"/> 55 a více |
| <input type="checkbox"/> 36-45 | |

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z následujících možností vyberte jednu.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Základní | <input type="checkbox"/> Úplné střední odborné s maturitou |
| <input type="checkbox"/> Střední odborné s vyučením | <input type="checkbox"/> Vyšší odborné |
| <input type="checkbox"/> Střední odborné s maturitou | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |

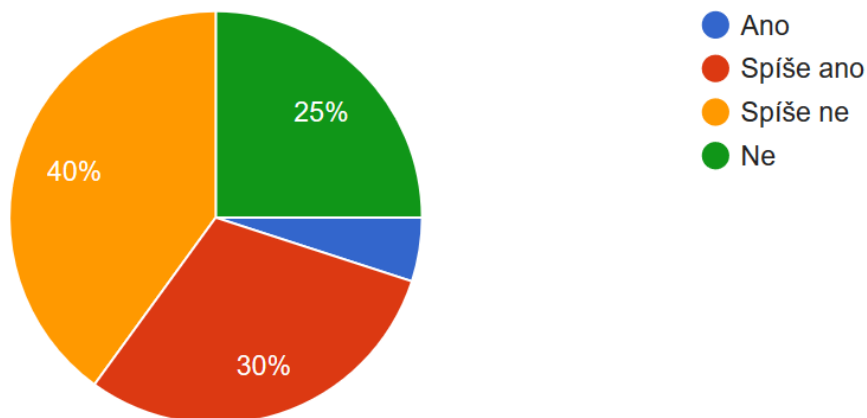
18. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

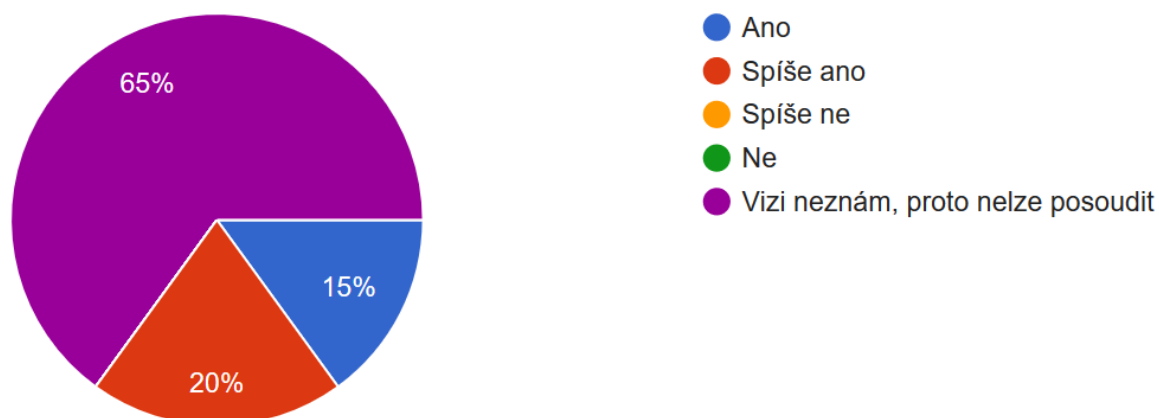
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manažerská pozice | <input type="checkbox"/> Pozice výrobní/ operátorská |
| <input type="checkbox"/> Administrativní pozice | <input type="checkbox"/> Jiná: |

B Výsledky dotazníkového šetření

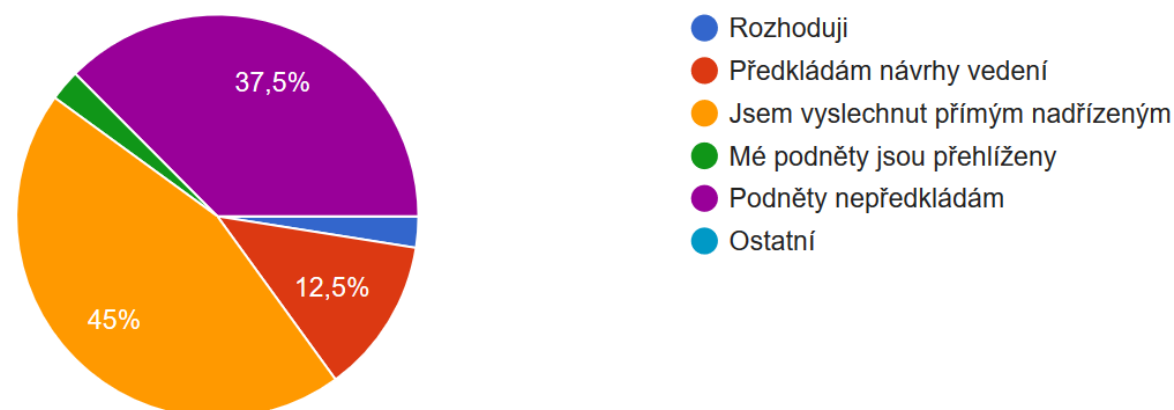
1. Znáte dlouhodobou vizi a strategii společnosti ?



