

**Návrh implementace modelu
Balanced Scorecard
ve společnosti Kordárna Plus a.s.,
Velká nad Veličkou**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Bc. Blanka Kadlčková

Brno 2015

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení, poskytnuté konzultace a cenné rady při zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji vedení společnosti Kordárna Plus a.s. za poskytnutá data, informace a podklady, které se staly nedílnou součástí při vypracování této diplomové práce.

Speciální poděkování patří mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali jak finančně, tak především morálně.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: **Návrh implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti Kordárna Plus a.s., Velká nad Veličkou** vypracovala 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 *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, 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 předmětná 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 22. května 2015

Abstract

Kadlčková, B., The proposal of the Balanced Scorecard model implementation at company Kordárna Plus a.s., Velká nad Veličkou. Diploma thesis. Brno, 2015.

This thesis deals with issues related to the proposal of the Balanced Scorecard model implementation at company Kordárna Plus a.s. On the basis of data obtained from the company, the practical part deals with strategic and financial analyses. Strategic targets from these analyses are deduced of the perspectives. Measures with values of 2015 are assigned to the strategic targets. A determination of the strategic initiative leads to accomplishing the strategic targets. The final part of the thesis deals with a time schedule of the basic framework of the Balanced Scorecard. The thesis deals also the calculation of the costs caused by the implementation of the strategic initiative and placement of the model of Balanced Scorecard at company Kordárna Plus a.s.

Keywords

Balanced Scorecard, strategy, perspectives, strategic analysis, financial analysis, evaluation of the company's performance.

Abstrakt

Kadlčková, B., Návrh implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti Kordárna Plus a.s., Velká nad Veličkou. Diplomová práce. Brno, 2015.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou spojenou s návrhem implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti Kordárna Plus a.s. Na základě poskytnutých podkladů získaných od dané společnosti je praktická část věnována strategické a finanční analýze, z nichž jsou pro jednotlivé perspektivy odvozeny strategické cíle. Ke strategickým cílům jsou přiřazena měřítka s cílovými hodnotami roku 2015. Poté jsou určeny strategické iniciativy, které vedou k splnění daných cílů. Závěr práce zobrazuje časový harmonogram konceptu Balanced Scorecard spolu s vyčíslením nákladů na realizaci strategických akcí a zavedení samotného konceptu Balanced Scorecard do podniku Kordárna Plus a.s.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategie, perspektivy, strategická analýza, finanční analýza, hodnocení výkonnosti podniku.

Obsah

1	Úvod a cíl diplomové práce	10
2	Literární rešerše	12
2.1	Výkonnost podniku.....	12
2.2	Úvod do problematiky konceptu Balanced Scorecard	14
2.3	Perspektivy konceptu BSC.....	16
2.3.1	Finanční perspektiva.....	18
2.3.2	Zákaznická perspektiva.....	21
2.3.3	Perspektiva interních procesů	24
2.3.4	Perspektiva učení se a růstu	26
2.4	Implementace konceptu Balanced Scorecard	29
2.5	Bariéry a omezení konceptu BSC	33
3	Metodika	35
4	Vlastní práce	38
4.1	Představení společnosti Kordárna Plus a.s.	38
4.2	Strategická analýza zkoumaného subjektu	41
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí	42
4.2.2	Analýza oborového prostředí.....	44
4.2.3	Analýza vnitřních zdrojů podniku	46
4.2.4	SWOT analýza	50
4.3	Zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna Plus a.s.	50
4.4	Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard	56
4.4.1	Vize a strategie zkoumaného podniku.....	56
4.4.2	Tvorba strategické mapy.....	57
4.4.3	Určení měřítek a cílových hodnot.....	61
4.4.4	Výběr strategických iniciativ.....	67
4.4.5	Přehled nákladů na realizaci strategických akcí.....	74
4.5	Rozšíření modelu BSC	74

4.6	Harmonogram a náklady na tvorbu konceptu Balanced Scorecard.....	75
5	Diskuze	79
6	Závěr	86
7	Literatura	88
	Přílohy	92

Seznam obrázků

Obr. 1	BSC jako strategický rámec	16
Obr. 2	BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů	18
Obr. 3	Měření hybných sil finanční oblasti	20
Obr. 4	Cyklus cash-to-cash	21
Obr. 5	Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce	25
Obr. 6	Použití kordových tkanin do pneumatik	40
Obr. 7	Použití séglových tkanin v dopravních páslech	41
Obr. 8	Uhlíkové a hybridní tkaniny	41
Obr. 9	Počet zaměstnanců za období 2010 až 2014	48
Obr. 10	Vzdělanostní struktura	49
Obr. 11	SWOT analýza společnosti Kordárna Plus a.s.	50
Obr. 12	Celková, dlouhodobá a krátkodobá zadluženost v letech 2011 až 2014	51
Obr. 13	Vývoj platební schopnosti v období 2011 až 2014	53
Obr. 14	Srovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2011 až 2014	54
Obr. 15	Ukazatele rentability společnosti Kordárna Plus a.s. v letech 2011 až 2014	55
Obr. 16	Strategická mapa	60

Seznam tabulek

Tab. 1	Základní ukazatele ekonomické činnosti Kordárny v letech 2013 a 2014	39
Tab. 2	Nejvýznamnější konkurence pro společnost Kordárna Plus a.s.	46
Tab. 3	Čistý pracovní kapitál	51
Tab. 4	Ukazatele zadluženosti	52
Tab. 5	Ukazatele likvidity za sledované období	52
Tab. 6	Ukazatelé aktivity	53
Tab. 7	Ukazatelé rentability v odvětví	55
Tab. 8	Měřítko finanční perspektivy	61
Tab. 9	Ekonomická přidaná hodnota EVA	62
Tab. 10	Vývoj nákladovosti společnosti	63
Tab. 11	Měřítko zákaznické perspektivy	63
Tab. 12	Měřítko perspektivy interních procesů	65
Tab. 13	Měřítko perspektivy učení se a růstu	66
Tab. 14	Strategické iniciativy perspektivy učení se a růstu	67
Tab. 15	Strategické iniciativy perspektivy interních procesů	69
Tab. 16	Strategické iniciativy zákaznické perspektivy	70
Tab. 17	Vyčíslení nákladů na obchodní publikace	71
Tab. 18	Vyčíslení nákladů na on-line reklamu	71
Tab. 19	Strategické iniciativy finanční perspektivy	73
Tab. 20	Roční náklady na realizaci strategických akcí	74
Tab. 21	Struktura jednotlivých workshopů	75

Tab. 22	Časový harmonogram základního rámce BSC	76
Tab. 23	Náklady školení	77
Tab. 24	Celkové náklady implementace konceptu Balanced Scorecard	78

1 Úvod a cíl diplomové práce

Mnoho zemí se s nástupem 21. století začalo potýkat s řadou změn, které byly především v politických, ekonomických a technických oblastech. Zásadní roli hrála americká finanční krize, jež byla postupem času rozšířena do celého světa na ekonomickou krizi. Dané krizi se nevyhnul bohužel ani náš stát, a to hlavně kvůli závislosti na exportu. Rok 2008 byl ve znamení poklesu poptávek jednotlivých podniků po jejich produktech a to především ve strojírenském a automobilovém průmyslu. Tento prudký pokles objemu zakázek má na svědomí úpadek některých podniků, naopak ty společnosti, které včasně řešily krizi, přečkaly dané období. Po hospodářské recesi nastává období, pro které je zjevné odeznívání krize a zlepšování ekonomické situace. V soudobém světě plném konkurence se jednotlivé podniky musí odlišovat, být plný inovací a stále být o krok napřed před těmi ostatními. Společnosti by proto měly hodnotit a také měřit svoji výkonnost, nacházet konkurenční výhody a posléze zvyšovat tuto výkonnost a to vše kvůli udržení současných zákazníků, ale také pro nalákání potenciálních zákazníků a v neposlední řadě pro udržení svého dobrého jména.

Podniky obvykle pozorují svou výkonnost za pomoci účetnictví či finančních ukazatelů, které napomáhají k vyhodnocení finančního zdraví společnosti. Tyto tradiční finanční měřítka jsou však pro dnešní dobu považována za nedostačující. Vedle vykazování výkonosti a finanční stability je žádoucí, aby podnik uspokojoval aktuální požadavky svých zákazníků, poskytoval vysokou jakost výrobků a služeb, zvyšoval kvalifikaci a s tím související i spokojenost pracovníků a také rozvíjel vnitropodnikové procesy. Správné určení strategie podniku vede k uspokojení zákazníků, pracovníků i vedení a také k silným interním procesům, proto došlo ke vzniku hodnotícího systému, který je podřízen dané strategii, jež je propojená se všemi procesy. K tomu aby došlo k vytvoření jednotné koncepce je zapotřebí ztotožnění strategie se všemi zaměstnanci podniku a také s vedením společnosti, poté může dojít ke sdílení a také šíření dané strategie k zákazníkům. Propojením nefinančních a finančních ukazatelů a přenesením strategie do určitých cílů vede k vytvoření strategického systému řízení, jež slouží ke správnému nasměrování a k budoucímu úspěchu společnosti.

V devadesátých letech dvacátého století se proto začalo využívat systému vyvážených ukazatelů výkonosti podniku, tedy metody Balanced Scorecard. Tato metoda se řadí v současnosti mezi stále oblíbenější metody řízení, jelikož dokáže propojovat strategii daného podniku s operativními činnostmi. Dané metody je využíváno k hodnocení výkonosti podniku, dále ke strategickému

plánování a také k řízení podniku, který chce být efektivní a současně kontrolovat, měřit a stanovovat své strategické cíle.

Cílem diplomové práce je navržení konkrétní podoby základního rámce systému Balanced Scorecard pro společnost Kordárna Plus a.s. ke zvýšení její konkurenceschopnosti a výkonnosti. Naplnění daného cíle bude vycházet z jednotlivých fází implementace Balanced Scorecard, a to provedení strategické analýzy zkoumaného subjektu, zhodnocení finanční situace podniku a návrh implementace konceptu Balanced Scorecard.

2 Literární rešerše

Kapitola literární rešerše pojednává o problematice výkonnosti a způsobu měření této výkonnosti. Značná část této kapitoly je následně věnována úvodu do problematiky konceptu Balanced Scorecard a popisu jednotlivých perspektiv daného konceptu. Závěr literární rešerše je tvořen implementací metody Balanced Scorecard spolu s jejími bariérami a omezeními. Vše je čerpáno z literárních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

2.1 Výkonnost podniku

Obecně výkonnost podniku pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

Existence společnosti je spjata s přeměnou vstupů na výstupy, kdy hodnota výstupu je vyšší než hodnota vstupu. Tuto vyšší hodnotu výstupu lze docílit prodejem výrobků a služeb zákazníkům a to v kvalitě a objemu, který odpovídá požadavkům na trhu. S měřením výkonnosti podniku je věnována pozornost vypovídající schopnosti peněžních kritérií, stejná váha pozornosti by však měla být věnována také naturálním kritériím. (Fibírová a Šoljaková, 2005) V případě, že není účelné či možné měřit výkonnost činnosti organizace z více uživatelských pohledů, je nejvhodnějším řešením měřit a posuzovat výkonnost ve vztahu k strategickým cílům podniku. (Wagner, 2009)

Jsou rozlišováni interní a externí uživatelé informací o výkonnosti společnosti. Subjekty vykonávající správu a řízení podniku na všech manažerských úrovních jsou označovány za interní uživatele. Naopak externími uživateli jsou např. subjekty veřejné správy, iniciátoři založení podniku, poskytovatelé práce, dodavatelé zdrojů, konkurence aj. (Wagner, 2009)

Tradiční měřítka výkonnosti podniku

Základním nástrojem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, kterou jsou stanoveny na bázi výkazů finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a skupinu ukazatelů kapitálového trhu. (Nývltová a Marinič, 2010)

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejčastěji používanými ukazateli jsou rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita úplatného kapitálu (ROCE). (Růčková, 2008) Ukazatele likvidity informují o statickém pohledu

na schopnost společnosti dostát svým závazkům. Základními ukazateli, se kterými je možné se setkat jsou běžná likvidita, pohotová a okamžitá likvidita. (Kislingerová, 2001) Ukazatele aktivity jsou využívány pro řízení aktiv, reprezentují kombinované ukazatele. Mají za úkol informovat, jak společnost využívá jednotlivé majetkové část a zda disponuje rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou podnikem využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že podnik nemá dostatek produktivních aktiv. (Kislingerová, 2010) Ukazatele zadluženosti vypovídají o třech důležitých skutečnostech objasňujících finanční situaci podniku, a to o míře zadluženosti podniku, charakteru jeho zadluženosti a o schopnosti tuto zadluženost snášet. (Vágnerová, 2014)

Moderní měřítka výkonnosti podniku

V nynější době jsou klasické finanční ukazatele výkonnosti podniku považovány za nedostatečné, jelikož jsou zaměřeny na minulost a nikoliv na budoucnost, chybí zde analyzování hybných sil. Klasické finanční ukazatele jsou zaměřeny na porovnávání minulého stavu se současným a právě tyto nedostatky jsou řešeny moderními ukazateli výkonnosti podniku. (Vysušil, 2004) mezi moderní ukazatele mohou být zařazeny například akcionářská přidaná hodnota SVA, ekonomická přidaná hodnota EVA, tržní přidaná hodnota MVA a rentabilita investic založená na peněžních tocích CFROI. (Wágner, 2009) K hodnocení výkonnosti podniku lze využít i jiných metod a pohledů, proto v této podkapitole bude blíže popsán EFQM Model Excellence jako alternativa Balanced Scorecard.

EFQM Model Excellence je v Evropě nejrozšířenějším a velmi respektovaným modelem, který je označován nejčastěji jako model excellence organizací. Tento model byl vyvinut a propagován Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management). Jako excellence je přitom chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. (Nenadál, 2008)

Model Excellence EFQM má devět základních kritérií. Prvních pět kritérií je označováno jako „předpoklady“ (vedení; strategie; pracovníci; partnerství a zdroje; procesy, výrobky a služby), pokud jsou správné „předpoklady“ efektivně uskutečňovány, bude podnik dosahovat výsledků, které podnik a její stakeholderi očekávají. (Konečný, 2014) Za stakeholdera je označován takový subjekt, který je na chování a výsledcích podniku různým způsobem zainteresován. Kromě vlastníků (nejvýznamnější stakeholderi) se jedná o zaměstnance, manažery, věřitele, zákazníky, investory, stát, dodavatele, nadnárodní uskupení aj. (Nývtová, Marinič, 2010) Další čtyři kritéria jsou označovány jako „výsledky“ (zákazníci - výsledky; pracovníci - výsledky; společnost - výsledky; ekonomické výsledky). EFQM model umožňuje lidem pochopit příčinné vztahy mezi tím, co

jejich organizace dělá, předpoklady a výsledky, kterých dosahuje. Model také poskytuje zpětnou vazbu, která znázorňuje, jak učení se, kreativita a příprava inovací napomáhají zlepšovat „předpoklady“, které vedou ke zlepšeným „výsledkům“. (Konečný, 2014)

Vzhledem k cíli diplomové práce bude následující text zaměřen na koncept Balanced Scorecard.

2.2 Úvod do problematiky konceptu Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (dále také BSC) představuje manažerský nástroj, jež byl formulován v devadesátých letech 20. stol. D. P. Nortonem a R. S. Kaplanem, který vzájemně propojuje podnikovou strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit. (Fotr, 2012)

Koncept BSC je jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, jenž se zaměřuje nejen na samostatnou problematiku měření výkonnosti, ale také na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. (Wagner, 2009)

Střet mezi nutností podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě Balanced Scorecard. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro společnosti průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouholetých vztahů se zákazníky a schopností kritickými faktory úspěchu. BSC tedy doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Měřítka a cíle BSC vycházejí z vize a strategie společnosti a pozorují výkonnost z pohledu čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy tvoří rámec Balanced Scorecard. (Kaplan a Norton, 2007) Použití této metody zabraňuje izolaci jednotlivých perspektiv, jelikož je jasně formuluje a pohlíží na ně jako na vzájemně související a současně vyvážené perspektivy. (Horváth, 2002)

Koncept BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka je třeba mít součástí informačního systému, který je dostupný pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Cíle a měřítka pro BSC jsou odvozena od vertikálního procesu, jenž je dán posláním a strategií společnosti. BSC by měl převést poslání a strategii společnosti do uchopitelných plánů a měřítek. Měřítka představují rovnováhu mezi výsledky minulého úsilí (zpožděné indikátory) a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (předstižné indikátory). Tato metoda představuje více než taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní společnosti používají

tuto metodu k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci kritických manažerských procesů, a to (Kaplan a Norton, 2007):

- a) k vyjasnění a převedení vize strategie do určitých cílů;
- b) ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek;
- c) k plánování a vymezení cílů a sladění strategických iniciativ;
- d) ke zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Ad a) Vyjasnění a převedení vize a strategie

Proces Balanced Scorecard začíná týmovou prací vrcholového managementu a převáděním strategie společnosti do konkrétních strategických cílů. Jsou-li definovány finanční cíle (obrat, ziskovost atd.) a zákaznické cíle (definice tržního a zákaznického segmentu), společnost pak stanoví cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy (kladen důraz na zvrát ve výkonnosti). Plnění cílů perspektivy učení se a růstu dosvědčuje, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů byly správné. Jelikož BSC zpracovává vrcholové vedení jako týmový projekt, vzniká model, jehož sdílí celá společnost a její okolí a na jehož řešení se každý podílel. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad b) Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Strategické cíle a měřítka BSC jsou komunikovány v celé společnosti skrz firemní noviny, videa či síťové softwary. Tyto zprávy mají informovat zaměstnance o kritických cílech, kterých musí být dosaženo, pokud má být podniková strategie úspěšná. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka, mohou být stanoveny místní cíle, jež podporují celkovou strategii dané společnosti. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad c) Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ

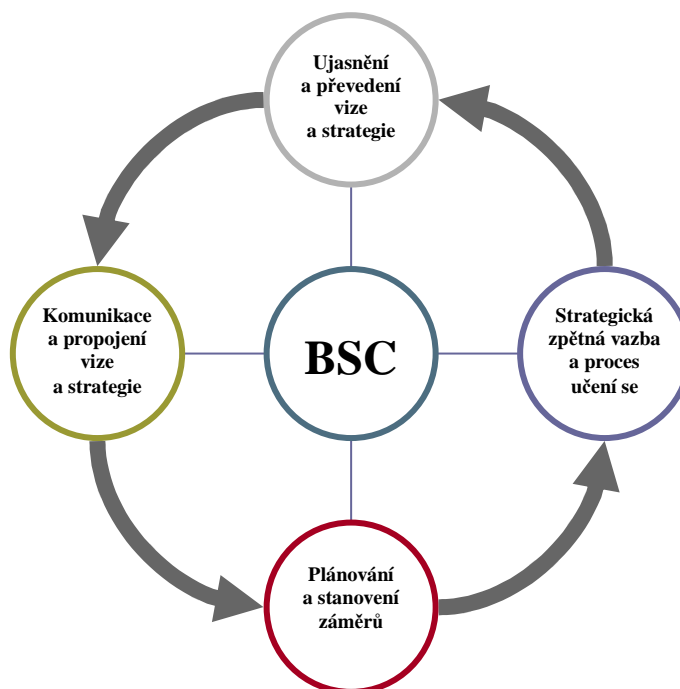
Koncept BSC je nejefektivnější, jestliže je využit k podpoře změn v podniku. Manažeři by měli vymezit cíle pro měřítka na tři až pět let, což umožní podnik transformovat. Tyto cíle by měly představovat diskontinuitu ve výkonnosti společnosti. Proces plánování a stanovování cílů poskytuje kvantifikovat dlouhodobé výstupy, jichž chce společnost dosáhnout, určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů a také určit krátkodobé cíle pro finanční, ale i nefinanční měřítka. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad d) Zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Tento proces je nejdůležitějším a nejinovativnějším aspektem celého modelu BSC. Manažeři v dnešních podnicích nemají zpětnou vazbu, aby si ověřili správ-

nost své strategie a testovali tak hypotézy. Balanced Scorecard jim proto umožňuje monitorovat či průběžně upravovat a měnit strategie. Zavádí proces k dosažení požadovaných hybných sil výkonnosti pro nadcházející období. (Kaplan a Norton, 2007)

Na obrázku č. 1 je znázorněn výše popsany koloběh jednotlivých procesů BSC.



Obr. 1 BSC jako strategický rámec

Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

2.3 Perspektivy konceptu BSC

Metodika BSC odstraňuje strnulost pohledu na společnost pouze skrz finanční ukazatele jako ukazatele výkonnosti implementované strategie tím, že poskytuje nahlízet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv, které byly zmiňovány již výše v předchozí kapitole 2.2. Standardně formulovaná vize tvoří základ pro vyvození strategických cílů. Tyto cíle následně zpřesňuje do podoby pro implementaci. Jádrem metodiky je podrobný postup implementace tohoto systému do organizace podniku. (Fotr, 2012)

Výše zmiňované čtyři perspektivy napomáhají určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky (hard) a subjektivnějšími měřítky (soft).

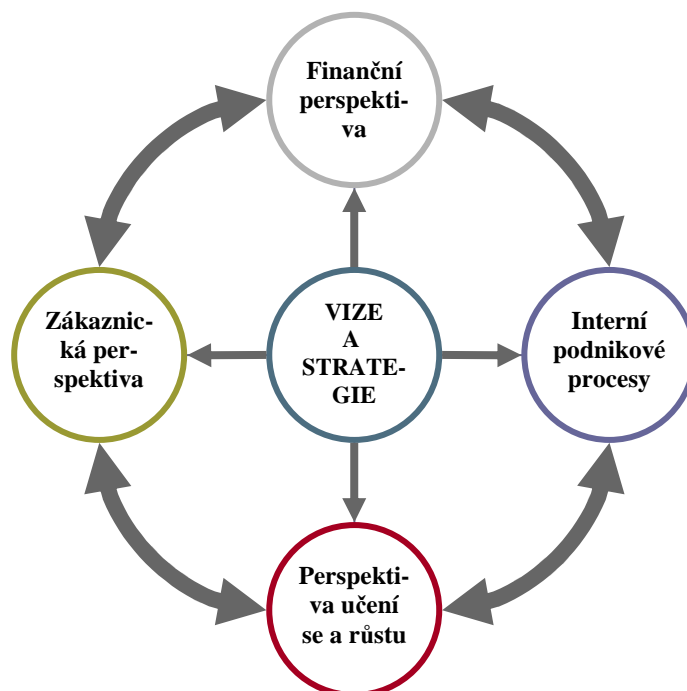
Přestože velké množství měřítek může být na první pohled matoucí, zahrnuje správně sestavený model BSC výlučně smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k docílení integrované strategie. (Kaplan a Norton, 2007)

Dle Kaplan a Nortona (2007) se jednotlivé perspektivy navzájem ovlivňují ve všech směrech a způsobech, což také vede k formulaci následujících základních otázek:

1. Finanční perspektiva: *Jak by se mělo vystupovat před akcionáři, aby bylo dosaženo finančního úspěchu?*
2. Zákaznická perspektiva: *Jak by se mělo vystupovat před zákazníky, aby byla naplněna vize?*
3. Interní podnikové procesy: *V jakých podnikových procesech být lepší, aby došlo k uspokojení akcionářů i zákazníků?*
4. Perspektiva učení se a růstu: *Jak si udržet schopnost měnit se a zlepšovat, aby byla naplněna vize?*

Základní schéma jednotlivých perspektiv je graficky znázorněno na obrázku č. 2 na následující straně.