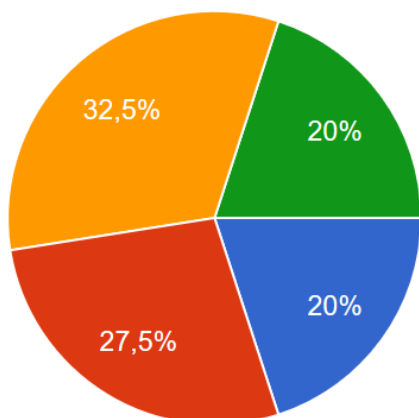
2. Ztotožňujete se s touto vizí a strategií společnosti?



3. Jak se podílíte na rozhodování vedení společnosti?

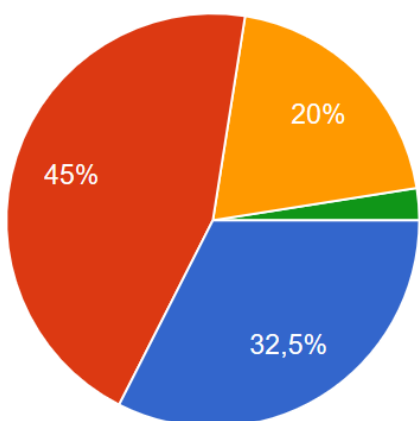


4. Jste informován(a) a jakým způsobem o výsledcích hospodaření společnosti?



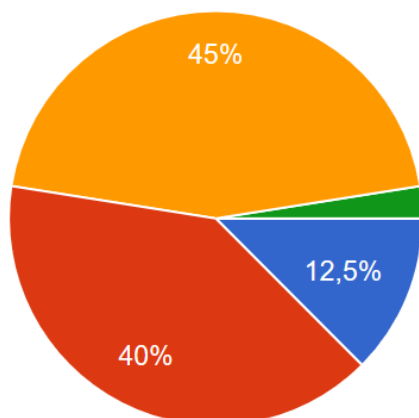
- Ano, vedení společnosti pořádá pravidelné meetingy
- Spíše ano, informace se dozvídám jinou formou (email, web. stránky aj.)
- Spíše ne, tyto informace si zjišťuji individuálně
- Ne, o tyto informace se společnost nedělí

5. Jak hodnotíte pracovní vztahy se svými kolegy?



- Velmi dobré
- Dobré
- Normální
- Spíše špatné
- Špatné

6. Jaké, podle Vás, jsou mezilidské vztahy na pracovišti?



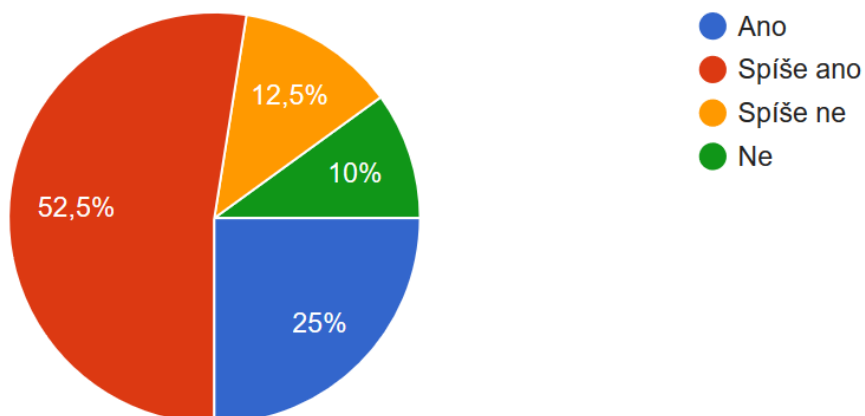
- Velmi dobré
- Dobré
- Normální
- Spíše špatné
- Špatné

7. Jak jste spokojen(a) s následujícími faktory pracovního prostředí?

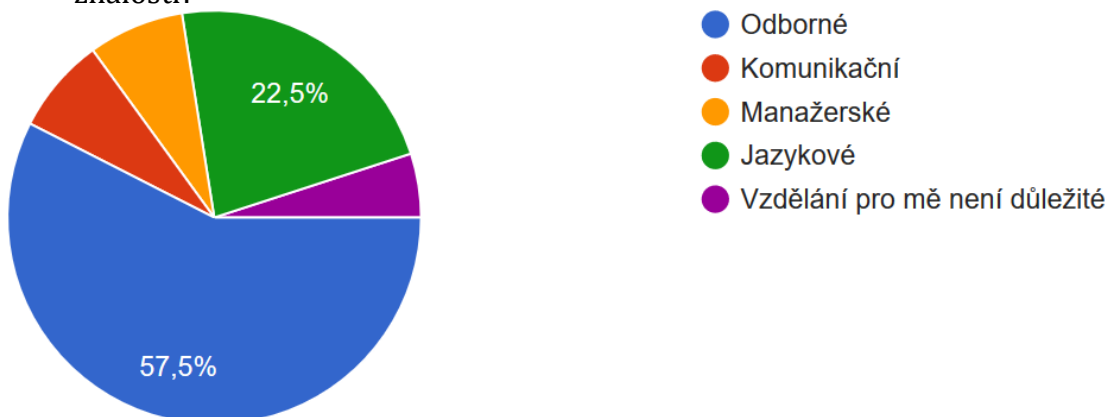
1 - Spokojen(a), 2 - Spíše spokojen(a), 3 - Spíše nespokojen(a), 4 - Nespokojen(a)

Faktor	1	2	3	4
Kvalita ovzduší	16,7%	50,0%	27,8%	5,6%
Hlučnost prostředí	25,0%	41,7%	22,2%	11,1%
Udržovaná teplota na pracovišti	38,9%	50,0%	5,6%	5,6%
Osvětlení na pracovišti	61,1%	30,6%	8,3%	0,0%
Ochranné pracovní pomůcky	60,6%	27,3%	12,1%	0,0%
Nastavená výška pracovní plochy	62,5%	31,3%	3,1%	3,1%
Pohodlí na pracovišti	41,7%	50,0%	8,3%	0,0%
Pracovní doba	44,4%	50,0%	2,8%	2,8%
Kvalita a čistota sociálního zařízení	41,7%	52,8%	2,8%	2,8%
Čistota kuchyňky	26,5%	61,8%	8,8%	2,9%
Udržovaná čistota zázemí šatny	34,8%	60,9%	4,3%	0,0%
Kvalita stravování	10,8%	40,5%	24,3%	24,3%

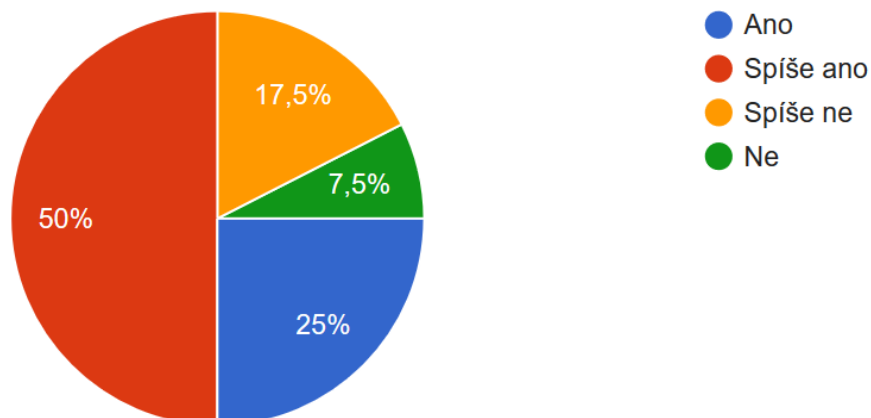
8. Jste spokojen(a) s možnostmi dalšího vzdělávání?