Ve finanční perspektivě jsou popisovány výsledky strategií v tradičních finančních měřítkách. Zákaznická perspektiva je definována dovednostmi, systémy a procesy, jež se musí přizpůsobit konkrétní strategii a cílovému segmentu spotřebitelů. Obě tyto perspektivy jsou charakterizovány požadovanými výsledky strategií. Perspektiva interních podnikových procesů je identifikována několika kritickými procesy, jež danou strategii nejvíce ovlivňují. Cílem perspektivy učení se a růstu je určení faktorů lidského kapitálu, informačních systémů a podnikového klima tak, aby byly podporovány interními procesy a vytvářely přidanou hodnotu. Jednotlivé perspektivy budou podrobněji popsány v následujících čtyřech podkapitolách. (Kaplan a Norton, 2004)



Obr. 2 BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Strategie je souhrn hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách explicitně vyjadřovat. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. Správně sestavený BSC by měl vyprávět příběh o strategii podniku. Měl by také rozeznat a explicitně vystihnout posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko by mělo být článkem řetězce příčin a důsledků, které by mělo sdělovat význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku. (Kaplan a Norton, 2007)

Měřítko výstupu bez hybných sil nevypovídají o tom, jak by výstupů mělo být dosaženo. Rovněž neposkytují včasnou informaci o tom, jestli byla strategie úspěšně implementována. Dobře sestavený model BSC by měl obsahovat vhodnou kombinaci výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předstížené indikátory) strategie podnikatelské jednotky. (Kaplan a Norton, 2007)

2.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je velmi citlivě chápána akcionáři, jelikož vývoj finančních ukazatelů poskytuje obraz o dynamice zhodnocování obchodních podílů. Finanční ukazatelé teprve ve vzájemném funkčním propojení s ostatními nefinančními ukazateli mají svůj interpretační význam. Včasné a přesné finanční

údaje budou vždy představovat prioritu a proto manažeři musí v rámci svých kompetencí zajistit, aby data byla dostupná a odpovídala realitě i samotné podstatě strategického plánu. Problém současnosti představuje asymetrický pohled na význam finančních dat ve srovnání s mnohdy opomíjenými nefinančními ukazateli. Proto je doporučováno zařadit do analytického systému některé další ukazatele, které mají vazbu na finanční data (ohodnocování rizik, výnosově-nákladové analytické modely). (Fotr, 2012)

Podle Solaře (2003) musí ukazatele pro měření finanční výkonnosti plnit dvě funkce:

- *Definují finanční výkon, který je od realizace strategie očekáván.*
- *Slouží jako konečné cíle pro cíle a ukazatele všech ostatních strategií.*

Vrcholové finanční cíle jsou konečnými cíli pro všechny strategické oblasti, jejichž cíle musí být zaměřovány na finanční oblast. Cesty k dosažení finančních cílů jsou u většiny společností obdobné – zvýšení obratu, snížení nákladů, zvýšení produktivity, lepší využití aktiv a snížení rizik. (Solař, 2003)

Finanční cíle se mohou ve fázích každého životního cyklu společnosti velmi lišit. Existuje však několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít. Pro zjednodušení Kaplan a Norton (2007) uvádí pouze 3 fáze:

1. *Růst* – společnosti se nachází v rané fázi svého životního cyklu. Výrobky či služby mají velký růstový potenciál. Společnosti mohou v této fázi pracovat se zápornými peněžními toky. Investice do budoucna mohou přesáhnout cash flow, než může omezený počet výrobků či služeb a zákazníků vytvořit. Hlavním cílem v této fázi bude pro společnost procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.
2. *Udržení* – většina společností se nejvíce nachází právě v této fázi, kdy neustále lákají investice a je od nich očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu. Investiční projekty se tak zaměřují více na odstranění úzkých míst a zvyšování kapacit. Většina cílů v dané fázi se zaměřuje na ziskovost. Tyto měřítka pak dávají do souvislosti účetní příjmy a objem investovaného kapitálu (návratnost investic ROI, výnosnost vloženého kapitálu ROCE, přidaná hodnota EVA).
3. *Sklizeň* – pro tuto fázi je charakteristická sklizeň úspěchů investic uskutečněných v předchozích dvou fázích. Tyto společnosti již přestaly provádět náročné investice a zaměřují se nyní na investice do údržby existujících zařízení a schopností. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti.

Hybné síly a agregované finanční cíle znázorňuje obrázek č. 3 na matici tří obchodních strategií a tří finančních oblastí.

		Hybné síly finanční oblasti		
		Růst obrátu a mix výrobků a služeb	Snižování nákladů a zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednoty	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentu Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice (portfolio prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Zrání (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 prodejů)	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obr. 3 Měření hybných sil finanční oblasti

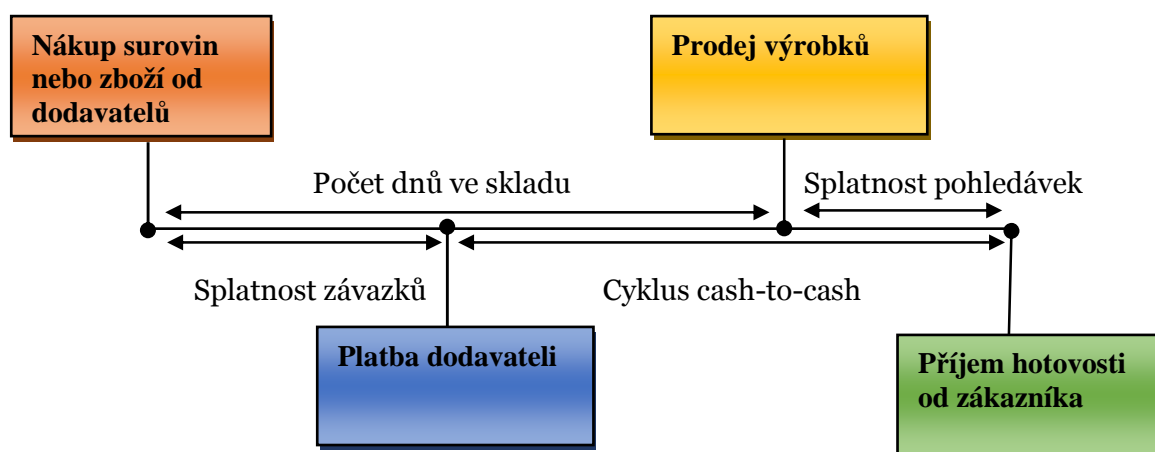
Zdroj: Solař (2003)

Solař (2003) uvádí, že každá z jednotlivých strategií (růst, zrání, sklizeň) odpovídá třem následujícím finančním oblastem:

1. *Růst obrátu a mix výrobků a služeb (marketingový mix)* – týká se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získání potenciálních zákazníků a trhů, změn mixu výrobků a služeb, jež by znamenaly významnější nabídku a nové stanovení cen.
2. *Snižování nákladů a zvyšování produktivity* – cílem je především snížit přímé náklady výrobků a služeb, snížit nepřímé náklady a sdílet zdroje s ostatními jednotkami.
3. *Využití zdrojů, investiční strategie* – snaha manažerů snižovat pracovní kapitál a úsilí o lepší využití stálých aktiv získáním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje. Další úsilí manažerů představuje potřeba efektivněji spotřebovat nedostatkové zdroje a zbavovat se těch, které nepřinášejí dostatečné výnosy.

Zavedení a sledování cyklu cash-to-cash

Jedná se o měřítko efektivnosti řízení kapitálu, který je měřen jako součet ukazatelů – hodnota prodaného zboží v zásobách a doba splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti závazků. Tento cyklus představuje dobu potřebnou k transformaci plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků. Některé společnosti pracují se záporným cyklem – platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků. Jestliže společnost přizpůsobí stav svých zásob konečným prodejům, pak rychle inkasuje platby od zákazníků a s dodavatelem budou vyjednány výhodné termíny, je tedy sto kapitál získávat, nikoliv však spotřebovávat. Pro některé společnosti může dosažení nulového či záporného cyklu být obtížné, ale zkrácení cyklu může být skvělým prostředkem zvýšení efektivnosti pracovního kapitálu. (Kaplan a Norton, 2007) Cyklus cash-to-cash je graficky znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 4 Cyklus cash-to-cash

Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

2.3.2 Zákaznická perspektiva

Sama podstata podniku o podnikání říká, podnikání spočívá v samostatné, udržitelné, dlouhodobě výdělečné činnosti na vlastní odpovědnost, jenž usiluje o zhodnocování vlastníky investovaného kapitálu k dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku konkurenceschopným uspokojováním potřeb zaměstnanců, zájmových skupin a zákazníků. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014)

K tomu, aby bylo možné definovat spokojeného zákazníka je zapotřebí stanovit si, kdo vlastně představuje cílové zákazníky. Nejdříve je nutné, aby si podnik zvolil politiku, kterou bude vůči zákazníkům používat. Jednou z nabízených

politik je politika produktového vedení, kde podstata spočívá v neustálé inovaci produktů a snaze přinést nejlepší produkt na trh. Další politika je zastupována soustředěním se na úzké vztahy se zákazníky, cílem této politiky je dlouholeté budování vztahů k poznání potřeb zákazníků a vytvoření nadstandartních vztahů. Poslední nabízenou politiku představuje politika provozní dokonalosti, která spočívá v nízkých cenách produktů a v širokém výběru. (Niven, 2006)

Po zvolení určité politiky je potřeba identifikovat zákazníky a trhy, na kterých podnik bude konkurovat. Kvůli různorodosti trhů je nutné za pomoci studie trhu zjistit, jaké jsou potřeby zákazníků z hlediska kvality, ceny, image, času, servisu aj. Podnik nemusí být v každé kategorii nejlepší, postačí, když se bude koncentrovat na svou skupinu zákazníků, jejichž potřeby se dají nejlépe splnit. Jakmile společnost jednou stanoví cílový segment, na který se bude orientovat, může pro něj určit cíle a ukazatele. (Solař, 2003)

Pro všechny typy podniků lze použít základní skupinu měřítek zákaznické perspektivy, těmito měřítky dle Pavelkové, Knápkové a Chodúra (2012) jsou:

- podíl na trhu obratu;
- udržení zákazníka;
- získávání nových klientů;
- spokojenost klientů
- ziskovost klientů.

Podíl na trhu je odrazem podílu obchodu na určitém trhu, může být vyjádřen počtem zákazníků, utracených finančních prostředků či objemem prodaných položek. O velikosti trhu poskytují informace především obchodní asociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje. Toto měřítko říká, jak by měl být BSC použit k podpoře a sledování strategie podnikatelské jednotky. Dále by mělo být vyváženo čistě finančními signály a mělo by naznačovat, že bude pravděpodobně nutné přehodnotit implementaci strategie. *Podíl na obratu* může být měřen „zákazník po zákazníkovi“ nebo „segment po segmentu“, při dlouhodobém sledování těchto hodnot, společnost může získat dobrý přehled o své úspěšnosti. (Kaplan a Norton, 2007)

Dalším měřítkem je *udržení zákazníka*, které sleduje v absolutních či relativních číslech míru, s jakou si společnost uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Toto měřítko je vhodné především pro podniky, které mohou své zákazníky snadno identifikovat (průmyslové společnosti, vydavatelé novin, distributoři atd.), jelikož je možné si za každé období změřit, zda si počet zákazníků udržel či nikoliv. (Kaplan a Norton, 2007)

Cílem společností, které usilují o růst objemu svých obchodů je zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítka *získávání nových klientů* měří absolutně či relativně míru, jakou podnik získává nové klienty či zakázky. Lze ji měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Mnohé podniky lákají své zákazníky nákladnými marketingovými kampaněmi, to je typické pro společnosti poskytující kreditní nebo debetní karty, operátory mobilních sítí, banky aj. (Kaplan a Norton, 2007)

Další měřítko představuje *spokojenost klientů*, které určuje úroveň spokojenosti podle určitých kritérií výkonnosti prostřednictvím hodnotové výhody. Uspokojování požadavků zákazníků je důležité pro udržení stávajících zákazníků, ale i k získání nových. Toto měřítko poskytuje v podstatě jakousi zpětnou vazbu o úrovni produktu. Spokojenost zákazníků není dobré podceňovat, je prokázáno, že pouze základní spokojenost nestačí. Společnost může počítat s opakovanými prodeji od svých zákazníků pouze v případě, že označí zákazníci svou nákupní zkušenost za plně či mimořádně uspokojující. Ke zpětné vazbě svých zákazníků používají podniky tři techniky – dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory. Seřazení těchto technik je od nejlépejší po nejdražší. (Kaplan a Norton, 2007)

Ziskovost klientů měří čistý zisk, jež klient či tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníků. Pokud je podnik úspěšný v prvních čtyřech měřítkách neznamená to však, že je úspěšný i v tomto měřítku. Nově přicházející zákazníci neznamenají pro podnik okamžitý zisk, proto je nutné pozorovat dlouhodobou ziskovost jednotlivých zákazníků a korigovat dle toho vztah s nimi. Pokud zákazník od podniku vyžaduje náročné operace, je pro některé podniky lepší takového zákazníka odmítnout nebo zvýšit mu cenu za poskytnutí nadstandartních služeb. Proto je důležité, aby si každý podnik udržoval spokojené a ziskové zákazníky. (Kaplan a Norton, 2007)

Hlavním nástrojem k dosažení spokojenosti zákazníka je nabídka podniku skrze své dodávky výrobků a služeb. Pro různá odvětví, obory a tržní segmenty je různá nabídka hodnot pro zákazníka. Při hodnocení struktury vlastností nabídky hodnot různých branží je možné dle Solaře (2003) dělit tři základní kategorie:

- vlastnosti výrobků a služeb;
- vztahy se zákazníky;
- image a pověst firmy.

Vysušil (2004) ve své knize uvádí, že oblasti zákaznické perspektivy mohou představovat hybné síly spokojenosti zákazníka např.:

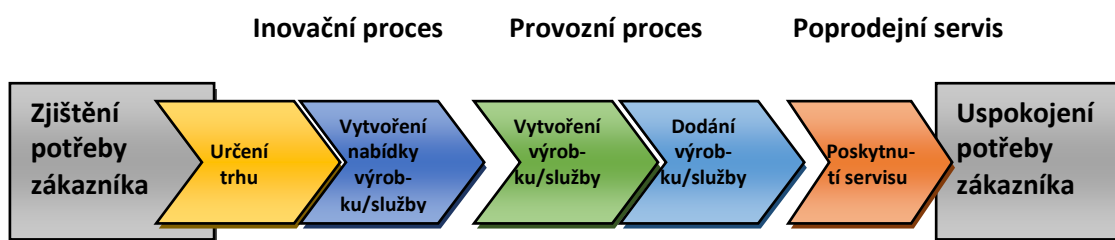
- kvalita – spolehnout se na správnou funkčnost produktu,
- čas – představuje rychlost, která uspokojuje samotného zákazníka,
- cena – kombinace provozních nákladů s nákupní cenou produktu.

2.3.3 Perspektiva interních procesů

V podniku jsou realizovány procesy, které je potřeba optimalizovat tak, aby výsledek uspokojil zákazníka a také byl proveden co nejehospodárněji. Jsou vyhodnocovány čas, kvalita a náklady na interní procesy podniku. Tato perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Nelze se zaměřit na všechny procesy, ale podnik by se měl především koncentrovat na ty procesy, které mají při realizaci strategie podstatný význam. (Pavelková, Knápková a Chodúr, 2012)

Z hlediska měření výkonnosti podniku je známý Poerterův model hodnotového řetězce, který představuje model procesní struktury používaný při studiu konkurenčních výhod. (Solař, 2003) V hodnotovém řetězci jsou rozlišovány primární činnosti (řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing, odbyt a servisní služby) a sekundární činnosti (procesy vytváření organizační a řídicí struktury podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a obstaravatelské činnosti). (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014) Uvedený model soustřeďoval pozornost manažerů na primární procesy, což vedlo k zúžení možností reagovat na požadavky zákazníků, jelikož zde nebyl zařazen inovační proces. Tvůrci modelu BSC však definovali hodnotový řetězec, kde na jeho počátku je zařazen inovační proces, který odhaluje současné a budoucí potřeby zákazníků a výzkum a vývoj nových způsobů uspokojování potřeb. (Solař, 2003)

Každá společnost má jedinečnou skupinu procesů k vytváření hodnoty. Hodnotový model zahrnuje dle Pavelkové, Knápkové a Chodúra (2012) tři procesy, kterými jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Cílem je uspokojení potřeby zákazníků a tato skutečnost je společně s průběhem těchto tří procesů zobrazena na obrázku č. 5 na následující straně a k tomu je dále připojena charakteristika jednotlivých procesů.



Obr. 5 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce
Zdroj: Kaplan a Norton (2007)

Inovační proces

V některých charakteristikách je možné se setkat s označením, že výzkum a vývoj není základním prvkem procesu vytváření hodnoty, nýbrž pouze podpůrným procesem. Ve skutečnosti je však inovace kritickým interním procesem. V inovačním procesu je pro většinu podniků důležitější schopnost být efektivní a dostatečně rychlý než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Inovační proces představuje dlouhou vlnu tvorby hodnoty, kdy podniky nejdříve identifikují nové trhy, nové zákazníky a potřeby těchto zákazníků. Dále spočívá tento proces v návrzích a tvorbě nových produktů a služeb, které jsou určeny pro nové trhy, zákazníky a potřeby. (Kaplan a Norton, 2007)

Inovační proces je v knize Kaplana a Nortona (2007) popsán dvěma prvky:

1. *Identifikace trhu* – manažeři na základě průzkumu trhu zjišťují velikost trhu, povahu zákaznických preferencí a ceny produktů a služeb. V této fázi se hledají odpovědi na dvě základní otázky: „Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?“ a „Můžeme, s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?“.
2. *Vytvoření nabídky výrobku/služby* - v tomto kroku se provádí základní výzkum a vývoj nových produktů a služeb, aby byly zákazníkům poskytnuty hodnoty. Dále se provádí aplikovaný výzkum, aby byla existující technologie využita pro novou generaci výrobků a služeb. A v neposlední řadě se usiluje o uvedení nových produktů a služeb na trh.

Provozní proces

Tento proces představuje krátkodobé vytváření hodnoty ve společnostech. Provozní proces začíná objednávkou od zákazníků a končí dodávkou výrobku či služby zákazníkům. Dříve byly tyto procesy sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek (náklady, rozpočty, odchylky atd.) Nyní, kdy má výroba krátké doby cyklu a vysokou jakost a kdy v popředí stojí zákazník, jsou problémy, které byly spojeny s používáním tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu a nedostatků s dosahováním vysoké jakosti úspěšně vyřešeny. Současné

jsou používány měřítka jakosti, nákladů a doby cyklu, které jsou obvykle zahrnuty v perspektivě interních procesů. (Kaplan a Norton, 2007)

Poprodejní servis

Poslední fází interního hodnotového řetězce je poprodejní servis, který zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených výrobků a zpracování plateb. Společnosti mohou zvýšit poprodejní servis nabídkou rychlého a spolehlivého servisu, které případné výpadky minimalizují. Zvýšení hodnoty poprodejního servisu také ovlivňuje dostupnost záruční, servisní činnosti a kvalita. Výkonnost poprodejních služeb se dá měřit pomocí veličin jako je čas, výše nákladů a kvalita servisu. Rychlost odezvy může být měřena od vznesení požadavku zákazníka až po vyřešení problému. Měření nákladů může ověřit efektivnost procesů (náklady na použité zdroje). Kvalita servisu může být měřena např. procentem zákaznických požadavků vyřešených pomocí jediného telefonátu. (Kaplan a Norton, 2007)

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Na rozdíl od předešlých třech perspektiv je označení této perspektivy značně kolísavé. V mnohých literaturách je možné se setkat s označeními jako „Perspektiva znalostí“, „Perspektiva zaměstnanců“, „Perspektiva budoucnosti“ nebo „Perspektiva inovací“. Tato různorodost pojmenování je dána počtem prvků, které daná perspektiva obsahuje – zaměstnanci, znalosti, inovace, kreativita, inovační schopnost, technologie, informace, motivaci, informační systémy, angažovanost atd. (Horváth, 2002) Navzdory bohatosti různým pojmenováním této perspektivy se však budu držet klasického pojmenování (dle Kaplan a Nortona), jak naznačuje samotný název této podkapitoly.

Cíle v perspektivě učení se a růstu tvoří infrastrukturu, jež umožňuje dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách. Čili cíle v této perspektivě jsou hybridními silami k dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou určitě podstatné, avšak samy o sobě nestačí. Společnost musí také investovat do své infrastruktury (lidí, systémů a procedur), pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. (Kaplan a Norton, 2007)

Pavelková, Knápková a Chodúr (2012) v rámci perspektivy učení se a růstu identifikují tři oblasti, tyto potenciály vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptibilitu podniku:

1. schopnosti zaměstnanců;
2. schopnosti informačního systému;

3. motivace, delegování pravomoci a angažovanost.

Ad 1) Schopnosti zaměstnanců

Během posledních patnácti let se změnila role pracovníků. Dříve byli dělníci nájímáni k úzce definovaným činnostem, manažeři podrobně stanovovali rutinní úkony jednotlivých zaměstnanců, zavedli standardy a monitorovací systémy, aby se mohli přesvědčit, zda dělníci konají své úkony tak, jak mají. Dělníci byli nájímáni, aby prováděli fyzickou práci, ne aby mysleli. Dnes je téměř všechna rutinní práce automatizována – počítačem řízené výrobní operace nahradily dělníky ve strojích, provozních a montážních operacích. Takováto změna vyžaduje podrobnou rekvalifikaci pracovníků a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílů společnosti. Jsou vymezeny tři základní měřítka zaměstnaneckých cílů (Kaplan a Norton, 2007):

- *Spokojenost zaměstnanců* – cíl spokojenosti pracovníků vychází z toho, že jejich pracovní morálka a spokojenost se zaměstnáním jsou považovány za velice důležité. Spokojení pracovníci tvoří základ pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, kvality a zákaznického servisu. Morálka pracovníků je obzvláště významná u podniků, které poskytují služby. Společnosti zpravidla jednou ročně měří spokojenost pracovníků pomocí dotazníků nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotazováno určité procento zaměstnanců.
- *Udržení zaměstnanců* – cíl udržení zaměstnanců se týká těch pracovníků, na kterých má společnost dlouhodobý zájem. Východiskem tohoto měřítka jsou dlouholeté investice a tak každý nechtěný odchod pracovníka znamená pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Stálí a loajální pracovníci představují nositele hodnot společnosti, know how provozních procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků. Udržení zaměstnance je měřeno procentem obratu klíčových pracovníků.
- *Produktivita zaměstnanců* – představuje výstupní měřítko agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným pracovníky a počtem k tomu nutných pracovníků. Nejčastěji se produktivita měří pomocí zisku na pracovníka, problém spočívá v nezahrnutí nákladů spojených s tímto ziskem. Další možností zvyšování míry obratu představuje out-coursing, jenž umožňuje držet stejnou úroveň výstupu s menším počtem pracovníků.