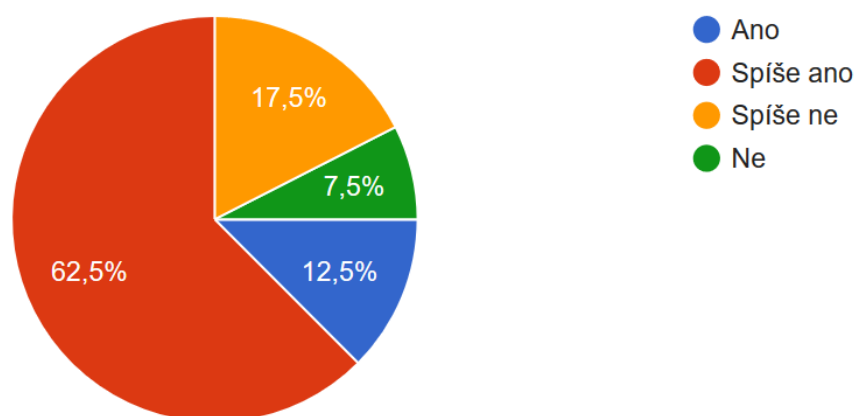
9. V které oblasti, v rámci profesního rozvoje, byste si chtěl(a) rozšířit své znalosti?



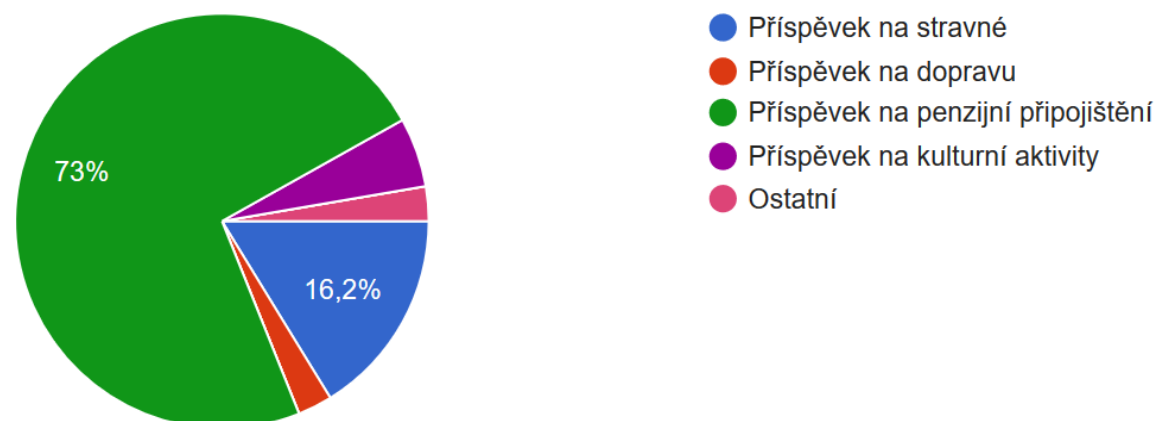
10. Jste spokojen(a) s délkou a flexibilitou pracovní doby?



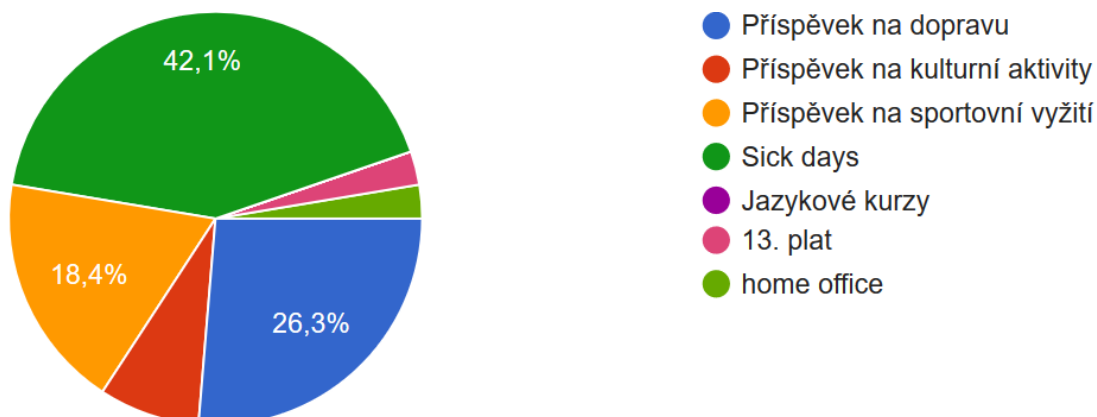
11. Převládá ve Vás spokojenost se zaměstnaneckými benefity?



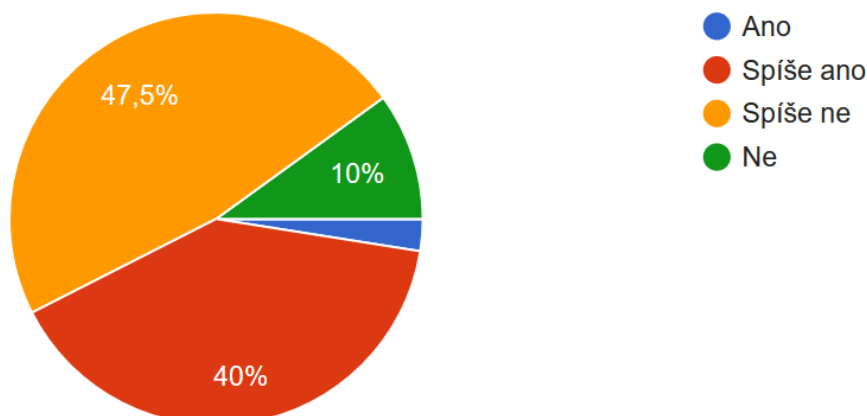
12. Které zaměstnanecké benefity preferujete?



13. Které z následujících benefitů při své práci postrádáte?



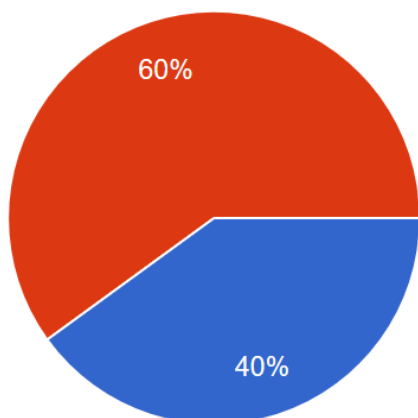
14. Myslíte si, že jste při své práci ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován(a)?



15. Existuje něco, s čím jste nespokojen(a) a chtěl(a) byste to změnit?

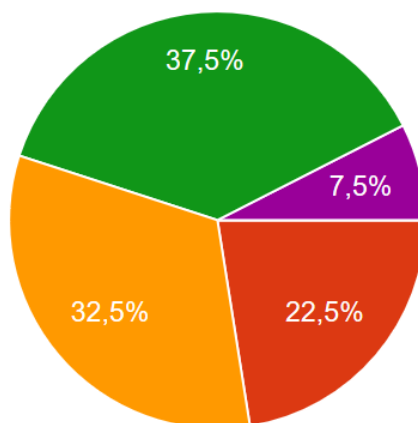
- 9x Nízká kvalita stravování
- 8x Průchod přes vstupní terminál počítat na minuty, nikoli na půlhodiny
- 4x Nízké mzdy
- 3x Krátké termíny čtvrtletních závěrek
- 3x Chybí Home office
- 2x Nemožnost nastavit individuální teplotu v kanceláři
- 1x Snadnější přístup k informacím