Ad 2) Možnosti informačního systému

Mají-li pracovníci v současném konkurenčním prostředí efektivně vykonávat svou práci, musí být dostatečně informováni o zákaznících, interních procesech a také finančních důsledcích. Například tzv. pracovníci v „přední linii“ vyžadují přesnou a včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka ke společnosti a také o tržním segmentu, ve kterém daný zákazník působí. Naopak pracovníci, kteří zajišťují provozní stránku zakázky, potřebují rychlou, přesnou a včasnou zpětnou vazbu o zrovna vyrobeném produktu. Dobře fungující informační systém je pro pracovníky nepostradatelným prostředkem, jak zlepšovat jednotlivé procesy. (Kaplan a Norton, 2007)

Ad 3) Motivace, delegování pravomoci a angažovanost

Kvalifikovaní pracovníci s dobrým přístupem k informacím nepřispívají k úspěchu společnosti, pokud nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby pomohli k plnění klíčových cílů společnosti, nebo pokud nemohou dostatečně rozhodovat a jednat. (Kaplan a Norton, 2007)

Měřítko vytvořených a implementovaných podnětů napomáhají k měření motivací a samostatnosti pracovníků, mohou být měřeny několika způsoby. Jednoduchým měřítkem je měření počtu podnětů na zaměstnance, které zachycuje vývoj účasti pracovníků na zlepšování výkonnosti společnosti. Toto měřítko je možné posílit o doplňkové měřítko (počet implementovaných podnětů), dané měřítko sleduje kvalitu podnětů. Aby se podniky vyhnuly nespokojenosti s kvalitou svých pracovníků na zlepšovacích podnětech je proto dobré zveřejňovat úspěšné podněty, zveřejňovat výhody a zlepšení, ke kterým došlo díky podnětům od pracovníků a v neposlední řadě také projednat novou strukturu odměňování za realizované podněty. (Kaplan a Norton, 2007)

Dalším měřítkem jsou *měřítko zlepšení*, kdy společnosti hledají zlepšení konkrétních interních a zákaznických procesů (např. jakost, čas, výkonnost). Ke zvyšování produktivity a jakosti slouží systém poločasu, který měří dobu potřebnou na zlepšení výkonnosti procesu o 50%. Měření poločasu se může aplikovat na jakoukoliv veličinu, kterou chce podnik snížit na nulu. (Kaplan a Norton, 2007)

Měření osobní a podnikové angažovanosti je zaměřeno na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení BSC přizpůsobeny cílům podniku. Různé podniky volí různé přístupy, mnohé společnosti volí za postupná měřítko procento podílejících se manažerů, procento podílejících se pracovníků, následované procentem nejvyšších manažerů, jejíž osobní cíle jsou přizpůsobeny BSC. Některé společnosti naopak volí komunikaci naléhavosti a plní tak novou vizi a šíří povědomí o nových cílech. Dalším způsobem společností může být, že k zavedení BSC bu-

dou přistupovat jako k zavedení nového výrobku a sledovat rozsah průniku tohoto programu na trh. (Kaplan a Norton, 2007)

Manažeři mnoha podniků jsou čím dál tím více přesvědčeni o tom, že výkonnosti v interních procesech nelze dosáhnout pouze prací jednotlivců. Společnosti se stále více obracejí při zajišťování důležitých procesů k týmům. Proto v rámci *měřítka výkonnosti týmu* existuje šest vhodných měřítek pro budování týmu a zvyšování týmové práce – přehled týmové práce, dosažení úrovně sdílení, počet integrovaných projektů, řízení rizika ztrát, procento podnikatelských plánů vytvořených týmy a procento týmů se sdíleným odměňováním. Jestliže tým dosáhne společného cíle, lze pak sestavit koncept sdílení zisku mezi všemi členy týmu. (Kaplan a Norton, 2007)

2.4 Implementace konceptu Balanced Scorecard

V problematice implementace konceptu BSC existuje v nynější době řada modelů, například model společnosti Horváth & Partners má pět fází pro implementaci BSC. Avšak ve své diplomové práci bych ráda osvětlila model Kaplana a Nortona.

Kaplan a Norton (2010) rozlišují šest hlavních fází integrovaného systému řízení, jež propojuje formulování a plánování strategie s realizací provozních činností, a to:

1. vypracování strategie;
2. plánování strategie;
3. vyladění organizace se strategií;
4. plánování provozních činností;
5. sledování, poznávání a učení se;
6. ověřování a přizpůsobování strategie.

Fáze 1 – Vypracování strategie

Východiskem integrovaného systému řízení je vypracování strategie. V této fázi se podniky zaměřují na tři otázky (Kaplan a Norton, 2010):

1. *V čem společnost podniká a proč* – slouží k vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize. Tento proces je řízen vedoucími pracovníky a poslání (prohlášení účelu) organizace, na určení vnitřního kompasu (hodnot), jímž se řídí její činnosti, a jejích očekávání se zřetelem k budoucím výsledkům (vize) ustavují vodítka pro formulování a pro realizaci strategie.

2. *Jaké jsou klíčové otázky* – podnik provádí strategické analýzy, kdy manažeři přezkoumávají situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí. K tomu je využíváno vstupů ze tří zdrojů – *vnější prostředí* (PESTEL – změny politických, ekonomických, společenských, technologických, environmentálních a právních podmínek), dále *vnitřní prostředí* (klíčové procesy - stav lidského kapitálu, provozní činnosti, inovace, využívání technologií), a postup *existující strategie*. Vyhodnocení prostředí bývá shrnuto do tabulky SWOT (silné stránky, příležitosti, slabiny, hrozby). Tým vedení vypracovává a předává soubor směrnic, tzv. program strategické změny, který vysvětluje potřebu změn strategie.
3. *Jak se nejlépe prosazovat v konkurenci* – spočívá ve formulování strategie vrcholovými vedoucími pracovníky. Tento krok vyjasňuje tržní niky, ve kterých podnik bude konkurovat, odlišení hodnotové nabídky pro zákazníky v daných tržních nikách, klíčové procesy v rámci strategie, způsobilosti lidského kapitálu strategie a podpůrné technologie, o něž se opírá strategie.

Fáze 2 – Plánování strategie

Tato fáze slouží k plánování strategií na základě rozpracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot, iniciativ a rozpočtů. Podniky se obvykle soustřeďují na následujících pět otázek (Kaplan a Norton, 2010):

1. *Jak bude popsána strategie podniku* – slouží k vytvoření map strategie, které poskytují jednostránkové názorné zpodobnění všech strategických dimenzí, která jsou označována za strategická témata. Prostřednictvím typické mapy strategie je obtížné řídit plnění patnácti až dvaceti cílů, proto jsou příbuzné cíle spojovány do čtyř až šesti strategických témat, která představují hlavní komponenty strategie. Východiskem utváření mapy strategie je pro vrcholové vedoucí pracovníky soubor strategických témat, mohou tak odděleně plánovat a řídit každý z klíčových komponentů strategie a současně dosahovat jejich soudržného a souhlasného působení. Horváth (2004) ve své knize uvádí, že plánování probíhá dle organizační hierarchie shora dolů, čili top-management určí hlavní cíle jako rámec plánu a nižší úrovně managementu je v jednotlivých krocích konkretizují v detailních plánech (tzv. retrogradní plánování).
2. *Jak bude měřen podnikový plán* – manažeři přeměňují cíle, které jsou vyjádřeny v mapách strategie a ve strategických tématech do podoby systému BSC a jejich měřítek, cílových hodnot a hodnotových deficitů. Tento hodnotový deficit, jenž je určen prohlášením vize jako rozdíl mezi sou-

časným a žádoucím stavem, bývá rozdělen do dílčích deficitů, jež musí strategická témata v průběhu tří až pěti let vyrovnat.

3. *Jaké akční programy daná strategie potřebuje* – slouží k výběru strategických iniciativ, tyto iniciativy jsou akční programy zaměřující se na dosažení očekávané výkonnosti se zřetelem k cílům vyjádřeným v mapě strategie. Iniciativy nemohou být nahlíženy odděleně, ale musí být považovány za portfolio doplňujících se aktivit, které musí být všechny úspěšně implementovány.
4. *Jak budou financovány iniciativy podniku* – strategické investice, které překračují hranice jednotlivých funkcí a podnikatelských jednotek, je nutno vyjmout z rozpočtů provozních činností a takto oddělené musí být řízeny týmem vrcholového vedení. Tento proces je usnadňován vytvořením zvláštní rozpočtové kategorie nazývané STRATEX (strategické výdaje).
5. *Kdo povede realizaci strategie* – podniky zavádějí novou strukturu odpovědnosti pro realizaci strategie skrz strategická témata. Vedoucí pracovníci se stávají vlastníky témat, získávají pro ně financování prostřednictvím STRATEX a dostává se jim podpory tematických týmů sestavených z lidí z celého podniku. Vlastníci tématu a tematické týmy přebírají zodpovědnost za realizaci strategie v rámci kteréhokoli tématu a poskytují zpětnou vazbu.

Fáze 3 – Vyladění organizace se strategií

Vrcholoví vedoucí musí provázat strategii podniku se strategiemi jednotlivých podnikatelských a funkčních jednotek. Všichni pracovníci musí znát strategii a musí být motivováni k tomu, aby podniku pomáhali s její strategií uspět. Podniky se proto v tomto procesu zaměřují na *vyladění podnikatelských jednotek*, kdy celopodniková strategie bývá popsána mapou strategie, která určuje konkrétní zdroje synergií. Manažeři pak mohou provést stupňovitý přenos této mapy dolů (tzv. kaskádování) na úroveň podnikatelských jednotek. (Kaplan a Norton, 2010)

Další oblastí je *vyladění podpůrných jednotek*, tyto jednotky jsou považována za režijní útvary, jejichž cílem je minimalizovat vlastní provozní výdaje. Úspěšná realizace strategie vyžaduje, aby podpůrné jednotky vyladily své strategie se strategiemi vytváření hodnoty podniku a jejich podnikatelských jednotek. (Kaplan a Norton, 2010)

Vyladění zaměstnanců musí chápat strategii, pokud mají zaměstnanci úspěšně propojovat své každodenní provozní činnosti se strategií. Podniky využívají for-

málních programů komunikace, aby pracovníkům pomohly porozumět strategii a aby je motivovaly k jejímu dosažení. Manažeři posilují program komunikace tím, že vyladují osobní cíle pracovníků a pobídky pro pracovníky se strategickými cíli podnikatelské jednotky a podniku jako celku. (Kaplan a Norton, 2010)

Fáze 4 – Plánování provozních činností

Určujícím znakem celistvého systému řízení je vazba mezi dlouhodobou strategií a každodenními provozními činnostmi. Proto se manažeři v procesu plánování provozních činností zaměřují na dvě oblasti. (Kaplan a Norton, 2010)

První oblast představuje *zlepšování klíčových procesů*, která díky cílům v perspektivě procesů v rámci mapy strategie nasvědčuje, jak má být daná strategie realizována. Zdrojem strategických témat mapy jsou klíčové procesy definované na mapě. Některá zdokonalení procesů mají přinášet snížení nákladů a zároveň zvýšení produktivity ve finanční perspektivě. Podniky proto podporují týmy řízení procesů tak, že vytvářejí systémy přehledných klíčových ukazatelů výkonnosti místních procesů. Soubory přehledných ukazatelů zabezpečují soustředění úsilí pracovníků na zlepšování procesů a také zpětnou vazbu. Popesko (2009) ve své knize však zdůrazňuje, že minimalizace nákladů s sebou nese i velké riziko a tím je následek snížení hodnoty a kvality výkonu.

Další nutností je *vypracování plánu kapacity zdrojů*, kde plány zlepšování procesů, strategická měřítka a cílové hodnoty BSC nejvyšší úrovně musí být převedeny do podoby ročního provozního plánu. Tento provozní plán má tři komponenty (Kaplan a Norton, 2010):

- Prognózy tržeb – obnáší promítnutí prodejních cílů strategického plánu do podoby prognózy tržeb. Každý provozní plán vychází z prognózy tržeb, což usnadňuje analytické přístupy, jako je plánování založené na řízení hybných faktorů výkonnosti. Součástí prognózy tržeb by také měly být představy o očekávaných množstvích, kombinacích a povaze jednotlivých objednávek, o výrobních sériích a transakcích.
- Plán kapacity zdrojů – podniky mohou užívat modelu kalkulace nákladů ve vztahu k aktivitám a času, který jim umožňuje promítnout podrobné prognózy tržeb do podoby propočtu kapacit zdrojů potřebných v prognózovaných obdobích. Zdrojem zde je lidská práce, vybavení a výrobní zařízení.
- Provozní a investiční rozpočet – jakmile manažeři schválí množství a kombinaci zdrojů, mohou zkalkulovat finanční důsledky a provozní a investiční rozpočty.

Fáze 5 – Sledování, poznávání a učení se

V okamžiku, kdy je strategie určena, naplánována a provázána s celkovým plánem provozních činností, pak podnik začíná realizovat své strategické a provozní plány. K tomu aby proces realizace byl důkladně sledován, a zároveň vylepšován slouží dva poradní systémy (Kaplan a Norton, 2010):

1. *Pořádání porad k přezkoumání provozních činností* – slouží k vyhodnocení krátkodobé výkonnosti a k reakci na onehdy zjištěné problémy, jež žádají patřičnou pozornost. Tyto porady jsou v typickém případě organizovány v rámci oddělení či jedné funkce, kdy se na základě znalostí a zkušeností přítomných pracovníků řeší každodenní problémy oddělení. Porady by měly být krátké, soustředěné, opírající se o skutečné údaje a měly by se zaměřovat na aktivní opatření.
2. *Pořádání porad k přezkoumání realizace strategie* – pro tyto porady je typické, že se konají jednou za měsíc a schází se na nich tým vrcholového vedení k přezkoumání postupu implementace strategie. Tým vedení posuzuje, zda realizace strategie probíhá správně, dále zajišťuje, kde se při její implementaci objevují problémy, snaží se určit, proč k těmto problémům dochází, doporučuje nápravná opatření a určuje odpovědnost za dosažení cílové výkonnosti.

Fáze 6 – Ověřování a přizpůsobování strategie

Kromě častých porad zmiňovaných v předchozí fázi 5, je nutné pořádat zvláštní porady (pro ověřování a přizpůsobování strategie), při nichž je ověřováno, zda základní strategické předpoklady stále platí. (Kaplan a Norton, 2010)

Porada k ověřování a přizpůsobování strategie se zaměřuje na otázku - *zda zabírá podniková strategie* – tato porada by se měla uskutečňovat minimálně jednou ročně, aby tým vedení vystavil strategii zkoumání a metodickým pochybnostem a v případě nutnosti ji přizpůsobil. Tým vedení vyhodnocuje výkonnost své strategie a zvažuje důsledky posledních změn ve vnějším prostředí. Tato porada by měla mít informace o současných vnějším podmínkách a o konkurenčním prostředí. V souvislosti s tím, jak tým vrcholového vedení aktualizuje svou strategii a modifikuje mapu strategie podniku a jeho systém BSC, zahajuje další cyklus plánování strategie a realizace provozních činností. (Kaplan a Norton, 2010)

2.5 Bariéry a omezení konceptu BSC

Zatímco finanční analýza, controlling nebo manažerské účetnictví mají definovaná měřítká výkonnosti, požadavky BSC tato měřítká jednoznačně nedefinují.

Jednou z metod, jak nahradit měřítka, jež prozatím nejsou zpracována či jsou nepřístupná, je použít přesně definovaných memorand (jedno až dvoustránkové zprávy, které jsou vypracovávány klíčovými manažery). Pro měřítka v BSC se nejdříve musí vymezit cíle a poté měřítka. Neexistují univerzálně uznávaná měřítka BSC, je nezbytné pro každý konkrétní případ hledat a nacházet je. (Vysušil, 2004)

Jak již z názvu balanced u dané metody vyplývá, je nutné ve všech detailech podniku zajišťovat měřítka tak, aby byla vyvážená. Může jít například o použití nejen finančních měřítek, která musí být doplněná o nefinanční, ale také vyváženost verbálních a číselných měřítek. Pokaždé však musí jít o měřítka strategická, jimiž se měří dosažení strategických cílů. (Vysušil, 2004)

Metoda BSC je k zavedení strategického myšlení nejlépe propracovaným příspěvkem. Vysušil (2004) ve své knize uvádí existenci čtyř důležitých překážek, jež brání úspěšnému zavedení dané metody:

1. **Neuskutečnitelnost vize a strategie** – případ, kdy podnik není sto převést svou vizi budoucnosti a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Chybí zde tzv. mechanismus pro sdílení vize a strategie všemi pracovníky jako podmínka realizace dané vize. Řešení spočívá v hledání mechanismu sdílení, což představuje nelehký úkol.
2. **Nepropojení strategie s dílčími cíli** – každé oddělení, středisko či útvar ve společnosti sleduje své vlastní zájmy a cíle. Různost či rozpornost těchto cílů činí velké potíže a překážky v úspěšnosti řízení. Situace však může být mnohem složitější, přejdeme-li ke snaze zavést BSC, u které jsou základem strategické cíle a nástrojem hybné síly útvarů, týmů a zaměstnanců. Nepropojení strategických cílů s dílčími cíli a se zájmy těchto složek znamená pro metodu BSC nepřekročitelnou bariéru.
3. **Nepropojenost strategie s alokací zdrojů** – ve společnosti jsou rozlišovány zdroje vázané a volné. Vázané zdroje jsou řízeny centrálně a volné zdroje jsou v rozhodovací pravomoci podnikových útvarů a jejich vedoucích. Volné zdroje lze jen těžko zvládnout z hlediska jednotné strategie společnosti. Neřešení strategické alokace volných zdrojů může být bariérou pro zavedení BSC.
4. **Nesprávné zaměření zpětné vazby** – v tradičním řízení se celá tato kontrolní soustava zpětné vazby zaměřuje na operativu. Řízení dle BSC naopak žádá, aby existovala zpětná vazba, která by stále informovala o tom, zda se strategie společnosti vyvíjí požadovaným způsobem. Proto rozpor mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby může představovat další bariéru.

3 Metodika

Diplomová práce je věnována návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard pro společnost Kordárna Plus a.s. Literární rešerše, jež byla v předchozí kapitole popsána, slouží jako teoretický základ pro zpracování vlastní práce. Vlastní část diplomové práce zachycuje první etapu budování základního rámce Balanced Scorecard, tak jak bude nastíněno v harmonogramu, jenž potrvá několik týdnů. Druhá etapa, jež spočívá ve využití základního rámce konceptu Balanced Scorecard jako základny pro vytvoření nového strategického řízení společnosti, bude otázkou minimálně dvou let.

Vlastní část diplomové práce nejprve představí samotnou výrobní společnost Kordárna Plus a.s., Velká nad Veličkou. Pro tvorbu konceptu Balanced Scorecard je nutné provést strategickou analýzu podniku a zhodnotit finanční situaci společnosti. V rámci strategické analýzy bude provedena analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřních zdrojů a schopností, ze kterých vyplynou nejdůležitější faktory vnitřního a vnějšího prostředí, jež společnost ovlivňují. Vnější prostředí lze rozdělit na oborové a obecné. Obecné prostředí bude popsáno na základě PESTE analýzy, která posuzuje politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. Pro analýzu oborového prostředí bude použit Porterův model pěti hybných sil, který posuzuje atraktivitu odvětví z pohledu nově vstupujících firem na trh, odběratelů, dodavatelů, substitutů a konkurenčních sil. Dále bude provedena analýza vnitřních zdrojů a schopností, která směřuje k vymezení strategické způsobilosti, kterou musí společnost mít, aby byla s to reagovat na příležitosti a hrozby, jež vznikají v jejím okolí. Tato analýza bude popisovat jednotlivé faktory, jako jsou faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Na základě předchozích analýz bude sestavena matice SWOT analýzy, ve které budou shrnuty jednotlivé silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí.

Dále se bude diplomová práce rovněž zabývat zhodnocením finanční situace zkoumaného podniku, kdy ke zpracování této části budou použita data za období let 2011 až 2014 z výkazu zisku a ztrát a rozvahy podniku (příloha A a B). Nejprve bude provedena analýza rozdílových ukazatelů, které budou zastoupeny ukazatelem čistý pracovní kapitál. Poté bude provedena analýza poměrových ukazatelů, kde budou postupně posuzovány jednotlivé vybrané ukazatele, jako je zadluženost, likvidita, aktivita a rentabilita. Ukazatele zadluženosti budou zastoupeny celkovou zadlužeností, dlouhodobou zadlužeností, krátkodobou zadlužeností, zadlužeností vlastního kapitálu a úrokovým krytím. Ukazatele likvidity

budou posuzovány z hlediska běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Ukazatele aktivity budou zastoupeny obratem celkových aktiv, obratem zásob, obratem pohledávek, obratem závazků, dobou obratu celkových aktiv, dobou obratu zásob, dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Pro ukazatele rentability budou provedeny výpočty rentability celkového vloženého kapitálu a rentability vlastního kapitálu. Dále budou provedeny dle Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA výpočty rentability celkového vloženého kapitálu a rentability vlastního kapitálu v daném odvětví (CZ-NACE: 13 Výroba textilií), aby došlo k porovnání rentability podniku s odvětvím. Vzorce výpočtů jednotlivých ukazatelů jsou zachyceny v příloze C.