16. Jaké je Vaše pohlaví?



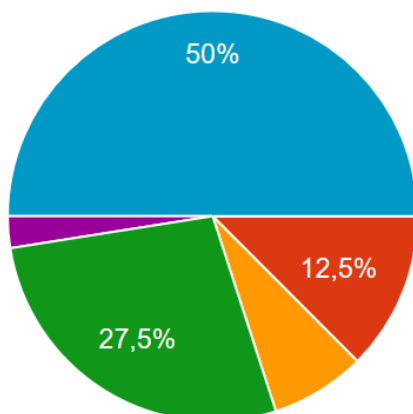
- Žena
- Muž

16. Kolik je Vám let?



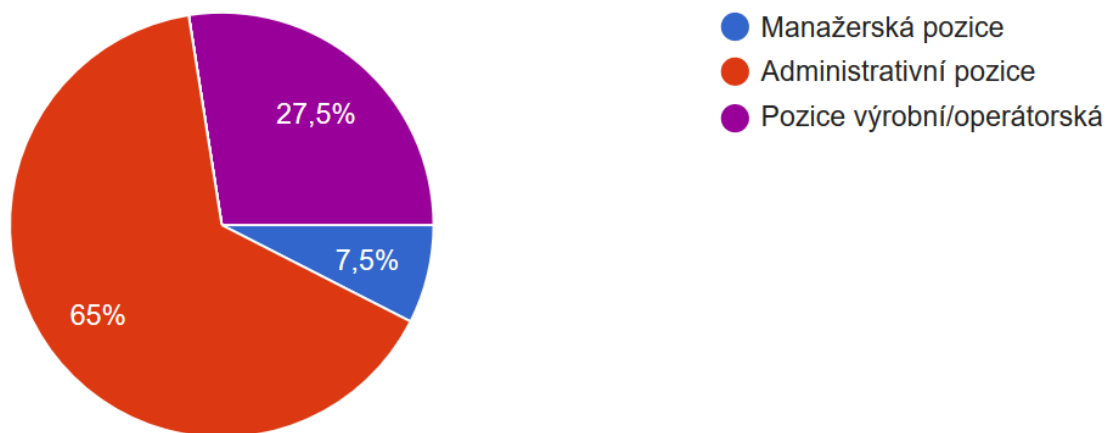
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 a více