Velkým a zásadním rizikem modelu BSC je špatně určená strategie hned na začátku, která je poté úspěšně zavedena a implementována do praxe. Proto po strategické analýze a zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna je pro návrh implementace daného konceptu nezbytně nutné vymezení strategie společnosti, jež vychází z vize podniku. Na základě provedených analýz budou navrženy strategické cíle a měřítka. Strategické cíle budou určeny pro perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Dané cíle poté budou zaneseny do mapy strategie. Jednotlivé cíle pro každou perspektivu vychází z celopodnikové strategie. Tyto strategické cíle pro každou z perspektiv tvoří základ pro strategickou mapu, která zobrazuje nejen mapu strategických cílů, ale také vzájemné vztahy mezi danými cíli. Na základě vazeb je ilustrována vzájemná propojenost strategických cílů. Daná mapa bude vytvořena na základě odvozování vzájemného vlivu jednotlivých cílů. Cíle finanční perspektivy stojí na vrcholu celé strategické mapy, jelikož na splnění těchto cílů je závislá budoucí existence podniku. Každý člen podniku se podílí na tvorbě BSC, proto je nezbytně nutné, aby se všichni tito členové zapojili taktéž do budování vztahu příčin a důsledků.

Jestliže se podnik rozhodne koncept Balanced Scorecard implementovat, je nutné mít na všech úrovních známé cíle, jakým způsobem jich dosáhnout a kterých má být dosaženo. Důležitá je komunikace strategie a ztotožnění pracovníků s ní. Je třeba účasti všech zaměstnanců a také musí být zvolen vedoucí projektu, který bude mít na starosti všechny činnosti spojené s implementací a údržbou konceptu.

Dalším krokem bude určení měřítek a cílových hodnot. Pro zabezpečení kontroly realizace strategických cílů a také pro jejich upřesnění je žádoucí určit cílová měřítká. Výchozím rokem bude období 2014, které je prezentováno skutečnými hodnotami měřítek, jež podnik v daném roce dosáhl. Plánované hodnoty, kterých by Kordárna měla dosáhnout, budou vztaheny k roku 2015.

Každá společnost by měla po sestavení strategické mapy, určení měřítek a jejich cílových hodnot převést takto určené strategické cíle do strategických iniciativ. Tyto iniciativy by měly být prováděny kumulativně a integrovaně, jelikož výběr vede k finančním úsporám. Je nutné začít při sestavování strategických iniciativ v opačném pořadí v rámci vztahu příčin a důsledků mezi cíli. Tedy nejdříve bude popsána perspektiva učení se a růstu, dále perspektiva interních procesů, zákaznická perspektiva a vrcholem bude finanční perspektiva.

Na závěr bude vytvořen harmonogram a vyčísleny náklady na tvorbu konceptu Balanced Scorecard. Implementace metody BSC představuje dlouhodobou záležitost, která nikdy nekončí a tím je jedinečná, jelikož zabezpečuje podniku nepřetržité řízení její strategie. Během implementace bude uskutečňována i běžná činnost vedením podniku, proto bude v první fázi, kde je navržen časový fond, zohledněna i diskuze a rezerva v rámci každého workshopu. Po vytvoření tohoto základního rámce následuje fáze integrace systému BSC do systému řízení společnosti, při této fázi dochází k doladování odpovídajícím požadavkům podniku. Náklady na zavedení konceptu BSC jsou dány školením daného týmu, s čímž také souvisí náklady na dopravu a ubytování. Podnik v současné době využívá software Helios Green, avšak pro zavedení Balanced Scorecard je zapotřebí rozšířit daný software o speciální software. Na trhu je k dispozici několik speciálních softwarů, avšak pro společnost bude vybrán vhodný software s třicetidenní verzí zdarma.

Navrhovaná opatření strategických akcí jednotlivých perspektiv vyvolají dodatečné náklady. Celková suma dodatečných nákladů bude vyčíslena v závěru vlastní práce, pro případ, že by se podnik rozhodl pro realizaci všech návrhů. Realizace návrhů pomůže společnosti vrátit jí značné finanční prostředky skrze tržby a samozřejmě také v nepeněžní podobě formou spokojených zákazníků a zaměstnanců.

Diskuze bude shrnovat komentáře výsledů měřítek a stanovených strategických iniciativ. Závěr práce bude obsahovat shrnutí jednotlivých kroků a bude identifikovat výsledky práce.

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce je rozčleněna do několika podkapitol, kde první podkapitolu tvoří samotné představení společnosti Kordárna Plus a.s. Poté následuje strategická analýza zkoumaného subjektu. Dále je zhodnocena finanční situace společnosti a stěžejní část vlastní práce je věnována návrhu implementace konceptu Balanced scorecard.

4.1 Představení společnosti Kordárna Plus a.s.

Společnost Kordárna Plus a.s. (dále také Kordárna) se sídlem ve Velké nad Veličkou v České republice patří mezi světové výrobce technických tkanin pro gumárenský průmysl. (Výroční zpráva, 2014)

Historické tradice společnosti sahají do roku 1948, kdy byla zahájena výstavba podniku Kordárna ve Velké nad Veličkou společností Baťa Zlín. Tehdy byla přesunuta produkce kordových tkanin z gumárenských závodů v Otrokovicích. (Výroční zpráva, 2014)

Období mezi lety 1960 až 1970 je typické především modernizací výroby a také rozšířením výrobního programu o séglové tkaniny do dopravních pásů s postupným zaváděním produkce odpichované pryže a provazů pro klínové řemeny. (Výroční zpráva, 2014)

Další desetiletí je označováno za období polyamidových kordů. V průběhu tohoto období docházelo ke zdokonalování technologie spojování nití z ručně vázaných uzlů na spojování šitím nebo vzduchem. Pro tkaní kordových tkanin byl dovršen vývoj pneumatického tkalcovského stroje. (Výroční zpráva, 2014)

Po privatizaci (1994) začala naprosto nová etapa Kordárny. Noví majitelé vstoupili se strategií dlouhodobého rozvoje výrobní a obchodní činnosti, se strategií modernizace v technologické, technické i personální oblasti. Důraz byl od počátku kladen na kvalitu a konkurenceschopnost. (Výroční zpráva, 2014)

Za období po privatizaci společnosti do současnosti bylo investováno více než 2,7 miliardy korun. Investice mířily především do nových technologií, jež umožňovaly snižování výrobních nákladů při rostoucí produktivitě a vysoké kvalitě. Oddělení vývoje výrobků pracovalo soustavně na nových typech produktů, zvláště v oblasti rostoucích segmentů trhu – polyesterových kordů a geotextilií. (Výroční zpráva, 2014)

V období vrcholu finanční krize na přelomu let 2008 a 2009 došlo v Kordárně k vážnému poklesu odbytu. Společnost právě prováděla finančně náročnou investici a tak se ocitla v platební neschopnosti. Následně bylo rozhodnuto o zahájení insolvenčního řízení. V rámci reorganizace došlo pod vedením krizového managementu k restrukturalizaci provozních činností za účelem udržení provozuschopnosti zdravé části společnosti. Současně byla vytvořena nová společnost s obchodním jménem Kordárna Plus a.s. (Výroční zpráva, 2014)

V průběhu roku 2013 došlo nejprve k dokončení procesu centralizace výroby syntetických geotextilií v TEXIPLASTU, dceřiné společnosti Kordárny Plus a.s. Následně dne 6. 9. 2013 Kordárna prodala svůj stoprocentní obchodní podíl v TEXIPLASTU společnosti ze skupiny LOW & BONAR. Ve stejném roce Kordárna zahájila výrobu a prodej technických textilií na bázi karbonu pod obchodním označením KORDCARBON. V průběhu roku 2014 zahájila Kordárna Plus ve spolupráci se sesterskou společností SLOVKORD Plus sériovou výrobu polyesterové kordové tkaniny z HMLS vlákna dodávaného Senickým SLOVKORDEM Plus. (Výroční zpráva, 2014)

V následující tabulce je možné vidět srovnání základních ukazatelů ekonomické činnosti společnosti za poslední dva roky.

Tab. 1 Základní ukazatele ekonomické činnosti Kordárny v letech 2013 a 2014

	2014	2013
Výkony (tis. Kč)	2 303 955	2 223 479
Tržby za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)	2 287 129	2 194 651
Výsledek hospodaření za účetní období (tis. Kč)	121 407	35 520
EBITDA (tis. Kč)	228 766	149 371
Prodej (t)	21 326	19 838

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2013 a 2014

Od roku 2009, kdy se původní Kordárna nacházela ve velmi problematické situaci se novým majitelům podařilo obnovit zdraví podniku. V uplynulém roce činily celkové prodeje společnosti 21,3 tisíce tun, což je v porovnání s rokem 2013 nárůst o 7,5 %. Bylo prodáno o 1,96 tisíce tun více kordů a zhruba o 0,44 tisíce tun méně séglů v porovnání s rokem 2013. Z tohoto pohledu se tedy jedná o úspěšný rok. Plánované ambice prodejů pro rok 2014 nebyly zcela nenaplněny. Plnění plánu prodeje pro rok 2014 se pohybuje na úrovni 93 %, přičemž prodej kordů i séglů se na tomto výsledku podílí přibližně stejným dílem. Tržby společnosti vrostly oproti předešlému roku o 4,2% na 2,3 mld. Kč. Zisk společnosti, měřený ukazatelem EBITDA, pak vzrostl oproti předešlému roku o téměř 49% na 228,8 mil. Kč. Vysoký růst v ziskovosti společnosti byl dán především

vlivem sortimentní skladby prodávaných výrobků (vyšší podíl výrobků s vysokou přidanou hodnotou), stabilizovanou nákupní strategií, vyšším využitím výrobních kapacit a pokrytím fixních nákladů a oslabením domácí měny.

Produkcí Kordárny lze rozdělit na tři hlavní výrobní programy (Výroční zpráva, 2014):

- **Kordové tkaniny** - jedná se o tradiční výrobek, jak již napovídá i samotný název společnosti. Slouží jako výztuž pro řadu gumárenských výrobků. Z těchto tkanin se vyrábějí kostry a nárazníky pneumatik, vlnovce a hadice. Během posledních let prošel výrobní závod rozsáhlou modernizací, která umožňuje vyrábět všechny druhy kordových tkanin v nejvyšší kvalitě. Nyní je Kordárna jedním z nejvýznamnějších výrobců kordových tkanin v Evropě, kdy na globální úrovni činí její tržní podíl cca 13%. Na následujícím obrázku je znázorněna pneumatika, na jejíž výrobu je nutné použití kordové tkaniny.



Obr. 6 Použití kordových tkanin do pneumatik

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2014

- **Séglové tkaniny** - jsou výstužné tkaniny, které se využívají zvláště pro dopravní pásy. V průběhu uplynulých let získala společnost hluboké zkušenosti, při kterých si vytvořila vlastní know-how pro výrobu technických tkanin v kvalitě, která je vyhledávána předními světovými výrobci dopravních pásů. V současnosti pokrývá přibližně 50% evropského trhu. Použití séglových tkanin do dopravních pásů je možné vidět na obrázku 7 na následující straně.



Obr. 7 Použití séglových tkanin v dopravních pásech

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2014

- **Uhlíkové a hybridní tkaniny** – v roce 2013 byl výrobní program rozšířen o tyto uhlíkové a hybridní tkaniny, které společnost prodává pod značkou kordcarbon. Je vyráběn z nejkvalitnějších vláken od renomovaných globálních dodavatelů. Provozní know-how, kvalifikovaní pracovníci a úzká spolupráce s obchodními partnery, kterými jsou především výrobci kompozitů v oblasti letectví a lodního i automobilového průmyslu, zajišťují Kordárně široké možnosti uplatnění výrobků a vysoký potenciál růstu prodeje uhlíkových a hybridních tkanin v budoucnosti. Na obrázku 8 je možné vidět uhlíkovou a hybridní tkaninu.



Obr. 8 Uhlíkové a hybridní tkaniny

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2014

4.2 Strategická analýza zkoumaného subjektu

V této podkapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřních zdrojů a schopností. Vnější prostředí lze rozdělit na oborové a obecné. Obecné prostředí bude popsáno na základě analýzy PESTE. Pro analýzu oborového prostředí bude použit Porterův model pěti hybných sil. Závěr této podkapitoly bude koncentrován na SWOT analýzu, která bude odrážet jednotlivé silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti. Výsledky provedených analýz budou sloužit jako podklad pro návrh modelu Balanced Scorecard.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí daného podniku je zkoumáno za pomoci PESTE analýzy, jež hodnotí politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a také ekologické faktory.

P – politicko-právní faktory

Politické podmínky hrají pro podnikatelskou sféru podstatnou roli. Politické působení vlády bývá pro podnikatele zcela zásadní, kdy na jedné straně vláda přináší společnostem množství restrikcí, v podobě změn v daňovém systému či ochraně zaměstnanců a na straně druhé se vláda snaží o podporu malých a středních podniků. Avšak vstupem naší země do Evropské unie se společností otevřely nové příležitosti. Vstup do této unie znamenal zrušení celních kontrol v rámci Schengenského prostoru. Současně naše členství znamená větší příliv konkurence na tuzemský trh. To s sebou nese tvorbu nového a náročnějšího konkurenčního prostředí. Trh, ve kterém se náš podnik nachází, se netýká pouze území České republiky, ale také trhu EU, který pro danou společnost představuje největší odbyt. Politické prostředí proto můžeme označit za turbulentní, což s sebou nese řadu negativních dopadů pro chod společnosti. Za jeden z největších problémů tak můžeme považovat časté legislativní změny. Obecná legislativní nejistota, v níž podniky žijí, se stává důležitou překážkou hospodářského růstu.

E – ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou nejlépe vystihovány na základě statistických ukazatelů. Za nejdůležitější ekonomický ukazatel je považováno HDP. Navzdory ekonomické krizi, která nastala v roce 2008, byl rok 2014 výrazným oživením pro českou ekonomiku. Předpoklady ČNB jsou velmi pozitivní, pro rok 2015 se předpokládá meziroční růst HDP o 2,5 % a v roce 2016 dokonce růst o 2,8 %. Česká ekonomika v loňském čtvrtém čtvrtletí rostla meziročně o 1,5 % a ve srovnání s předchozím kvartálem se zvýšilo HDP o 0,4 %. Za celý loňský rok hrubý domácí produkt zažil dvouprocentní růst. (www.finance.cz) Pozitivní vývoj je patrný i u průměrné měsíční nominální mzdy, která vzrostla ve třetím čtvrtletí roku 2014 proti stejnému období roku 2013 o 1,8 %, tedy na 25 219 Kč. (www.kurzy.cz) Průměrná míra inflace by se měla do roku 2015 pohybovat v rozmezí 0 – 2 %, ale k začátku roku 2016 by mělo toto rozmezí přesáhnout až na úroveň 2,1 %. Inflační cíl ČNB činí 2 %, avšak v roce 2013 byla míra inflace jen 1,4 %. (www.kurzy.cz) Kvůli hrozící deflaci a nízké míry inflace v roce 2014 byla zahájena devizová intervence Českou národní bankou. Tato intervence započala v listopadu roku 2013, jejímž cílem bylo oslabení české koruny, podpoření spotřeby domácností a zvýšení míry inflace. Tento krok pomohl především

exportérům, pro které se stal vývoz zboží výhodnější. Na druhou stranu se dovážené zboží zdražilo pro importéry. Pro společnost Kordárna Plus a.s. mají tyto kroky pozitivní dopad na její ekonomickou situaci, jelikož obchoduje převážně se zahraničním trhem a je tedy světovým i evropským exportérem. Dalším pozitivem je, že ČNB plánuje ukončit devizové intervence nejdříve v roce 2016.

S – sociální prostředí

Tato oblast je ovlivňována několika zásadními faktory, za příležitostní faktor můžeme považovat získání potenciálních zákazníků v zemích EU a naopak hrozbu může představovat vstup nových konkurentů. Podstatnou roli zde také hraje péče o zákazníky, zabezpečování prodejního servisu a doprovodných služeb. Společnost musí klást důraz na budování dobrého jména, jelikož se u současných náročných zákazníků projevuje únava z laciných hodnot a silící tendence na tradici a značku. Taktéž se změnou životního stylu se stupňuje poptávka po automobilech, což se následně promítá do stoupající poptávky po pneumatikách, čili i po výrobcích zkoumaného podniku. Na trhu pracovních sil jsou stále zjevné problémy s nezaměstnaností, které jsou na druhou stranu kompenzovány kvalifikovanou pracovní silou. Pro region, ve kterém se společnost nachází je charakteristická vysoká nezaměstnanost a i přes tuto skutečnost se podnik potýká s problémem nalézt zaměstnance s požadovanou kvalifikací a vzděláním. Kordárna Plus a.s. představuje významného zaměstnavatele ve svém regionu, a proto je žádoucí, aby bylo zachováno fungování podniku.

T – technologické prostředí

Aby se podnik vyhnul stagnaci a setrval i nadále konkurenceschopný, sledují zkušení zaměstnanci informace o technických a technologických změnách, které v daném odvětví probíhají. Sledování nejnovějších trendů je důležité ve všech odvětvích, avšak u výrobního podniku je to považováno za nezbytnou součást. Proto jsou investice do vývoje a výzkumu nových technologií považovány za velmi důležité a to je také důvod, proč podnik má současně nové produkty ve fázi vývoje a neustále se snaží být vždy krok před konkurencí. Tomu nasvědčuje útok asijských konkurentů nejen v gumárenském odvětví, pro něž představují katastrofální dopady v podobě levnějších produktů. Obecně je v gumárenském průmyslu možné pozorovat trend, který vybízí většinu společností realizovat část produkce nebo přinejmenším nákup surovin v Asii. Tento trend má ovšem nepříznivý dopad na odvětví.

E – ekologické prostředí

Veškeré podniky v rámci České republiky a Evropské unie jsou povinny respektovat ekologické předpisy a ochraňovat životní prostředí. Nejedná se pro společnost pouze o přítěž v podobě zvýšených nákladů, ale také o možnost rozvoje

a udržení konkurenceschopnosti, neboť pro mnoho zákazníků je certifikace v této oblasti důležitým kritériem. Jelikož Kordárna svou činností ovlivňuje své okolí v podobě emisí, produkcí odpadů, prací s nebezpečnými látkami, ředidly, kyselinami aj., rozhodla se odstraňovat a také eliminovat nepříznivé dopady své činnosti na životní prostředí. Zásady, které společnost v dané oblasti respektuje, jsou zkoncipovány v dokumentu Politika environmentu. V tomto dokumentu se nachází např. zásada o dodržování shody s legislativními požadavky v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce a požární ochrany; zásada, která se týká výběru a ovlivňování dodavatelů, která má zajistit realizaci environmentální politiky a další.

4.2.2 Analýza oborového prostředí

Pro analýzu oborového prostředí bude použit Porterův model pěti hybných sil. Daný model posuzuje atraktivitu odvětví z pohledu nově vstupujících firem na trh, odběratelů, dodavatelů, substitutů a konkurenčních sil.

Nově vstupující firmy na trh

Riziko vstupu nových konkurentů na trh je vzhledem k vysoké kapitálové náročnosti odvětví, v němž společnost vyrábí poměrně malé. Vstup do tohoto odvětví je tak považován za velmi investičně, ale také koordinačně náročný. Zakládání podniku s sebou nese potřebu velkých a technologicky náročných strojů spolu s rozsáhlými prostory na tuto činnost. Dalším stěžením je potřeba řad certifikací ISO a environmentálních dokumentů, jenž je pro mnoho zákazníků důležitým kritériem a jejich získání nebývá mnohdy snadné.

Odběratelé

Jak již bylo výše zmiňováno, Kordárna Plus a.s. patří mezi přední evropské výrobce textilních tkanin. Dlouhodobými obchodními partnery jsou špičkové světové gumárenské společnosti a přední světoví výrobci technických vláken. Díky tomu, zde vzniká také možnost získání zajímavých zakázek u výrobců pneumatik investujících do nových výrobních závodů ve střední a východní Evropě (Nexis, Apollo). Proto je řízení veškerých procesů důsledně a plně orientováno k úplnému uspokojení potřeb zákazníků. Výrobky Kordárny se stávají kvalitními až ve výrobcích zákazníků. Proto je společnost spolutvůrcem hodnot a spoluručitelem kvality produktů vyrobených svými zákazníky. Vzhledem ke specifickému charakteru odvětví, pro nějž společnost vyrábí, je vhodná koncentrace prodeje na několik velkých zákazníků. Významnou část prodeje pro společnost Kordárna tvoří Rusko a v případě prohloubení krize se zde naskytuje nemožnost rychlé reakce na případnou ztrátu tohoto trhu. Z daného faktu plynou jistá rizika, která jsou spojená se spolehnutím se pouze na několik klíčových

zákazníků. Tato orientace podniku představuje na jednu stranu reálnou hrozbu, pokud by tyto klíčové zákaznicky ztratila. Druhá strana, ta pozitivnější, je spojena s Paterovým pravidlem, kdy i malá část velkých zákazníků dovede vyprodukovat vysoké procento tržeb. Další riziko, které je spjato se zajištěním potřebného Cash-flow, představují odběratelé, kteří vyžadují delší dobu splatnosti jejich závazků, tudíž má společnost nižší dohadovací schopnost. Zákaznicky, kteří jsou pro produkt Kordcarbon nejvýznamnějšími, představují například společnosti HAVEL COMPOSITES (Polsko), SHARK.AERO (Slovenská republika) a BOKATECH, s.r.o. (Česká republika). Mezi nejvýznamnější odběratele kordových tkanin patří například Bridgestone (Polsko, Itálie, Španělsko a JAR) a Continental AG (Rusko, USA, Rumunsko, Slovenská republika, Česká republika, Německo a Brazílie). Pro divizi séglových tkanin se řadí za nejvýznamnější odběratele například Brillanten Kley (Německo) a Contitech Germany (Německo, Řecko).

Dodavatelé

Jednotliví dodavatelé vláken se nerozlišují dle výrobků, tak jako tomu bylo výše u zmiňovaných odběratelů. Důvodem je skutečnost, že jednotlivé dodavatelské suroviny vstupují do obou vláken. Jednotlivý dodavatelé pochází z nejrůznějších zemí, např. Bělorusko, Čína, Švýcarsko, Slovenská republika, Francie a další. Mezi nejvýznamnější dodavatele kordových a séglových vláken patří společnosti SIOEN Industries (Belgie), JSC Grodno Azot (Bělorusko), SHENMA INDUSTRIAL CO., LTD. (Čína), Nexis Fibers a.s. (Slovenská republika), PHP Fibers GmbH (Německo), SLOVKORD Plus a.s. (Slovenská republika), Performance Fibers GmbH (Německo), Shinkong Synthetic Fibers Corporation (Tchajwan). Nejvýznamnějšími dodavateli carbonu jsou společnosti Toray (Francie) a Dowaksa (Turecko). U těchto společností se pohybují objednávky za rok v milionech kilogramů. Jelikož je společnost závislá na dodavatelích, plynou pro ni různorodá rizika. Rizikem může být omezené množství, zpoždění či přerušení dodávek. Dále se zde nabízí riziko spojené s neschopností zajistit dostatečně kvalitní suroviny za nejnižší ceny. Riziko ztráty klíčových dodavatelů, kdy dodavatelé nejsou jednoduše nahraditelní.

Substituty

Jelikož podnik vyrábí produkty v oblasti, která je vysoce specifická a jedná se především o produkci na zakázku, lze usuzovat nízkou pravděpodobnost převratného vývoje nových substitutů a transformaci trhu. I samotný přechod odběratelů k jiným konkurenčním podnikům není krátkodobým a jednoduchým procesem. Společnost je jediným výrobcem daných produktů v tuzemsku, je také specifická vlastním know-how, dlouhodobými zkušenostmi, dobrým jménem

a pochopitelně kvalitními produkty. Z těchto důvodů jsou odběratelé v oblasti substitutů konzervativní a trh je tak ustálený. Nelze však přehlížet skutečnost, že Kordárna má v dané oblasti konkurenci. Nejvýznamnější konkurenti pro společnost Kordárna jsou zobrazeni v tabulce č. 2.

Tab. 2 Nejvýznamnější konkurence pro společnost Kordárna Plus a.s.

Divize	Název konkurence	Stát
Kordové tkaniny	Kordsa	Turecko
	Hyosung	Korea
	Kolon	Korea
	Formoza	Taiwan
	Textilcord	Lucembursko
Séglové tkaniny	Mep	Německo
	EP Belt	Srbsko
	Özari	Turecko
	Srf	Indie, Jižní Afrika
Kordcarbon	Hecxel	Německo
	Sigmatex	Velká Británie
	Porcher Industries	Francie
	Microtex	Itálie
	Zoltec Corp.	USA

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Konkurenti

Společnost Kordárna Plus a.s. se řadí počtem zaměstnanců i ročním obratem mezi velké podniky. Společnost má konkurenci v globálním měřítku, zde hovoříme o silné konkurenci z Turecka a konkurenci z Asie, která sice nabízí nízké ceny, avšak rychlost dodání je už její slabší stránkou. Rizika, jež jsou spjata s činností konkurentů, mohou poškodit postavení podniku, či dokonce ohrozit schopnost pokračovat dál ve své činnosti. Jednotlivá konkurence pro dané produkty byla zmiňována již výše v této podkapitole u substitutů.

4.2.3 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností by měla sloužit k relativně bezproblémovému fungování procesů uvnitř podniku a k zabezpečení úspěšnosti společnosti

do budoucna. Jedná se o analýzu vnitřního prostředí, na základě níž je možné specifikovat jednotlivé hrozby a příležitosti podniku.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Pro daný podnik představují inovace jednu z konkurenčních výhod na trhu. Díky vysoké kvalitě nabízených tkanin a dlouhodobých zkušeností ve výrobě technických tkanin, které vchází z výrobního know-how se podařilo společnosti velmi rychle získat první zákazníky a především rozšířit povědomí o značce kord-carbon. V dnešní době je Kordárna Plus a.s. jedinou ryze českou společností zabývající se výrobou kvalitních uhlíkových a hybridních tkanin pro kompozitní aplikace. V tomto oboru společnost spatřuje značný potenciál růstu použití, tudíž i poptávky spotřebitelů na trhu. Společnost disponuje moderními výrobními prostory, pokrokovými technologiemi a zařízeními, které odpovídají náročným požadavkům na zpracování, skladování a kontrolu kvality uhlíkových vláken a tkaniny, což je základním předpokladem pro výrobu produktů špičkové kvality se zachováním stálých vlastností opakované výroby. Nelze zde také opomenout již výše zmiňované zásady v ekologických faktorech analýzy vnějšího prostředí.

Marketingové faktory

Společnost působí na business-to-business (B2B) trhu, který je charakteristický pro průmyslový trh. Obecně se dá tvrdit, že společnost nemá s marketingovou propagací moc velké zkušenosti. Je to dáno především odvětvím, ve kterém se nachází, jelikož společnost má stále a významné zákazníky. Kordárna se prezentuje hlavně včas dokončenými zakázkami a oceněními, která získala. Velkou roli zde má reklama v podobě referencí. Společnost se každoročně účastní několika veletrhů, na kterých se prezentuje a má možnost zde získat potenciální zákazníky. Pro stálé, ale i potenciální zákazníky a samozřejmě i dodavatele má společnost několik reklamních předmětů. Za zmínku zde stojí i propagace na základě billboardů na různých budovách.

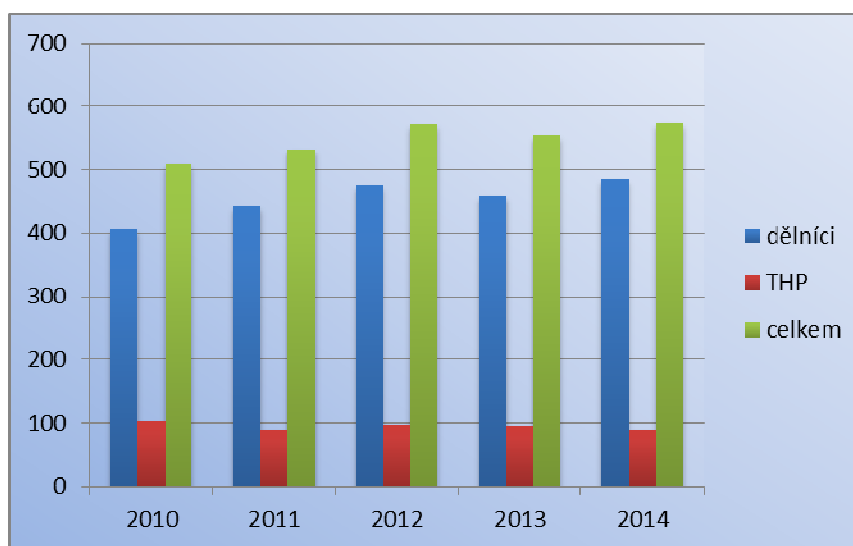
Faktory výroby a řízení výroby

Společnost má od roku 1996 certifikován systém řízení jakosti podle mezinárodního standardu ISO 9001. V roce 2013 byl systém řízení jakosti a řízení ochrany životního prostředí úspěšně recertifikován a společnost znovu získala certifikát podle mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001 platný do roku 2017. Společnost zaměřuje své úsilí především do prevence a zlepšování. Řízení jakosti v Kordárně a řízení jakosti u zákazníka lze vnímat jako propojené procesy od surovinových vstupů až po zabudování výrobků do finálních produktů zákazníků. Stejně aktivitu vyžaduje od svých dodavatelů. Každý důležitý proces uvnitř společnosti, který má vliv na kvalitu produktu, je nejméně 1x ročně pro- věřován při interních auditech. Procesy jsou rovněž kontrolovány zákazníky při

zákaznických auditech. Společnost si každoročně stanovuje měřitelné cíle, zaměřené na snižování ztrát z nekvalitní výroby, na snižování technologického odpadu a v oblasti ochrany životního prostředí.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Hlavním cílem personální politiky společnosti je zaměstnávat kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance, kteří přinášejí pro podnik přidanou hodnotu ve formě kvalitně odvedené práce se záměrem podílet se na vytváření společné podnikové budoucnosti. Kordárna Plus a.s. věnuje významnou pozornost plánování a náborem zaměstnanců, adaptaci, rozvoji a také motivaci stávajících zaměstnanců v zájmu dosahování podnikových cílů a k získání a udržení spokojených klientů. Podnik tak usiluje o to, aby se kterýkoliv pracovník cítil úspěšně a spokojeně. V návaznosti na růst zakázek vzrostl v roce 2014 i počet zaměstnanců oproti roku 2013, a to o 3,6 %. Zčásti byl růst zakázek pokryt i růstem produktivity práce, lepším využitím pracovní doby a organizací práce. V roce 2014 měla Kordárna Plus a.s. 573 zaměstnanců, z toho 485 dělníků a 89 THP. Nejnižší počet zaměstnanců za sledované období byl v roce 2010. Počet zaměstnanců za sledované období 2010 až 2014 je možné vidět na následujícím obrázku.

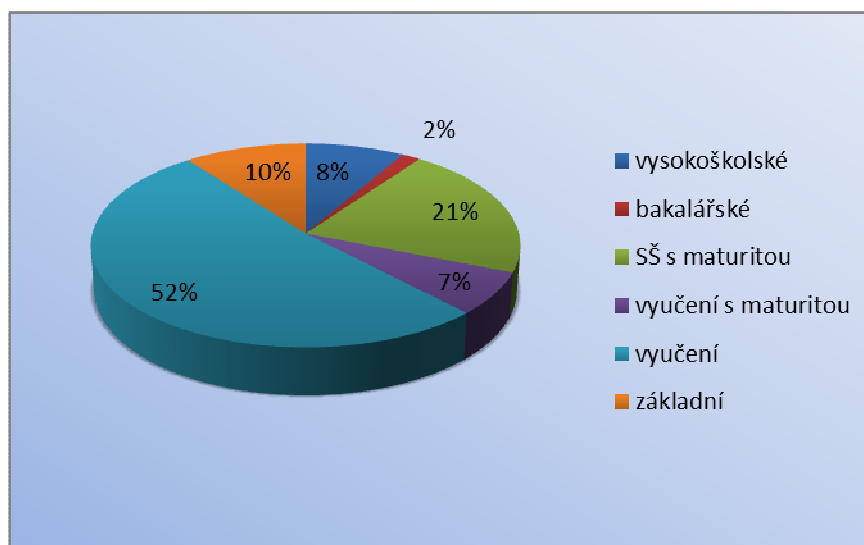


Obr. 9 Počet zaměstnanců za období 2010 až 2014

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2014

Struktura zaměstnanců podle vzdělání je znázorněna na obrázku č. 10 na následující straně. Nejvyšší podíl činí zaměstnanci vyučení, a to 52 %. Zvýšil se podíl zaměstnanců se SŠ vzděláním s maturitou a naopak se postupně snižuje počet zaměstnanců se základním vzděláním. Přibližně 10 % zaměstnanců Kordárny

Plus a.s. jsou lidé s vysokoškolským vzděláním. Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců je nyní podpořen čerpáním prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v období od 1. 7. 2013 do 30. 6. 2015. Kordárna Plus a.s. je největším zaměstnavatelem regionu a patří mezi nejvýznamnější v okrese Hodonín. Nejvíce osob pracujících v Kordárně pochází přímo z Velké nad Veličkou (43 %). I přes tuto skutečnost se podnik stále potýká s nedostatkem potenciální pracovní síly zde v regionu, s čímž dále souvisí i neschopnost reagovat dostatečně rychle na případné „nečekané“ růsty výroby.



Obr. 10 Vzdělanostní struktura

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Kordárna Plus a.s. z roku 2014

Faktory finanční a rozpočtové

Výsledek hospodaření pro rok 2014 je ve výši 121 mil. Kč. V roce 2013 obsahuje výsledek hospodaření mimořádný výnos z prodeje dceřiné společnosti TEXIPLAST, proto výsledek nelze porovnávat. V objemu tun plánuje podnik meziroční nárůst o 16 % a v tržbách nárůst o 14 %. Růst společnost plánuje především v oblasti výroby kordových tkanin. Tento růst souvisí zejména s dokončením investice na výrobu PES HMLS vlákna v sesterské společnosti SLOVKORD Plus. Poté nastane plná vertikální integrace ve výrobě PES kordových tkanin, čili vlastní výroba PES vlákna a s tím souvisí i potenciální růst u všech významných výrobců pneumatik. Investiční náklady jsou plánovány ve výši 24 mil. Kč s tím, že největší investiční akcí ve výši 10 mil. Kč je investice do rekonstrukce impregnační linky DTÚ 2.

4.2.4 SWOT analýza

V následující tabulce jsou shrnuty jednotlivé silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Na základě předchozích analýz byla sestavena matice, kterou je možné vidět na obrázku č. 11.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> – Držitel ISO a výrobních certifikátů – Jediný výrobce uhlíkových tkanin v ČR – Vlastní výroba PES vláknů – Vysoká a stabilní kvalita výrobků – Dlouhodobé zkušenosti ve výrobě technických tkanin – Kvalifikovaní a loajální pracovníci – Pokrokové technologie a zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> – Nedostatek potenciální pracovní síly zde v regionu => neschopnost reagovat dostatečně rychle na případné „nečekané“ růsty výroby – Silná závislost na klíčových zákaznících, nedostatečná diverzifikace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> – Investice do vývoje a výzkumu nových technologií – Vniknutí na trh s novými produkty, jež jsou nyní ve fázi vývoje – Možnost získání zajímavých zakázek u výrobců pneumatik investujících do nových výrobních závodů ve střední a východní Evropě (Nexis, Apollo) 	<ul style="list-style-type: none"> – Sílicí konkurence z Asie – Dozvuky ekonomické krize – Politika vlády ČR – Geopolitická situace (Významnou část prodeje tvoří Rusko => v případě prohloubení krize nemožnost rychlé reakce na případnou ztrátu tohoto trhu)

Obr. 11 SWOT analýza společnosti Kordárna Plus a.s.

Zdroje: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

4.3 Zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna Plus a.s.

Pro tvorbu Balanced Scorecard je nutné posoudit finanční situaci podniku, jež bude prováděno na základě finanční analýzy. Ke zpracování této části budou použita data za období let 2011 až 2014. Nejprve bude provedena analýza rozdílových ukazatelů a poté analýza poměrových ukazatelů. Vstupní data společně s použitými vzorci pro danou analýzu jsou uvedeny v přílohách.

Rozdílové ukazatele jsou zastoupeny ukazatelem čistý pracovní kapitál, který je pro dané období zachycen v tabulce č. 3 na následující straně.

Tab. 3 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	444 810	515 594	566 849	732 882

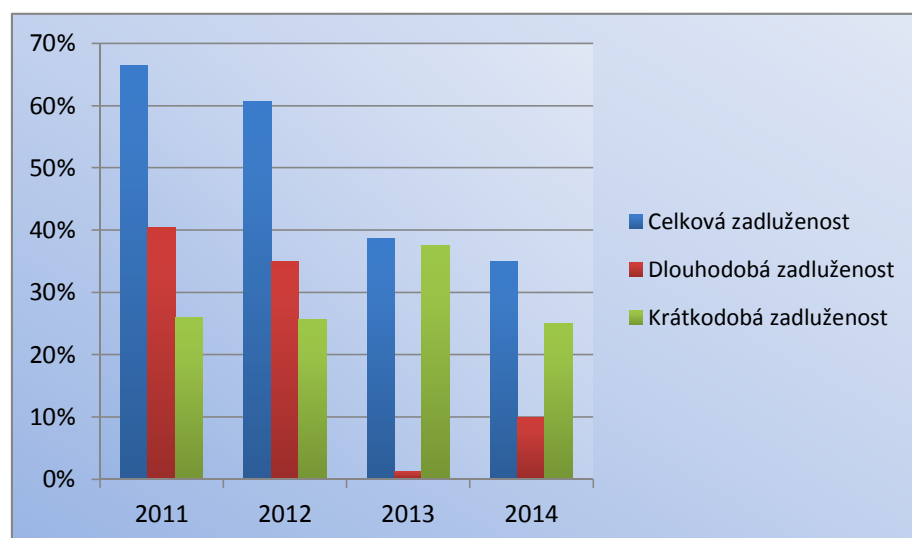
Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Z uvedené tabulky je patrné, že podnik po celou dobu sledovaného období vykazuje rostoucí trend čistého pracovního kapitálu. Tato skutečnost svědčí o tom, že oběžná aktiva každým rokem rostla a tento růst překonával růst celkové velikosti krátkodobých závazků.

V analýze **poměrových ukazatelů** budou hodnoceny vybrané ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost společnosti bude zkoumána z pohledu celkové, dlouhodobé a krátkodobé zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a úrokového krytí. Obrázek č. 12 zachycuje první tři zkoumané ukazatele v letech 2011 až 2014.



Obr. 12 Celková, dlouhodobá a krátkodobá zadluženost v letech 2011 až 2014

Zdroje: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Celková zadluženost podniku má klesající tendenci, v roce 2011 dosahovala 66% a postupným snižováním se dostala v roce 2014 na hodnotu 35%. Většinový podíl na celkové zadluženosti je střídán krátkodobou i dlouhodobou zadlužeností. Ve sledovaných prvních dvou letech je celková zadluženost z větší části tvořena dlouhodobou zadlužeností a v dalších dvou letech je tomu přesně naopak. Dlouhodobá zadluženost je v letech 2011 a 2012 stabilní na úrovni 35 - 40%, avšak v roce 2013 je zde patný výkyv, který klesl na 1%, v roce 2014 tato dlouhodobá zadluženost vzrostla na 10%. Krátkodobá zadluženost nevykazuje žádné rapidní

skoky, naopak se vyvíjí poměrně stabilně a pohybuje se v rozmezí 25 až 37%. Další ukazatele zadluženosti shrnuje tabulka č. 4.

Tab. 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Zadluženost vlastního kapitálu	2,01	1,55	0,63	0,54
Úrokové krytí	0,02	11,40	19,51	64,11

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zadluženost vlastního kapitálu postupně klesá, v roce 2014 připadlo na 1 Kč vlastního kapitálu 0,54 Kč dluhu. Hodnota ukazatele úrokového krytí naopak dostala vzestupné tendence, tento rostoucí trend vypovídá o dobré finanční situaci v podniku. V roce 2014 je tedy zisk více jak 60 krát vyšší než úroky.

Ukazatele likvidity

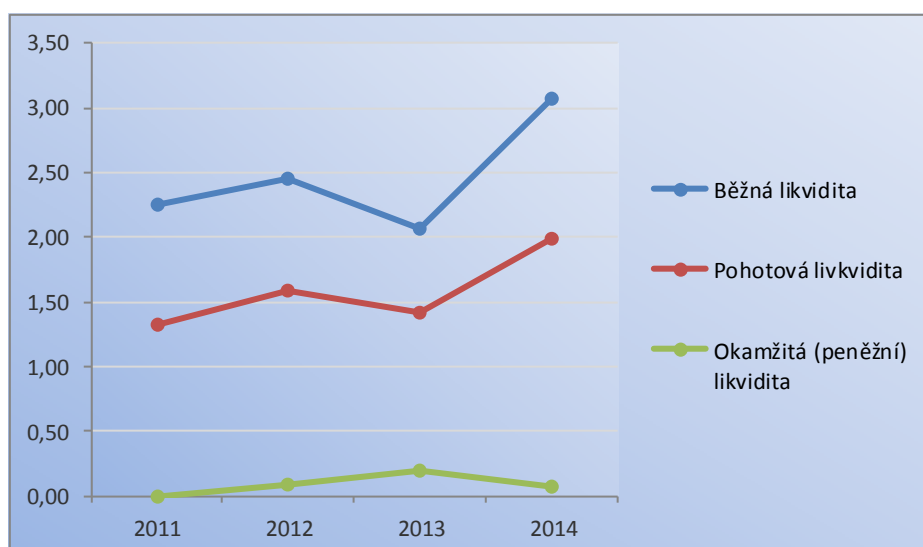
Jednotlivé ukazatele platební schopnosti za období let 2011 až 2014 jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tab. 5 Ukazatele likvidity za sledované období

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,25	2,45	2,06	3,07
Pohotová likvidita	1,32	1,59	1,41	1,99
Okamžitá likvidita	0,00	0,08	0,19	0,07

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že podnik ve všech zkoumaných letech přesahuje optimální hodnoty běžné likvidity, z čehož plyne, že je sto uspokojit několika násobně své věřitele. Pohotová likvidita v posledních třech letech přesahovala optimální hodnoty, společnost je tedy bez problémů schopná plnit své krátkodobé závazky. Optimálních hodnot dosahuje pohotová likvidita pouze v roce 2011 a to 1,32. Okamžitá likvidita naopak nepřesahuje hodnoty optima, daný podnik dosáhl nejvyšších hodnot 0,19 v roce 2013. Z tohoto důvodu by měla společnost zvýšit stav na bankovních účtech či své zůstatky v pokladně. Popsaný průběh jednotlivých platebních schopností je možné názorně sledovat v grafu č. 13 na následující straně.



Obr. 13 Vývoj platební schopnosti v období 2011 až 2014

Zdroje: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Ukazatele aktivity

Hodnoty vybraných ukazatelů aktivity za období let 2011 až 2014 jsou obsaženy v tabulce níže.

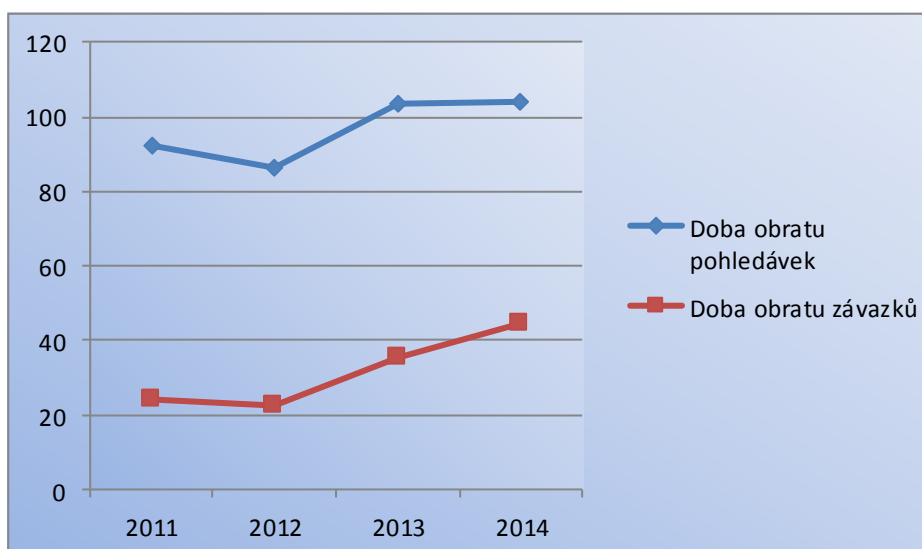
Tab. 6 Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,43	1,52	1,45	1,63
Obrat zásob	6,23	6,68	6,35	6,32
Obrat pohledávek	3,90	4,18	3,47	3,46
Obrat závazků	14,75	15,82	10,12	8,07
Doba obratu celkových aktiv (dny)	252,61	235,56	245,76	222,11
Doba obratu zásob (dny)	57,76	53,86	56,71	56,98
Doba obratu pohledávek (dny)	92,41	86,17	103,77	104,07
Doba obratu závazků (dny)	24,40	22,75	35,56	44,62

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Z tabulky č. 6 je možné vyčíst, že obrat celkových aktiv přesahuje ve všech případech hodnotu 1, kdy v roce 2014 dosáhl hodnoty 1,63, z čehož plyne, že 1 Kč aktiv se za rok zhodnotí jako 1,63 Kč tržeb. Dalším sledovaným ukazatelem je

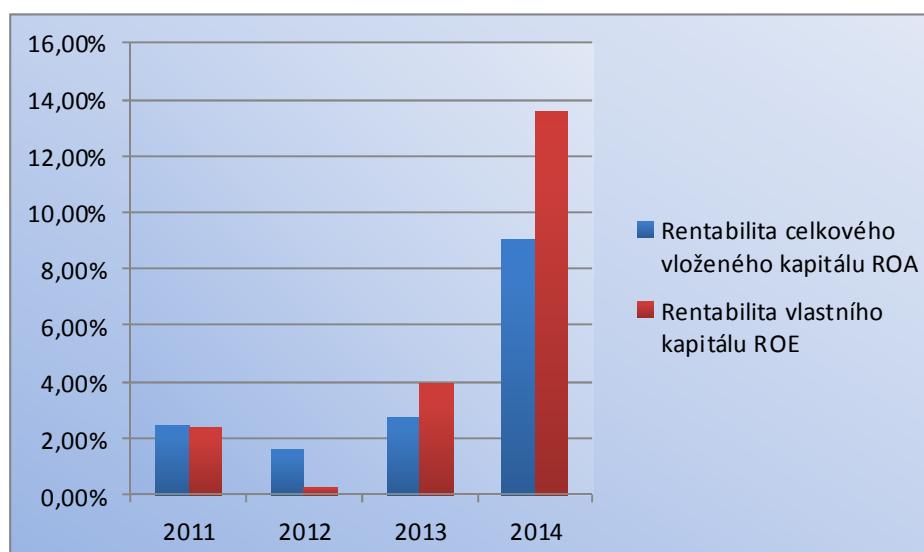
obrat zásob, který se pohyboval v intervalu od 6,23 do 6,68. V roce 2012 tedy jedna koruna zásob přinesla 6,68 Kč. Poslední zkoumanou oblastí ukazatelů aktivity je doba obratu pohledávek a závazků, přičemž je zde žádoucí, aby hodnota doby splatnosti pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Ve sledovaném období však tomuto není dostáno, největší rozdíl je možné pozorovat v roce 2013, jelikož v tomto roce odběratelé zaplatili své pohledávky za 104 dny a naopak dodavatelům v tom samém roce společnost zaplatila za 36 dní. Totožný vývoj dob splatnosti pohledávek a závazků je zobrazen na následujícím grafu.