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

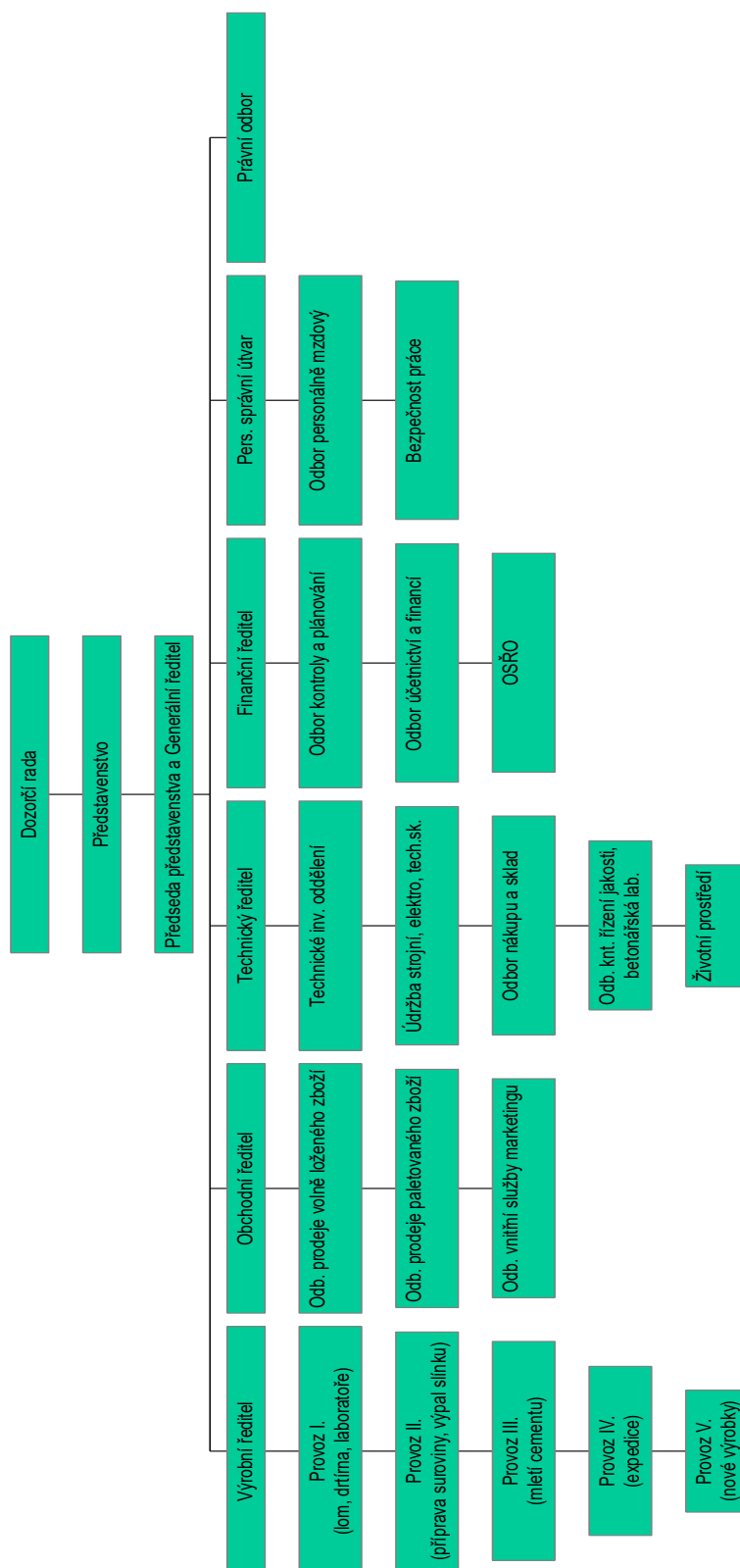


- Základní
- Střední odborné s vyučením
- Střední odborné s maturitou
- Úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

18. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?



C Organizační struktura společnosti



Aktiva (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 062 517	980 963	1 134 742	1 085 760	940 302	959 612
Zásoby	153 779	140 171	163 080	151 771	150 143	144 736
Materiál	67 561	56 780	67 415	66 436	70 157	66 658
Nedokončená výroba a polotovary	50 946	41 010	53 857	46 687	40 110	38 869
Výrobky a zboží	35 272	39 965	41 766	37 083	38 475	37 486
Výrobky	35 272	39 965	41 766	37 083	38 475	37 486
Zboží	0	0	0	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	2 414	41	1 563	1 401	1 723
Pohledávky	769 148	809 405	869 791	591 005	415 159	350 472
Dlouhodobé pohledávky	1 853	1 489	1 209	1 460	692	589
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
Pohledávky ostatní	1 853	1 489	1 209	1 460	692	589
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	1 853	1 489	1 209	1 460	692	589
Krátkodobé pohledávky	767 295	807 916	868 581	589 544	414 467	349 883
Pohledávky z obchodních vztahů	207 461	193 817	201 479	227 683	216 524	242 544
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	536 137	598 444	658 958	350 151	188 871	98 396
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	23 697	15 653	8 144	11 709	9 072	8 943
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 633	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	8 949	7 866	6 841	7 644	7 728	7 944
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 991	7 735	1 272	1 853	155	384
Dohadné účty aktivní	124	0	0	2 168	1 118	606
Jiné pohledávky	0	51	30	42	71	9
Krátkodobý finanční majetek	35 000	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	35 000	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky celkem	139 590	31 385	101 870	342 983	375 000	464 404
Peněžní prostředky v pokladně	173	199	124	111	128	72
Peněžní prostředky na účtech	104 417	31 186	101 745	342 871	374 872	464 332
Časové rozlišení aktiv	617	979	840	639	719	951
Náklady příštích období	591	979	840	639	719	951
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	26	0	0	0	0	0

Pasiva (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	2104111	1 981 859	2 097 901	2 122 391	1 940 827	1 984 653
VLASTNÍ KAPITÁL	1680621	1 544 460	1 762 417	1 806 678	1 630 231	1 644 489
Základní kapitál	510219	510 219	51 021	510 219	510 219	510 219
Základní kapitál	510219	510 219	510 219	510 219	510 219	510 219
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	6266	6 266	6 270	6 270	6 270	6 270
Ážio	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	6 266	6 266	6 270	6 270	6 270	6 270
Ostatní kapitálové fondy	6266	6 266	6 270	6 270	6 270	6 270
Fondy ze zisku	222673	223 242	223 724	223 911	224 173	224 414
Ostatní rezervní fondy	217237	217 237	217 237	217 237	217 237	217 237
Statutární a ostatní fondy	5436	6 005	6 486	6 674	6 936	7 177
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	442459	446 425	678 878	678 996	479 525	479 523
Nerozdělený zisk minulých let	442459	446 425	678 878	678 996	479 525	479 523
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	499004	358 306	343 325	387 280	410 044	424 063
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	423490	437 398	335 484	315 713	310 596	340 164
Rezervy	108513	97 228	92 217	93 354	95 111	97 910
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	68416	69 460	70 514	71 568	72 622	73 676
Ostatní rezervy	40097	27 767	21 702	21 785	22 489	24 234
Závazky	314 977	324 951	243 267	222 359	215 485	242 254
Dlouhodobé závazky	75240	75 110	74 030	71 500	70 580	67 950
Odložený daňový závazek	75240	75 110	74 030	71 500	70 580	67 950

Pasiva (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé závazky	239737	249 841	169 237	150 859	144 905	174 304
Závazky z obchodních vztahů	91333	74 478	98 865	87 110	104 445	142 805
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	7890	0	0	5 587	0	0
Závazky - podstatný vliv		0	0	0	0	0
Závazky - ostatní	140 514	175 363	70 371	58 161	40 460	31 499
Závazky ke společníkům	4977	65 289	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci		0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	5334	8 576	7 900	8 208	8 320	6 562
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2591	2 705	3 412	3 615	3 677	3 679
Stát - daňové závazky a dotace	103780	75 848	43 887	30 791	14 593	8 405
Dohadné účty pasivní	18770	17 888	10 163	9 538	8 862	7 845
Jiné závazky	5062	5 054	5 008	6 008	5 008	5 008
Bankovní úvěry a výpomoci	0	15 218	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	15 218	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	0	42 658	51 137	46 430	47 505	38 788
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	34 812	42 360	39 112	40 367	32 698
Obchodní marže	0	7 845	8 777	7 318	7 138	6 090
Výkony	1 706 717	1 416 573	1 199 360	1 385 934	1 401 906	1 442 005
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 692 217	1 418 873	1 181 680	1 394 979	1 412 278	1 437 595
Změna stavu zásob vlastní činnosti	10 908	-5 242	14 647	-11 852	-5 186	2 205
Aktivace	3 592	2 941	3 032	2 808	2 997	0
Výkonová spotřeba	893 207	773 112	676 651	744 001	756 320	715 336
Spotřeba materiálu a energie	588 554	518 845	450 246	473 234	445 441	407 506
Služby	304 653	254 266	226 405	270 767	270 512	275 132
Přidaná hodnota	813 510	651 306	531 487	649 252	652 724	732 759
Osobní náklady	111 653	113 488	117 692	122 977	127 514	135 779
Mzdové náklady	81 679	84 213	86 184	89 684	92 924	99 192
Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	28 837	28 117	30 353	32 193	33 421	35 475
Sociální náklady	1 137	1 157	1 154	1 099	1 169	1 112
Daně a poplatky	9 090	8 712	10 008	7 141	6 552	6 508
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	97 404	101 304	90 892	82 174	85 149	87 025
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	92 206	45 686	134 930	88 568	69 289	30 177
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	39 984	5 891	96 767	45 988	34 456	4 698
Tržby z prodeje materiálu	52 222	39 795	38 163	42 580	34 833	25 479
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	55 961	52 087	54 071	80 169	61 040	27 622
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 642	14 892	18 458	38 578	26 648	4 266
Prodaný materiál	50 319	37 194	35 613	41 590	34 392	23 356
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-7 046	-29 755	-21 394	2 642	1 757	2 799
Ostatní provozní výnosy	232 881	139 579	87 749	112 812	130 054	78 363
Ostatní provozní náklady	270 085	146 781	98 954	81 408	109 946	82 922
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	601 450	443 953	403 942	474 118	508 659	524 727
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	72	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	7 369	7 257	5 531	4 993	3 193	1 983
Nákladové úroky	510	107	544	78	0	19
Ostatní finanční výnosy	29 230	18 275	32 881	11 456	7 797	3 001
Ostatní finanční náklady	20 970	27 260	17 506	11 567	13 434	5 556
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	15 140	-1 763	20 361	4 803	-2 444	-591
Daň z příjmů za běžnou činnost	117 586	83 884	80 978	91 641	96 171	100 073
- splatná	118 996	84 014	82 058	94 171	97 091	102 703
- odložená	-1 410	-130	-1 080	-2 530	-920	-2 630
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	499 004	358 306	343 325	387 280	410 044	424 063
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	499 004	358 306	343 325	387 280	410 044	424 063
Výsledek hospodaření před zdaněním	616 590	442 190	424 303	478 922	506 215	524 136