Obr. 14 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2011 až 2014
Zdroje: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Ukazatele rentability

Na obrázku č. 15 na následující straně jsou provedeny výpočty ukazatelů rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE) společnosti Kordárna. Dále pak v tabulce č. 7 na následující straně jsou uvedeny ROA a ROE pro dané odvětví (CZ-NACE: 13 Výroba textilií), kde v současné době jsou bohužel k dispozici pouze data do roku 2014, proto je odvětví zpracováno pouze pro období let 2011 až 2013.



Obr. 15 Ukazatele rentability společnosti Kordárna Plus a.s. v letech 2011 až 2014

Zdroje: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Celková efektivnost podnikání se vyjadřuje pomocí ukazatele rentability celkového kapitálu. Ta ve sledovaném podniku v prvních třech letech se pohybovala v rozmezí od 1% do 3%. Výrazný skok je patrný v posledním roce, kdy tato hodnota dosahuje 9,07%, z čehož vyplývá zhodnocení 1 Kč vloženého kapitálu o 0,09 Kč. Obdobná situace nastala i v případě rentability vlastního kapitálu, kdy v roce 2013 dosahovala hodnoty 3,96%, vloží-li tedy vlastník 1 Kč kapitálu, přinese mu to zisk 0,0396 Kč. Nejvyšší hodnota byla opět v roce posledním a to 13,55%.

Dále v tabulce č. 7 jsou dle Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA provedeny výpočty ROA a ROE v daném odvětví.

Tab. 7 Ukazatelé rentability v odvětví

Ukazatel	2011	2012	2013
ROA v odvětví (%)	5,62	5,94	6,62
ROE v odvětví (%)	8,67	10,64	9,79

Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ROA v odvětví bylo v porovnání s ROA společnosti vyšší. V odvětví je u tohoto ukazatele za sledované období rostoucí trend, kdežto ROA podniku v období 2011 až 2013 kolísalo. ROE v odvětví se obecně pohybovalo okolo 10%, čili tato hodnota několikanásobně převyšovala ROE podniku (0-4%).

4.4 Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard

Po strategické analýze a zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna je pro návrh implementace daného konceptu nezbytně nutné vyjasnění strategie společnosti, jež vychází z vize podniku. Následně budou vymezeny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy a ty budou zaneseny do mapy strategie. Dalším krokem bude určení měřítek a cílových hodnot. Poté bude následovat výběr strategických iniciativ, což bude obnášet převedení strategických cílů do strategických iniciativ. Na závěr bude vytvořen harmonogram a vyčísleny náklady na tvorbu konceptu Balanced Scorecard.

4.4.1 Vize a strategie zkoumaného podniku

Vize představuje obraz chtěné budoucnosti, jedná se o stav společnosti, jenž chce být viděn a zažit v určitém časovém okamžiku v budoucnosti. Dále by měla obsahovat parametry – co bude podnik nabízet, na jakých trzích, jakými prodejními kanály, s jakým ziskem a tržním podílem, pro jaké zákazníky, za jakou cenu a v jaké kvalitě. (Janišová, Křivánek, 2013) Společnost Kordárna má v současné době následující vizi: *„Trvalým zvyšováním kvality výrobků a služeb, moderním zázemím, kvalifikovanou prací a inovacemi usilujeme o přední pozici nezávislého globálního výrobce technických vláken a tkanin, přinášejícího trvalou přidanou hodnotu pro naše zákazníky, naše akcionáře, naše zaměstnance a společenství, ve kterém žijeme.“* (Výroční zpráva, 2014) Zkoumaný podnik efektivně vystihuje svou vizi přesně tak, jak je obecně vize definována.

Existují určitá pravidla pro tvorbu strategie, mezi základ patří ujasnění si, na jaké zákazníky se chce podnik zaměřit. Další pravidlo spočívá v definici potřeb zákazníků a základů přidané hodnoty. Nezbytnou součástí je také získání informací o schopnostech konkurentů, aby si podniku mohl udělat přehled o konkurenční výhodě. Je nutné také rozlišovat mezi firemní strategií a podnikatelskou strategií, firemní strategie definuje rozsah podniku ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých podnik působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích aj. Podnikatelská strategie se zaměřuje na působení podniku uvnitř určitého odvětví či trhu. (Kislingrová, 2005)

Zkoumaný podnik má rozdělenou strategii na firemní a podnikatelskou. Firemní strategie je vymezena trvalým růstem ekonomické hodnoty skupiny společností. Podnikatelská strategie klade důraz na dlouhodobé obchodní vztahy se současnými a potenciálními partnery prostřednictvím vysokého standardu technické úrovně, kvality výrobků a spolehlivosti dodávek, dále flexibility služeb a nabídky systémových řešení a v neposlední řadě prostřednictvím tvůrčího pří-

stupu při vývoji nových produktů a technologií. Strategie na dané úrovni zahrnuje také moderní technologickou infrastrukturu, růst efektivity procesů, organizace a řízení podniku. Společnost také zaručuje jistotu a prosperitu schopným a poctivým pracovníkům, bezpečnou práci a zdravé životní prostředí. Podnikatelská strategie dále zahrnuje přiměřený zisk pro inovaci, modernizaci, hospodářskou stabilitu podniku a ekonomický prospěch vlastníků.

4.4.2 Tvorba strategické mapy

V rámci této podkapitoly budou nejprve vymezeny strategické cíle pro perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Dané cíle poté budou zaneseny do mapy strategie. Jednotlivé cíle pro každou perspektivu vychází z celopodnikové strategie.

Finanční perspektiva

- *Maximalizace hodnoty pro akcionáře* – tento strategický cíl je v mapě strategie považován za vrcholový, jelikož základním stimulem pro podnikání je dosažení zisku a to díky snaze zhodnotit vložený kapitál. Právě vytvoření této hodnoty pro akcionáře představuje pro podnik zisk. Dosažená odměna za každodenní riziko spojené s vedením celé společnosti je pro vlastníky tou hnací silou veškerých činností.
- *Zvýšení výsledku hospodaření* – dosažení kladného výsledku hospodaření tvoří hlavní podstatu podnikání každé společnosti, jež slouží k samofinancování chodu společnosti. Kordárna dosahuje ve zkoumaných posledních čtyřech letech kladný výsledek hospodaření a to s výrazně rostoucím trendem. Výsledek hospodaření je vždy převeden do nerozděleného zisku minulých let (po úhradě příspěvků do fondů) a k vyplácení dividend.
- *Zajištění finanční stability* – jedná se o důležitý faktor, který při zajištění finanční stability napomáhá k vytváření dobré image společnosti v očích věřitelů. Závisí na vyváženosti a vztahu mezi cizími a vlastními zdroji financování a na výši likvidity. Podnik v prvních dvou letech používal více cizích zdrojů než vlastních, poté v posledních dvou letech klesla celková zadluženost pod 50%.
- *Růst tržeb* – tržby a jejich růst představují taktéž velmi podstatný faktor úspěšnosti společnosti. Od roku 2009, kdy se původní Kordárna ocitla ve velmi problematické situaci se podařilo novým majitelům obnovit zdraví podniku. Za sledované období vykazuje společnost rostoucí trend tržeb. Tržby společnosti vrostly oproti předešlému roku o 4,2% na 2,3 mld. Kč.

Tato rostoucí tendence tržeb je předpokládána i pro rok 2015, kdy společnost očekává nárůst tržeb na úroveň 2,57 mld. Kč.

- *Snížení nákladů* – tvoří základní předpoklad konkurenceschopnosti a k udržení stávající pozice na trhu. V Kordárně představují náklady sledovanou položku, jež má vliv na finanční výkonnost podniku, avšak investice do moderních technologií jsou nezbytnou součástí pro upevnění a rozvoj stávající pozice na trhu.

Zákaznická perspektiva

- *Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků* – dlouhodobé obchodní vztahy se současnými a potenciálními zákazníky je jedním z klíčových cílů strategie podniku. Řízení veškerých procesů je důsledně a plně orientováno k úplnému uspokojení potřeb zákazníků. Vzhledem ke specifickému charakteru odvětví, kde jsou charakterističtí především stálí zákazníci, si podnik zakládá na udržení pevných vztahů s nimi po dlouhá léta. Reference od zákazníků představují pro podnik důležitou zpětnou vazbu.
- *Udržení stávajících a získání nových zákazníků* – spolupráce mezi podnikem a zákazníky je na velmi dobré úrovni. Odběratelé jsou považováni za dlouhodobé partnery. V tomto cíli je vhodné se zaměřit na ty zákazníky, kteří jsou pro podnik ziskový a naopak neziskové zákazníky v tom lepším případě přeměnit na ziskové nebo s nimi ukončit spolupráci. Vzhledem k tomu, že společnost od roku 2013 rozšířila svůj výrobní program o nový produkt (Kordcarbon) a k faktu, že na konci roku 2014 tvořil objem obchodu mimo území bývalého Československa cca 70% celkových prodejů, společnost předpokládá i nadále rostoucí poptávku nových zákazníků po produktu.
- *Udržení a rozvoj certifikace* – společnost Kordárna má od roku 1996 certifikován systém řízení jakosti dle mezinárodního standardu ISO 9001. Tento systém je pravidelně prověřován certifikační společností Lloyd's Register LRQA. V lednu tohoto roku byl systém řízení jakosti a řízení ochrany životního prostředí úspěšně recertifikován a společnost znovu získala certifikát podle mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001 platný do roku 2017. Od roku 2014 byla rozšířena působnost certifikátu kvality i na oblast výroby uhlíkových tkanin a strojírenských výrobků. Kvůli specifickému výrobnímu programu musí brát podnik ohled na tuto problematiku i do budoucna.

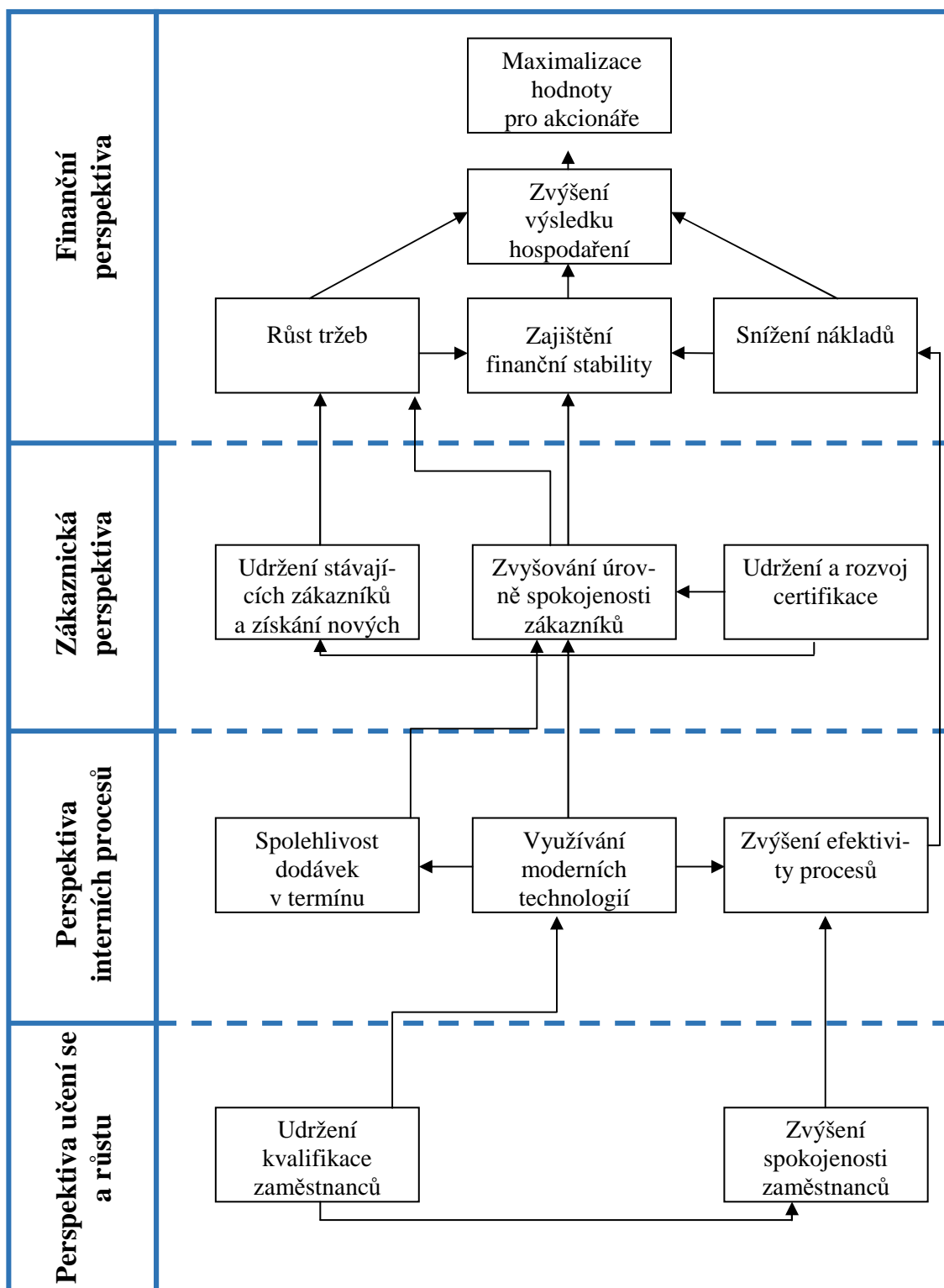
Perspektiva interních procesů

- *Zvýšení efektivity procesů* – tento cíl tvoří součást strategie podniku Kordárna. Interní procesy by měly být dostatečně efektivní. Základní proces je tvořen od získání dané objednávky až po realizaci samotné výroby. Je zde důležitá komunikace mezi jednotlivými odděleními a výrobou.
- *Spolehlivost dodávek v termínu* – společnost řídí své interní procesy tak, aby nedocházelo ke zpoždění nasmlouvaných zakázek či k úplnému nedodání, jelikož by pak podniku hrozila penalizace ze strany investora. Také realizace zakázky po předem stanoveném termínu by znamenalo pro špatnou reklamu a ztrátu dobrého jména, což by mohlo vést k odlákání potenciálních zákazníků či ztrátu významného klienta.
- *Využívání moderních technologií* – tento cíl je jednou ze součástí strategie podniku Kordárna. Společnost reaguje pružně na požadavky odběratelů a k tomu je nezbytně nutné disponovat vysoce moderními technologiemi ve výrobě.

Perspektiva učení se a růstu

- *Udržení kvalifikace zaměstnanců* – vzhledem k neustálým inovacím technologií, výrobních procesů i produktů je důležité, aby podnik tyto zaměstnance pravidelně školil a vzdělával. Takto kvalifikovaná pracovní síla má pro podnik neskutečnou hodnotu a proto je nutné, aby si podnik tyto pracovníky udržel. V Kordárně je lidský zdroj považován za to nejcennější co podnik má a je si vědom, že bez tohoto kapitálu by nedosahoval takových úspěchů, jakých v současné době má.
- *Zvýšení spokojenosti zaměstnanců* – podnik si je vědom, že odchod špičkového zaměstnance by znamenal obrovskou ztrátu, proto dbá na spokojenost svých zaměstnanců. Společnost využívá ke spokojenosti zaměstnanců mimo jiné také motivačních programů a odměn. Kordárna ví, že spokojený zaměstnanec zaručuje úspěch do budoucna.

Výše definované strategické cíle pro každou z perspektiv tvoří základ pro strategickou mapu, která je zobrazena na následující straně. Tato mapa zobrazuje nejen mapu strategických cílů, ale také vzájemné vztahy mezi danými cíli. Je zde znázorněno 14 strategických cílů a 19 vzájemných vazeb. Na základě vazeb je ilustrována vzájemná propojenost strategických cílů. Daná mapa byla vytvořena na základě odvozování vzájemného vlivu jednotlivých cílů. Každý člen podniku se podílí na tvorbě BSC, proto je nezbytně nutné, aby se všichni tito členové zapojili taktéž do budování vztahu příčin a důsledků.



Obr. 16 Strategická mapa
Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Určení měřítek a cílových hodnot

Pro zabezpečení kontroly realizace strategických cílů a také pro jejich upřesnění je žádoucí určit cílová měřítka. Výchozím rokem je období 2014, které je prezentováno skutečnými hodnotami měřítek, jež podnik v daném roce dosáhl. Plánované hodnoty, kterých by Kordárna měla dosáhnout, jsou vztaženy k roku 2015.

Měřítka pro finanční perspektivu

Tabulka č. 8 zobrazuje měřítka finanční perspektivy, skutečné hodnoty roku 2013 (jelikož ukazatel EVA není pro rok 2014 k dispozici) a rok 2014, plánované hodnoty roku 2015 a frekvenci zjišťování.

Tab. 8 Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota 2013	Skutečná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2015	Frekvence monitoringu
Maximalizace hodnoty pro akcionáře	EBITDA (tis. Kč)	149 371	228 766	250 000	roční
	Přidaná hodnota (tis. Kč)	384 048	445 876	460 000	roční
Zvýšení výsledku hospodaření	ROA (%)	2,8	9,07	10	pololetní
	EVA (tis. Kč)	-174 803	EVA>0	EVA>0	roční
Zajištění finanční stability	Celková zadluženost (%)	39	35	40	roční
Růst tržeb	Výnosy (tis. Kč)	2 405 692	2 941 142	3 000 000	měsíční
Snížení nákladů	Nákladovost (náklady/výnosy)	0,99	0,96	0,95	čtvrtletní

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Hlavní strategií společnosti je maximalizace hodnoty pro akcionáře a v rámci tohoto strategického cíle Kordárna zaměřuje svou pozornost na ukazatel EBITDA, který je v posledních dvou zkoumaných letech rostoucí. Vzhledem k obdobným hodnotám v prvních třech sledovaných letech, které se pohybovaly v rozmezí od 143 mil. Kč až po 163 mil. Kč, je považováno za zcela reálné vhodným vedením a úspornými opatřeními, aby podnik dosáhl v roce 2015 hodnoty 250 mil. Kč. Dalším významným ukazatelem, jenž podporuje spokojenost akcionářů, je reprezentováno měřítkem přidaná hodnota. Tento ukazatel byl zvolen z důvodu, že každá společnost má za cíl vytvářet dodatečný užitek, který povede k vyšším ziskům. Jelikož přidaná hodnota se pohybovala v rozmezí let 2011 až 2014 od 380 mil. Kč až po 445 mil. Kč, a vzhledem k faktu, že od roku 2012 má tento ukazatel rostoucí tendenci, pak je v roce následujícím reálné dosažení hodnoty 460 mil. Kč.

Společnost Kordárna zvýšením rentability vložených aktiv dosáhne k výše zmiňovanému strategickému cíli a to zvýšení výsledku hospodaření. V roce 2014 dosahovala hodnota ROA 9,07%, čili jedna koruna vložených aktiv přinášela společnosti 9,07ha provozního výsledku hospodaření. Hodnoty ROA v odvětví jsou v letech 2011 až 2013 (rok 2014 není k dispozici v INFA) vyšší než v Kordárně. Strategickým cílem pro rok 2015 je tedy dosažení hodnoty ROA ve výši 10%. Management podniku může zvyšovat růst rentability tak, že bude růst provozní výsledek hospodaření, čehož lze docílit pomocí zvyšování výnosů nebo snižováním nákladů. Ekonomická přidaná hodnota byla vypočítána za využití účetního modelu, který je využíván také Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Náklady na vlastní kapitál byly stanoveny na základě metodiky INFA. Ukazatel EVA je vypočítán pouze pro tři roky, jelikož rok 2014 v současné době ještě není na stránkách MPO k dispozici. Hodnoty EVA, jež má za úkol měřit zhodnocení bohatství pro majitele, byly ve sledovaných obdobích 2011 až 2013, jak dokazuje tabulka č. 9, záporné.

Tab. 9 Ekonomická přidaná hodnota EVA

	2011	2012	2013
Náklady na vlastní kapitál (%) re	12,39	14,22	6,06
ROE (%)	2,60	0,33	4,06
Vlastní kapitál (tis. Kč)	456 667	544 394	874 015
Spread (%) ROE-re	-9,79	-13,89	-2,00
EVA (tis. Kč)	-44 707	-75 616	-174 803

Zdroj: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Strategickým cílem pro rok 2014 a 2015 je tedy dosáhnout kladných hodnot tohoto měřítka EVA. Kladných hodnot lze docílit za pomoci růstu provozního výsledku hospodaření a snížením nákladů na kapitál, tedy především vlastních.

Celková zadluženost podniku má klesající tendenci, v roce 2011 dosahovala 66% a postupným snižováním se dostala v roce 2014 na hodnotu 35%. Většinový podíl na celkové zadluženosti je střídán krátkodobou i dlouhodobou zadlužeností. Ve sledovaných prvních dvou letech je celková zadluženost z větší části tvořena dlouhodobou zadlužeností a v dalších dvou letech je tomu přesně naopak. Pro celkový klesající charakter zadluženosti se vedení společnosti nemusí tedy bát nových investic do dalších technologií, proto ta rostoucí hodnota 40% pro rok 2015. V návaznosti na zásadu opatrnosti však je doporučováno nepřekračovat hodnotu 50%.

Růst tržeb je možné měřit prostřednictvím růstu výnosů společnosti. Hodnota měřítka v roce 2015 je nastavena na 3 mld. Kč. Tato výše výnosů zao-krouhleně odpovídá průměru za sledované období. Dosažení této plánované hodnoty znamená roční růst výnosů ve výši 2%.

Další strategický cíl je představován snížením nákladovosti společnosti. Vývoj nákladovosti zobrazuje tabulka č. 10.

Tab. 10 Vývoj nákladovosti společnosti

	2011	2012	2013	2014
Nákladovost	1,00	1,00	0,99	0,96

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že ve sledovaných letech převyšovaly výnosy náklady, avšak v roce 2011 a 2012 byla velikost výnosů a nákladů celkem vyrovnaná. Aby nedošlo k opakované situaci prvních dvou let, bude plánovaná hodnota v roce 2015 stanovena na úrovni o 1 procentní bod nižší než v roce předcházejícím.

Měřítka pro zákaznickou perspektivu

Tabulka č. 11 zobrazuje měřítka skutečných hodnot loňského roku, plánované hodnoty roku 2015 a v poslední řadě také frekvenci monitoringu.

Tab. 11 Měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2015	Frekvence monitoringu
Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření (%)	91	93	roční
Udržení stávajících a získání nových zákazníků	Reklamáce (%)	0,1	0	čtvrtletně
	Množství prodeje karbonu (t)	7	11	roční
Udržení a rozvoj certifikace	Počet certifikátů	2	2	roční

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Jedním ze strategických cílů v dané perspektivě je zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků. Společnost Kordárna provádí pravidelně jednou za rok dotazníkové šetření, kdy každého zákazníka oslovuje s prosbou o vyplnění sestaveného dotazníku. V tomto dotazníku se podnik ptá na věci týkající se kvality, logistiky,

zákaznického servisu, komunikace, plnění termínů aj. Oslovení zákazníci hodnotí podnik stupnicí od 1 do 5, kdy 5 znamená nejlepší známku. Pokud zákazník ohodnotí některý z aspektů známkou 3 a méně, pak se tím podrobně věnuje vedení podniku a navrhuje důsledná opatření. V roce 2014 dosáhl podnik v dotazníkovém šetření po součtu všech odpovědí od všech zákazníků úrovně 91%. Pro rok 2015 je doporučeno podniku zvýšit spokojenost zákazníků na 93%.

Strategický cíl udržení stávajících a získání nových zákazníků je pro podnik velmi důležitý pro jeho budoucí vývoj. Co se týče udržení stávajících zákazníků, bylo jako kritické měřítko vybráno procento reklamací. V roce 2014 činila ztráta z reklamací 0,1% podílu z tržeb. Proto je doručeno podniku snížit tuto ztrátu z reklamací na 0% podílu z tržeb. Daného cíle může společnost Kordárna dosáhnout zvýšením kontroly v průběhu samotné výroby. Z pohledu získání nových zakázek a k již několikrát zmiňovanému faktu rozšíření produkce o produkt karbon (2013) a s tím související i rostoucí poptávce je pro podnik výzvou rozšířit produkci karbonu. Celkové množství vyrobeného karbonu činilo v roce 2014 7 tun. O tento produkt je nesmírný zájem a dochází tak k neustálému získání nových zakázek, proto pro rok 2015 by se mělo množství tohoto produktu zvýšit na 11 tun (nárůst produkce o 47%). Pokud bude docházet ke stále rostoucímu trendu po tomto produktu, pak by do budoucna mohlo dojít k nákupu nového stroje pro rozšíření výroby tohoto produktu. V současné době má podnik pouze jeden stroj Bulgaro, který byl pořízen v roce 2013 v hodnotě 6 mil. Kč.

Jak již bylo dříve zmiňováno, podnik Kordárna je v současné chvíli držitelem dvou certifikátů. Od roku 1996 má certifikován systém řízení jakosti dle mezinárodního standardu ISO 9001. Tento systém je pravidelně prověřován certifikační společností Lloyd's Register LRQA. V lednu tohoto roku byl systém řízení jakosti a řízení ochrany životního prostředí úspěšně recertifikován a společnost znovu získala certifikát podle mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001 platný do roku 2017. Od roku 2014 byla rozšířena působnost certifikátu kvality i na oblast výroby uhlíkových tkanin a strojírenských výrobků. Vzhledem k předmětu podnikání a rozšíření výrobní činnosti by bylo vhodné rozšířit počet držených certifikátů například o certifikaci ISO na karbon. Je zřejmé, že toto rozšíření není otázkou několika měsíců, ale v řádu let, proto pro rok budoucí 2015 je považováno za zcela nereálné dosáhnout vyššího počtu certifikací.

Měřítko pro perspektivu interních procesů

Měřítko perspektivy interních procesů jsou stanoveny v tabulce č. 12 na následující straně spolu se skutečnými hodnotami roku 2014, plánovanými hodnotami roku následujícího a frekvencí monitoringu.

Tab. 12 Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2015	Frekvence monitoringu
Zvýšení efektivity procesů	Počet kontrolorů	1	2	měsíční
Spolehlivost dodávek v termínu	Kontroloři dokumentace	0	1	měsíční
Využívání moderních technologií	Zaměstnanci, obsluhující stroje	1	2	roční

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Při realizaci zakázek je podstatné spolehlivé plnění dodávek v termínu stanovených odběrateli, což povede k zachování dobrého jména společnosti a také bude podnik považován za spolehlivého partnera pro zakázky příští. Pro toto zachování spolehlivého partnera lze u Kordárny proces včasného plnění zakázek zefektivnit pomocí kontroly projektové dokumentace. V nynější době tato kontrola v podniku není realizována, avšak z hlediska časového pro úspěšné dokončování zakázek by byla pro podnik zásadní. Pro plánovaný rok je proto navrženo pověřit jednoho zaměstnance, který je v kontrolních a také interních záležitostech plnění zakázek nejvíce zainteresován. Touto činností by se měl zabývat vedoucí pracovník technického úseku, který bude vykonávat dohlížení nad samotnou realizací zakázek jednotlivých odběratelů, což poslouží k zabránění prostojů a možného výskytu vad, které představují skutečnou hrozbu pro spolehlivé dodávky v termínu.

Z pohledu efektivnosti výrobního procesu je využívání moderních technologií a inovací považováno za nezbytnou součást. Kordárna Plus a.s. pořídila v roce 2013 nový tkací stroj a cívečnici Bulgaro pro výrobu nového produktu karbon. Ve společnosti od 16. 3. 2015 byl zahájen čtyřsměnný provoz na divizi karbonu, kdy tento stroj je obsluhován jedním pracovníkem za danou směnu. Celkem tedy stroj obsluhují tři pracovníci, kteří se střídají. Vzhledem k získávání nových zakázek a s tím související i rostoucí výroby karbonu v plánovaném roce 2015 o 47% než v roce předešlém by bylo vhodné zvýšit počet pracovníků, kteří obsluhují daný stroj. Proto navrhuji pro plánovaný rok zvýšit obsluhu stroje o jednoho odborně způsobilého pracovníka za směnu. Tito odborně způsobilí pracovníci budou kromě obsluhy samotného stroje také provádět kontrolu a testování produktů. Včasné zjištění vad předejde případným reklamacím

a povede k udržení spokojenosti zákazníků. Současně také bude splněn další cíl, kterým je zvýšení efektivity procesů.

Měřítko pro perspektivu učení se a růstu

Tabulka č. 13 vykazuje hodnoty pro měřítko perspektivy učení se a růstu.

Tab. 13 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Skutečná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2015	Frekvence monitoringu
Udržení kvalifikace zaměstnanců	Vzdělávání a rozvoj	24	25	čtvrtletní
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazník	0	1	roční

Zdroj: Zpracováno na základě materiálů společnosti Kordárna Plus a.s.

Neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků je jedním z předpokladů konkurenceschopnosti podniku. V nynější době jsou uskutečňovány kvalifikační kurzy jak pro manažerské profese, tak i pro dělnické. V roce 2014 proběhlo odborné vzdělávání - periodické školení dělnických pracovníků, práce ve výškách, opakované školení práce na žebřících, školení řidičů nad 3,5 tuny, opakované školení požárních hlídek, základní školení jeřábníků a vazačů, opakované školení jeřábníků a vazačů břemen, opakované školení bezpečnost práce a požární ochrany pro vedoucí THP a dělnických profesí, základní kurz řidičů MDV a opakované školení a přezkoušení řidičů MDV. V minulém roce také proběhlo speciální vzdělávání, kde se řadí školení z oblasti kvality, kde proběhla dvě školení. Dále proběhla specializovaná školení – ekonomické, personální, mzdové, nákup a IT, kde se uskutečnilo celkem šest školení. Podnik také uskutečnil dvě školení z oblasti výroby a technologie. Dvě školení proběhla také v oblasti obchodu a zákaznického servisu. Pro školení top managementu a nižšího a středního managementu bylo v roce 2014 zorganizována celkem dvě školení. Pro manažerské pozice pro plánovaný rok 2015 by bylo vhodné zavést pravidelné kurzy anglického jazyka.

Se zvýšením spokojenosti zaměstnanců je spojena i zpětná vazba ze strany těchto zaměstnanců, která je pro společnost velmi důležitá. Toto vyjádření podnik svým pracovníkům umožňuje formou dotazníků, které jsou prováděny jednou za dva roky. Poslední dotazníkové šetření bylo zaznamenáno v roce 2010

a pak v roce 2012. Pro plánovaný rok doporučuji zvýšit intenzitu dotazníkového šetření na jeden dotazník ročně.

4.4.4 Výběr strategických iniciativ

Každá společnost by měla po sestavení strategické mapy, určení měřítek a jejich cílových hodnot převést takto určené strategické cíle do strategických iniciativ. Tyto iniciativy by měly být prováděny kumulativně a integrovaně, jelikož výběr vede k finančním úsporám. Je nutné začít při sestavování strategických iniciativ v opačném pořadí v rámci vztahu příčin a důsledků mezi cíli. Tedy nejdříve bude popsána perspektiva učení se a růstu, dále perspektiva interních procesů, zákaznická perspektiva a vrcholem bude finanční perspektiva. Je nutné zmínit, že v rámci následujícího textu odpovědné středisko sleduje a analyzuje strategické akce.

Perspektiva učení se a růstu

V následující tabulce 14 jsou nastíněny strategické iniciativy vedoucí k naplnění jednotlivých strategických cílů v perspektivě učení se a růstu.

Tab. 14 Strategické iniciativy perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné středisko	Náklady
Udržení kvalifikace zaměstnanců	Kurzy anglického jazyka	Personální útvar	104 000 Kč
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Zavedení nových benefitů	Personální útvar	3 984 331 Kč
	Pravidelná zpětná vazba	Personální útvar	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování; <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

Strategický cíl udržení kvalifikace zaměstnanců s sebou nese rozšíření stávajících kurzů a školení, proto je v dnešní době nezbytné, aby se zaměstnanci podniku stále vzdělávali. Jelikož společnost obchoduje na evropské a světové úrovni je v současné době žádoucí prohlubovat znalosti svých zaměstnanců v cizích jazycích. Proto by pro budoucí rok měl být zaveden pravidelný kurz anglického jazyka pro pracovníky THP. Tento kurz by probíhal po celý školní rok a to dvakrát týdně vždy dvě hodiny denně. Cena za 45min. by byla 500 Kč a cestovné na den by činilo 300 Kč. Vyčíslení nákladů je dle interních zdrojů podniku, jelikož společnost již v minulosti tento kurz svým zaměstnancům poskytovala.

V současnosti poskytuje Kordárna svým zaměstnancům některé zaměstnanecké výhody. Management společnosti má k dispozici služební notebook, mo-

bilní telefon a vrcholový management má k dispozici i automobil. Podnik také přispívá zaměstnancům poměrnou částkou na závodní stravování. Zaměstnanci také mají navíc od podniku k dispozici čerpání dovolené ve výši 25 dnů. U části zaměstnanců je pružná pracovní doba. Pro dělnické profese poskytuje podnik poukázky Ticket multi dle počtu odpracovaných let.

Nově však navrhuji Kordárně přispívat na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění, které by bylo jak pro samotné zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele velice výhodné. Příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je na straně zaměstnavatele vždy daňově uznatelným nákladem (na straně zaměstnance je od daně z příjmů osvobozený do limitu 30.000 Kč ročně). Dodrží-li zaměstnavatel u příspěvku limit 30.000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance celkem, je tento příspěvek osvobozen také od odvodů sociálního a zdravotního pojištění. (www.business.center.cz) Dalším navrhovaným benefitem je úhrada kulturních nebo sportovních aktivit formou poukázek na masáže, koncerty, rekreace či zájezdy, vše by bylo sloučeno v jedné skupině a bylo by na samotném zaměstnanci, kterou výhodu si vybere. V současné době je tento systém benefitů poskytován pouze pro dělnické profese, do budoucna bych však rozšířila tuto možnost benefitu i na manažerské profese. Zavedením cafeteria systému poskytování benefitů by pracovníkům za své odvedené výkony byly nabídnuty zajímavé benefity. Jelikož je tato strategická akce velmi nákladná, doporučuji čerpání prostředků pro vyplácení benefitů ze sociálního fondu, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Pro zavedení systému benefitů by podnik mohl na pracovníka přispívat částku minimálně 500 Kč měsíčně. Proto je navržen příspěvek do sociálního fondu ve výši 0,45% z výsledku hospodaření (121 407 tis. Kč), přiděl do sociálního fondu tedy bude 546 331 Kč. Tato výše zajistí každému zaměstnanci z THP v počtu 89 zaměstnanců roční fond 6 138 Kč, jelikož dělnické profese v současné době již tuto formu benefitu čerpají, vztahuje se tento přiděl do sociálního fondu pouze na pracovníky THP. V oblasti příspěvku na životní (penzijní) pojištění v minimální výši 500 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc bude v úhrnu na 573 zaměstnanců stát 3 438 000 Kč. Jelikož se jedná o jednu z nejvíce nákladných akcí, navrhuji v rámci dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se také ptát těchto pracovníků, které benefity by preferovali a které nikoliv. Poté dle výsledků tohoto dotazníkového šetření přizpůsobit poskytování benefitů dle požadavků zaměstnanců.

S tímto bodem částečně souvisí i další strategická akce, která by měla vést k růstu spokojenosti zaměstnanců je pravidelné dotazníkové šetření, které bude realizováno jednou za rok, kde dodatečné náklady budou nulové, jelikož bude tato činnost zařazena do běžné pracovní náplně zaměstnanců personálního

útvary. Ukázka dotazníkového šetření spolu s návrhem dotazování se na benefity podniku jsou uvedeny v přílohách.

Perspektiva interních procesů

V tabulce 15 jsou uvedeny strategické iniciativy k naplnění jednotlivých strategických cílů v perspektivě interních procesů.

Tab. 15 Strategické iniciativy perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné středisko	Náklady
Spolehlivost dodávek v termínu	Průběžná kontrola termínů zakázek	Technický úsek	12 000 Kč
Využívání moderních technologií	Účastnění se zahraničních veletrhů	Obchodní úsek	390 000 Kč
Zvýšení efektivity procesů	Zvýšení počtu prováděných kontrol	Výroba	6 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním ze strategických cílů je spolehlivost dodávek v termínu, kdy naplnění tohoto cíle lze dosáhnout za pomoci frekvencí a počtů realizovaných kontrol. Podle organizační struktury by měl být zvolen za hlavního kontrolora vedoucí pracovník technického úseku. Důvodem, proč právě takovýto pracovník je jeho rychlé reagování v průběhu pochybení společnosti při sjednání nápravných opatření. Kontrolu dokumentace bude tento pracovník realizovat jednou za měsíc. Ročně připadne kontrolorovi odměna ve výši 12 000 Kč.

Analogicky tomu bude i u dalšího cíle, jenž je představován zvýšením efektivity procesů. Bude zvýšen počet pracovníků, kteří budou obsluhovat stroj Bulgaro o jednoho zaměstnance za směnu. Tento odborně způsobilý pracovník nejen, že bude obsluhovat daný stroj, ale také bude provádět kontrolu a testování výrobků. Toto zvýšení kontrolorů z řad zaměstnanců obsluhujících stroj Bulgaro povede k odhalení vad během výroby a ke snížení reklamací a podniku bude zachována pověst spolehlivého partnera. U těchto pracovníků není zapotřebí školení, jelikož se bude jednat o zkušené zaměstnance z vlastních řad společnosti. Pro kontrolora by v rámci odměn připadlo měsíčně 500 Kč, tedy 6 000 Kč za rok.

Podnik se pravidelně účastní zahraničních veletrhů nejen z důvodu, aby se mohl prezentovat a získávat nové zakázky, ale také z hlediska získání přehledu o nových trendech a nejnovějších technologiích. V minulosti se podnik mimo jiné účastnil například veletrhů s komponenty JEC Composite Europe (Francie),

Composite Europe (Německo), Krakow Kompozyt (Polsko). V souhrnu náklady na účast na těchto třech veletrzích podnik vyšlo na 390 000 Kč. Těchto veletrhů by se měl podnik účastnit i v budoucím roce a proto bude částka obdobná jako v předešlých letech a dodatečné náklady tak nevzniknou (náklady nebudou zahrnuty v kapitole 4.4.5).

Zákaznická perspektiva

Strategické iniciativy k naplnění strategických cílů pro zákaznickou perspektivu jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 16 Strategické iniciativy zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné středisko	Náklady
Udržení stávajících a získání nových zákazníků	Inzerce v odborných časopisech	Obchodní úsek	209 877 Kč
	Reklama na internetu	Obchodní úsek	39 091 Kč
Zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků	Naplnění cílů ostatních perspektiv	Obchodní úsek	-
Udržení a rozvoj certifikace	Proškolení odpovědné osoby správy certifikace	Úsek generálního ředitele	15 368 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Existuje několik způsobů, jak se společnost Kordárna může dostat do povědomí veřejnosti. Za nejdůležitější a nejúčinnější je považována účast na veletrzích, tuto propagaci však společnost využívá pravidelně. Proto by mělo být publikování společnosti využito i jiným způsobem jako je inzerce v odborných časopisech. Vzhledem k faktu, že podnik má na trhu nový produkt karbon a je zde největší prostor pro získání a oslovení potenciálních zákazníků, pak by měla být reklama zaměřena především na tento produkt. Pomocí těchto médií bude zasažena specifická cílová skupina, kterou tvoří zpracovatelé karbonu. Články a inzerce vytvoří povědomí a znalost nejen o samotném produktu, ale také o společnosti. Za vhodné publikace je zvolen magazín REINFORCED plastics, JEC COMPOSITES magazin, Časopis Technik a MM Průmyslové spektrum. První dvě publikace jsou mezinárodní poskytující informace výrobcům a konečným uživatelům. Časopis Technik a MM Průmyslové spektrum přináší

informace o domácích i světových trendech a technické informace. Tabulka č. 17 poskytuje náklady ke každému periodiku, celková výše všech čtyř inzercí vyjde na 209 788 Kč.

Tab. 17 Vyčíslení nákladů na obchodní publikace

Periodikum	Počet inzerátů	Velikost inzerátu	Cena
REINFORCED plastics ¹⁾	1	¼ strany	75 297 Kč
JEC COMPOSITES magazin ²⁾	2	¼ strany; 55x57mm	65 430 Kč
Časopis Technik ³⁾	2	¼ strany; 185x125 mm	43 750 Kč
MM Průmyslové spektrum ⁴⁾	2	¼ strany; 1/8 strany	25 400 Kč

Zdroj:¹⁾<http://www.materialstoday.com/reinforced-plastics/>;

²⁾<http://www.jeccomposites.com/news/jec-composites-magazine>;

³⁾<http://www.periodik.cz/predplatne/casopis.php?akce=titul&titul=3408>;

⁴⁾<http://www.mmspektrum.com/tistena-inzerce-cenik.html>

Dále je doporučeno podniku, aby zvýšil své zviditelnění v oblasti karbonu a oslovil tak potenciální zákazníky prostřednictvím reklamy na internetu. On-line reklama s využitím bannerů na webových stránkách, kde cílem je upoutání pozornosti konečných spotřebitelů cílové skupiny. Podniku je doporučeno využít reklamy na webových stránkách yacht-magazine.cz a hydromagazin.cz, kde cílovou skupinou jsou spotřebitelé v odvětví vodních sportů nebo také banner na webových stránkách autohit.cz, kde cílovou skupinu představují spotřebitelé v odvětví tuningové úpravy aut. Vyčíslení této formy propagace je nastíněno v tabulce č. 18, kdy celková cena on-line reklamy je ve výši 39 091 Kč.

Tab. 18 Vyčíslení nákladů na on-line reklamu

On-line medium	Délka banneru	Cena
Yacht-magazine.cz	2 měsíce	3 091 Kč
Hydromagazin.cz	3 týdny	7 200 Kč
Autohit.cz	1 týden	28 800 Kč

Zdroj:<http://www.yacht-magazine.cz/pro-inzerenty/bannery/cenik/>;

<http://www.hydromagazin.cz/inzerce/>; <http://www.autohit.cz/podminky-inzerce/>

Co se týče dalšího strategického cíle zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků, tak tohoto cíle lze dosáhnout naplněním ostatních strategických cílů v perspektivě interních procesů a učení se a růstu. Pokud bude mít společnost

náležitě nastaveny kontrolní procesy během výroby a při zpracování zakázek od odběratelů, pak dojde k snížení počtu reklamací a také včasnému vyřízení zakázek. Tyto faktory zvyšují uspokojení zákazníka, jelikož dokazují spolehlivost podniku. Samozřejmě také s využíváním moderních technologií se také redukuje zmetkovost v průběhu samotné výroby a tím pádem i ke snížení počtu reklamací.

Udržení a rozvoj certifikace je závislý zvláště na vzdělávání odpovědného zaměstnance. Tento pracovník by měl mít dostačující přehled o možných certifikacích a zvolit podniku vhodný certifikát, který bude pro podnik znamenat konkurenční výhodu. Náklady na udržení přehledu pracovníka tvoří poplatky za školení, které se liší dle jednotlivých vzdělávacích agentur. Podnik v současné době posílá pravidelně svého zaměstnance na tato školení a osvědčily se jí agentury – DTO.cz Ostrava, KCM Přerov a Lloyd's Register. Ceny každého školení se liší, avšak za jednodenní školení u DTO.cz Ostrava vyjde na 2 420 Kč, KCM Přerov na 4 230 Kč a Lloyd's Register na 4 800 Kč. Ubytování zde zahrnuto není, jelikož se jedná o jednodenní školení. Pracovník obvykle využívá služebního auta na tato školení, proto se počítá 6,20 Kč/Km, cesta do Ostravy je 160 Km, čili cesta tam a zpět vyjde na 1 984 Kč. Dále musí být zohledněna cesta do Přerova, který je od sídla společnosti Kordárna vzdálen 76 Km, cena je teda za cestu tam a zpět 942 Kč. Poslední školení u Lloyd's Register se místem konání liší Brno, Ostrava, Trnava, Praha. Proto vyberu nejbližší školení a tím je Trnava 80 Km, tato cesta vyjde na 992 Kč. Celková suma všech tří jednodenních školení spolu s cenou cestovního vyjde na 15 368 Kč. Těchto školení by se měl podnik účastnit i v budoucím roce a proto bude částka obdobná jako v předešlých letech a dodatečné náklady tak nevzniknou (náklady tedy nebudou zahrnuty v kapitole 4.4.5).

Finanční perspektiva

V tabulce č. 19 na následující straně jsou zobrazeny strategické iniciativy, jež vedou k naplnění strategických cílů v dané perspektivě.

Tab. 19 Strategické iniciativy finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné středisko	Náklady
Maximalizace hodnoty pro akcionáře	Naplnění cílů finanční perspektivy	Ekonomický úsek	-
Zvýšení výsledku hospodaření	Naplnění cílů ostatních perspektiv	Ekonomický úsek	-
Zajištění finanční stability	Pravidelná finanční analýza	Ekonomický úsek	o Kč
Růst tržeb	Naplnění cílů ostatních perspektiv	Ekonomický úsek	o Kč
	Benchmarking		
Snížení nákladů	Naplnění cílů ostatních perspektiv	Ekonomický úsek	o Kč
	Benchmarking		

Zdroj: Vlastní zpracování

K naplnění vrcholového cíle maximalizace hodnoty pro akcionáře musí společnost dokázat naplnit i ostatní cíle finanční perspektivy.

Zvýšení výsledku hospodaření, růstu tržeb či snížení nákladů společnost může docílit za pomoci realizace strategických akcí ve všech ostatních perspektivách. Dále pak samotného zvýšení výsledku hospodaření lze dosáhnout růstem tržeb prostřednictvím spokojených odběratelů či získáním odběratelů nových. Snížení nákladů podnik docílí tak, že zvýší efektivitu procesů, využíváním moderních technologií, udržením kvalifikace zaměstnanců atd.

K naplnění strategického cíle finanční stability je pro hodnocení výkonnosti podniku žádoucí, aby Kordárna využila finanční analýzu. Pravidelné provádění finanční analýzy pomůže odhalit vývoj rentability, likvidity či celkové zadluženosti a zároveň poslouží ve formě zpětné vazby pro hodnocení, jestli bylo dosaženo strategických cílů v dané perspektivě.

Společnost Kordárna v současné chvíli nerealizuje pravidelné porovnávání se s jiným obdobným podnikem tedy tzv. benchmarking. Toto pravidelné porovnávání Kordárny s jiným podobným podnikem by mohlo přispět k odhalení jak slabých, tak i k silným stránkám společnosti a současně ke zlepšení vztahů se zákazníky i interních procesů. Z hlediska konkurenčního boje mezi jednotlivými podniky nechtějí mnohé společnosti zveřejňovat své interní informace víc než je nezbytné, proto je obtížné najít partnera ochotného uskutečňovat benchmarking. Do jisté míry však podnikům může ve srovnáních se s jinými podni-

ky ve stejném odvětví pomoci tzv. benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který je přístupný zdarma pro každého na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v ČR. A právě proto by se měl benchmarking stát pravidelnou součástí ověřovacího mechanismu finančních ukazatelů každého podniku.

Co se týče nákladů na výše popsané strategické akce v dané perspektivě, tak nebudou nevznikat, jelikož benchmarking a provádění finanční analýzy bude začleněno do běžné pracovní činnosti ekonomického úseku.

4.4.5 Přehled nákladů na realizaci strategických akcí

Tabulka 20 prezentuje přehled nákladů výše popsaných akcí předchozí kapitoly, jedná se spíše o dodatečné náklady v případě, že se společnost rozhodne pro některé z navrhovaných opatření.

Tab. 20 Roční náklady na realizaci strategických akcí

Položka	Náklady
Kurzy anglického jazyka pro THP (2 600 Kč/týden x 4 týdny x 10 měsíců)	104 000 Kč
Příděl do sociálního fondu 0,45% z VH (121 407 000 Kč x 0,0045)	546 331 Kč
Příspěvek na soukromé životní pojištění nebo na penzijní připojištění (500 Kč x 12 měsíců x 573 zaměstnanců)	3 438 000 Kč
Odměna kontrolorovi ve výrobě (500 Kč x 12 měsíců x 1 zaměstnanec)	6 000 Kč
Odměna kontrolorovi plnění termínů zakázek (1000 Kč x 12 měsíců x 1 zaměstnanec)	12 000 Kč
Inzerce ve čtyřech odborných časopisech	209 877 Kč
Reklama na třech webových stránkách formou banneru	39 091 Kč
Celkové roční náklady	4 351 931 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Rozšíření modelu BSC

V podniku Kordárna Plus a.s. je zaveden způsob vedení shora dolů, kdy strategická rozhodnutí provádí vrcholový management a ty jsou dále na pravidelných poradách sdělovány střednímu managementu, který tyto informace předává přes výrobní management mistrům. Proto bude i rozšíření modelu BSC prováděné vertikálním způsobem. Samotné rozšíření modelu bude prováděno na zá-

kladě workshopů (pracovních seminářů), tým, který se těchto seminářů účastní, bude složen z generálního ředitele, manažera kvality, technického asistenta, vedoucího informatiky, vedoucího lidských zdrojů, obchodního ředitele, ekonomického ředitele a provozního ředitele. Ve třetím týdnu semináře proběhne proškolení týmu externím poradcem, kdy tento proškolený tým následně povede celý projekt. Společnost si dále sama určí členy implementačního týmu, kteří proškolí jednotlivé zaměstnance. Struktura jednotlivých workshopů je znázorněna v tabulce č. 21.

Tab. 21 Struktura jednotlivých workshopů

Fáze	Popis činností
1. workshop	Představení metody Balanced Scorecard
	Plán projektu – náklady, časový harmonogram
	Školení vedení podniku
	Strategická analýza a diskuze
2. workshop	Vyjasnění vize a strategie společnosti
	Návrhy strategických cílů pro jednotlivé perspektivy vč. diskuze
	Výběr strategických cílů
3. workshop	Vybudování vztahu příčin a důsledků mezi cíli
	Stanovení měřítek ke strategickým cílům a diskuze
	Určení cílových hodnot měřítek
4. workshop	Určení strategických iniciativ
	Sladění cílů a strategických akcí
	Přiřazení zodpovědnosti za realizace akcí
5. workshop	Propojení se stávajícími systémy řízení
	IT podpora projektu
	Dokončení plánu implementace

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Harmonogram a náklady na tvorbu konceptu Balanced Scorecard

Implementace metody BSC představuje dlouhodobou záležitost, která nikdy nekončí a tím je jedinečná, jelikož zabezpečuje podniku nepřetržité řízení její strategie. Během implementace bude uskutečňována i běžná činnost vedením podniku, proto bude v první fázi, kde je navržen časový fond (tabulka č. 22 na následující straně) ve výši dvaceti týdnů, zohledněna i diskuze a rezerva v rámci každého workshopu.

Tab. 22 Časový harmonogram základního rámce BSC

Akce	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Workshop	■	■	■	■	■															
Představení metody Balanced Scorecard	■																			
Plán projektu		■																		
Školení vedení podniku			■																	
Strategická analýza				■	■															
Diskuze					■															
2. Workshop						■	■	■	■											
Vyjasnění vize a strategie společnosti						■														
Návrhy strategických cílů							■	■												
Výběr strategických cílů									■											
3. Workshop										■	■	■	■							
Řetězec příčin a důsledků										■										
Stanovení měřítek											■	■								
Určení cílových hodnot měřítek													■							
Diskuze													■							
4. Workshop														■	■	■	■			
Určení strategických iniciativ														■	■					
Sladění cílů a strategických akcí																■				
Přiřazení zodpovědnosti																	■			
Diskuze																		■		
5. Workshop																			■	■
Propojení se stávajícími systémy řízení																			■	
IT podpora projektu																			■	
Dokončení plánu implementace																				■

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vytvoření tohoto základního rámce následuje fáze integrace systému BSC do systému řízení společnosti, tato fáze může však trvat i dva roky. Při této fázi dochází k doladování odpovídajícím požadavkům podniku.

Náklady na zavedení konceptu BSC jsou dány školením, s čímž také souvisí náklady na dopravu a ubytování. Pro školení vybraného týmu, který se bude skládat z generálního ředitele, manažera kvality, technického asistenta, vedoucího informatiky, vedoucího lidských zdrojů, obchodního ředitele, ekonomického ředitele a provozního ředitele, byla vybrána externí společnost s 25 letou tradicí a to Česká společnost pro jakost, o.s. Kurz bude probíhat ve třech dnech, jejichž podstatou bude problematika podnikatelské výkonnosti podniků s vazbou na metodiky a systémy měření a řízení podnikatelské výkonnosti – Balanced Scorecard. Metodami dané výuky budou nejen přednášky, ale také týmové práce a případové studie. Školení bude probíhat v Praze. Náklady na samotné školení jsou zobrazeny v tabulce č. 23. Pro dopravu do Prahy by bylo využito služebních aut, která jsou poskytována podnikem, cena na kilometr se počítá 6,20 Kč. Jelikož by se školení účastnilo 8 osob, pak by byla využita dvě auta.

Tab. 23 Náklady školení

Položka	Náklady
Školení v Praze 3 dny (8 543 Kč x 8 zaměstnanců)	68 344 Kč
Doprava (6,20 Kč/km x 2 auta x 307 km x 2 cesty)	7 614 Kč
Ubytování cca 1 500 Kč/den (1 500 Kč x 3 dny x 8)	36 000 Kč
Celkové roční náklady	111 958 Kč

Zdroj: <http://www.csq.cz/kurzy/balanced-scorecard/>; vlastní zpracování

Podnik v současné době využívá software Helios Green, avšak pro zavedení Balanced Scorecard je zapotřebí rozšířit daný software o speciální software. Na trhu je k dispozici několik speciálních softwarů, avšak pro společnost by byl vhodný BSC Designer – Balanced Scorecare Software, kde je k dispozici i třicetidenní verze zdarma. Tato verze vychází v přepočtu dle aktuálního kurzu na 20 767 Kč. (www.bscdesigner.com) Celkové náklady na realizaci strategických akcí, školení Balanced Scorecard v Praze a nákup speciálního softwaru je zobrazeno v tabulce č. 24 na následující straně.

Tab. 24 Celkové náklady implementace konceptu Balanced Scorecard

Položka	Náklady
Náklady na realizaci strategických akcí	4 351 931 Kč
Náklady na školení Balanced Scorecard v Praze	111 958 Kč
Náklady na nákup speciálního softwaru (856 USD x 24,26 USD/CZK)	20 767 Kč
Celkové náklady	4 484 656 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhovaná opatření strategických akcí jednotlivých perspektiv vyvolaly dodatečné náklady. Celková suma dodatečných nákladů je ve výši 4 351 931 Kč, avšak pouze za předpokladu, že by se podnik rozhodl pro realizaci všech těchto návrhů. Vzhledem k velikosti společnosti, počtu zaměstnanců a také k přesahujícím výnosům nad náklady v celém sledovaném období se dovoluji domnívat o přijatelnosti vyčíslených nákladů. Realizace popsanych návrhů pomůže společnosti vrátit jí značné finanční prostředky skrze tržby a samozřejmě také v nepeněžní podobě formou spokojených zákazníků a zaměstnanců.

5 Diskuze

Diplomová práce byla věnována návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard pro společnost Kordárna Plus a.s., která se řadí mezi světové výrobce technických tkanin pro gumárenský průmysl. Vlastní část práce zachycuje první etapu budování základního rámce Balanced Scorecard, tak jak je nastíněno v časovém harmonogramu, potvrzuje dvacet týdnů pro danou společnost. Druhá etapa, jež spočívá ve využití základního rámce konceptu Balanced Scorecard jako základny pro vytvoření nového strategického řízení společnosti, je otázkou minimálně na dva roky. Jedním ze základních předpokladů implementace BSC je klást důraz na strategické řízení, což zkoumaný podnik splněno má.

V praktické části diplomové práce byla provedena strategická analýza, ze které vyplynuly nejdůležitější faktory vnitřního a vnějšího prostředí, jež společnost ovlivňují. Silnou stránkou podniku je certifikace od roku 1996 systémem řízení jakosti podle mezinárodního standardu ISO 9001. V roce 2013 byl systém řízení jakosti a řízení ochrany životního prostředí úspěšně recertifikován a společnost znovu získala certifikát podle mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001 platný do roku 2017. Další důležitou silnou stránkou podniku je fakt, že je jediný výrobce uhlíkových tkanin v České republice. Podnik má plnou vertikální integraci ve výrobě PES vláknů kordových tkanin, což má za následek potenciální růst u všech významných výrobců pneumatik. Další silnou stránkou jsou dlouhodobé zkušenosti ve výrobě technických tkanin, vysoká kvalita výrobků, pokročilé technologie a zařízení a v neposlední řadě kvalifikovaní a loajální pracovníci. Důležitým faktorem slabých stránek je skutečnost, že je podnik silně závislý na klíčových zákaznících a také nedostatek potenciální pracovní síly v regionu, kde má podnik sídlo a s tím související i neschopnost reagovat dostatečně rychle na případné nečekané růsty produkce. Za zmínku v příležitostech jistě stojí možnost získat zajímavé zakázky u výrobců pneumatik, kteří investují do nových výrobních závodů ve střední a východní Evropě (Nexis, Apollo). Jako nejsilnější část hrozeb tvoří geopolitická situace, a to skutečnost, že významnou část prodeje podniku tvoří Rusko. V případě, že by došlo k prohloubení krize, podnik by nemohl rychle reagovat na případnou ztrátu tohoto trhu.

Zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna Plus a.s. bylo prováděno zpětně za období let 2011 až 2014. Rozdílové ukazatele byly zastoupeny ukazatelem čistý pracovní kapitál, který vykazoval za celé sledované období rostoucí trend, což svědčí o tom, že oběžná aktiva každým rokem rostla a tento růst překonával celkové velikosti krátkodobých závazků. V analýze poměrových ukazatelů byly hodnoceny vybrané ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. Celková zadluženost podniku měla klesající tendenci, v roce 2011

dosahovala 66% a postupným snižováním se dostala v roce 2014 na hodnotu 35%. Většinový podíl na celkové zadluženosti je střídán krátkodobou i dlouhodobou zadlužeností. Podnik ve všech zkoumaných letech přesahoval optimální hodnoty běžné likvidity, z čehož plyne, že je s to uspokojit několikanásobně své věřitele. Pohotová likvidita v posledních třech letech přesahovala optimální hodnoty, společnost je tedy bez problémů schopná plnit své krátkodobé závazky. Okamžitá likvidita naopak nepřesahovala hodnoty optima, z tohoto důvodu by měla společnost zvýšit stav na bankovních účtech či své zůstatky v pokladně. Obrat celkových aktiv přesahoval ve všech případech hodnotu 1, kdy v roce 2014 dosáhl hodnoty 1,63, z čehož vyplynulo, že 1 Kč aktiv se za rok zhodnotí jako 1,63 Kč tržeb. Další zkoumanou oblastí ukazatelů aktivity byla doba obratu pohledávek a závazků, největší rozdíl byl v roce 2013, jelikož v tomto roce odběratelé zaplatili své pohledávky za 104 dní a naopak dodavatelům v tom samém roce společnost zaplatila za 36 dní, přičemž je žádoucí, aby hodnota doby splatnosti pohledávek byla nižší než doba obratu závazků, ve sledovaném období však tomuto nebylo dosaženo. Ukazatel rentability celkového kapitálu ve sledovaném podniku v prvních třech letech se pohyboval v rozmezí od 1% do 3%. Výrazný skok byl v posledním roce, kdy tato hodnota dosahovala 9,07%, z čehož vyplynulo zhodnocení 1 Kč vloženého kapitálu o 0,09 Kč. Obdobná situace nastala i v případě rentability vlastního kapitálu. Dále byly provedeny dle Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA výpočty ROA a ROE v daném odvětví (CZ-NACE: 13 Výroba textilií). ROA i ROE odvětví byly v porovnání s ROA a ROE společnosti výrazně vyšší.

Velké a zásadní riziko modelu BSC spočívá ve špatně určené strategii hned na začátku, která je poté úspěšně zavedena a implementována do praxe. Společnost Kordárna průběžně a dlouhodobě pracuje se svou strategií a upravuje ji dle aktuálních potřeb, proto je toto riziko minimalizováno. V praktické části diplomové práce byla proto strategie podniku pouze přeformulována. Mezi základní cíle podniku patří především trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společností, dlouhodobé obchodní vztahy se současnými a novými partnery, moderní technologická infrastruktura, růst efektivity procesů, organizace a řízení společnosti, jistota a prosperita schopným a poctivým zaměstnancům, bezpečná práce a zdravé životní prostředí, přiměřený zisk pro inovaci, modernizaci, hospodářskou stabilitu společnosti a ekonomický prospěch vlastníků. Velký důraz podnik klade na zaměstnance a zákazníky. Podnik si je vědom, že největší bohatství pro něj představují právě jeho zaměstnanci a proto buduje pro ně příjemné pracovní klima a snaží se udržet špičkové zaměstnance v podniku. Společnost si také uvědomuje, že její výrobky se stávají kvalitními až ve výrobcích jejich zákazníků. Kordárna je spoluvůrcem hodnot a spoluručitelem kvality produktů vyrobených jejími zákazníky. Proto je pro podnik velmi důležité budo-

vání dobrých vztahů se zákazníky. Úsilí podniku je směřováno k neustálému zlepšování obchodně technických služeb jako nedílné součásti dodávání kvalitních výrobků. Tento komplex služeb považuje Kordárna za konkurenční výhodu vyspělé světové společnosti.

Strategická analýza a zhodnocení finanční situace společnosti Kordárna se staly základní částí pro určení cílů základních perspektiv konceptu Balanced Scorecard. Daný koncept umožnil převést strategii do cílů pro perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Dané cíle byly poté zaneseny do mapy strategie. Poté následovalo určení měřítek a cílových hodnot, kde plánované hodnoty, kterých by společnost Kordárna měla dosáhnout, byly vztaženy k roku 2015. Každá společnost by měla po sestavení strategické mapy, určení měřítek a jejich cílových hodnot převést takto určené strategické cíle do strategických iniciativ. Tyto iniciativy by měly být prováděny kumulativně a integrovaně, jelikož výběr vede k finančním úsporám. Je nutné začít při sestavování strategických iniciativ v opačném pořadí v rámci vztahu příčin a důsledků mezi cíli. Tedy nejdříve byla popsána perspektiva učení se a růstu, dále perspektiva interních procesů, zákaznická perspektiva a finanční perspektiva. Nezbytnou součástí konceptu BSC je, aby s ním byli seznámeni všichni pracovníci podniku.

Cíle finanční perspektivy stojí na vrcholu celé strategické mapy, jelikož na splnění těchto cílů je závislá budoucí existence podniku. Mapa zobrazuje nejen mapu strategických cílů, ale také vzájemné vztahy mezi danými cíli. Strategická mapa znázorňuje 14 strategických cílů a 19 vzájemných vazeb. Na základě vazeb je ilustrována vzájemná propojenost strategických cílů. Daná mapa byla vytvořena na základě odvozování vzájemného vlivu jednotlivých cílů. Aby podnik mohl prosperovat, je zapotřebí, aby zaměstnával schopné a vzdělané zaměstnance, kteří tvoří základ samotného úspěchu společnosti. Od těchto pracovníků je vše odvíjeno, a to přes perspektivu interních procesů, kdy jsou tito zaměstnanci s to využívat lépe moderní technologie, realizovat zakázky v požadovaných termínech a zkvalitňovat interní procesy, tohle vše bude mít za následek zvyšování spokojenosti zákazníků a povede to i k získávání potenciálních odběratelů, díky nim společnost může dosáhnout vyšších tržeb, zajistit finanční stabilitu, zvýšení výsledku hospodaření, snížení nákladů a v neposlední řadě také maximalizaci hodnoty pro akcionáře.

Ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců dopomůže nejen provádění pravidelných zpětných vazeb formou dotazníkového šetření, ale také zavádění nových benefitů. Návrhy benefitů představují jednu z nejnákladnějších položek strategických akcí, proto by bylo vhodné spolu s dotazníkovým šetřením zjistit zájem o navrhované benefity. A poté dle výsledků dotazníkového šetření upravit

a poskytovat právě ty benefity o které by zaměstnanci jevíli nejvyšší zájem. Další strategický cíl udržení kvalifikace zaměstnanců s sebou nese rozšíření stávajících kurzů a školení, proto je v dnešní době nezbytné, aby se zaměstnanci podniku stále vzdělávali. Jelikož společnost obchoduje na evropské a světové úrovni je v současné době žádoucí prohlubovat znalosti svých zaměstnanců v cizích jazycích. Proto by pro budoucí rok měl být zaveden pravidelný kurz anglického jazyka pro pracovníky THP.

Spokojený a vzdělaný pracovník bezpochyby přispívá k naplnění cílů perspektivy interních procesů. Nejdůležitějšími cíli dané perspektivy jsou spolehlivost dodávek v termínu, využívání moderních technologií a zvýšení efektivity procesů. Jedním ze strategických cílů je spolehlivost dodávek v termínu, kdy naplnění tohoto cíle lze dosáhnout za pomoci frekvencí a počtů realizovaných kontrol. Podle organizační struktury by měl být zvolen za hlavního kontrolora vedoucí pracovník technického úseku. Důvodem, proč právě takovýto pracovník je jeho rychlé reagování v průběhu pochybení společnosti při sjednání nápravných opatření. Analogicky tomu bude i u dalšího cíle, jenž je představován zvýšením efektivity procesů. Bude zvýšen počet pracovníků, kteří budou obsluhovat stroj Bulgaro, který byl pořízen v roce 2013 pro výrobu nového produktu karbon. Tento odborně způsobilý pracovník nejen, že bude obsluhovat daný stroj, ale také bude provádět kontrolu a testování výrobků. Toto zvýšení kontrolorů z řad zaměstnanců obsluhujících stroj Bulgaro povede k odhalení vad během výroby a ke snížení reklamací a podniku bude zachována pověst spolehlivého partnera. U těchto pracovníků není zapotřebí školení, jelikož se bude jednat o zkušené zaměstnance z vlastních řad společnosti. Podnik se pravidelně účastní zahraničních veletrhů nejen z důvodu, aby se mohl prezentovat a získávat nové zakázky, ale také z hlediska získání přehledu o nových trendech a nejnovějších technologiích, tato účast na veletrzích bude zachována i nadále a tak dojde k naplnění cíle moderních technologií. Tyto cíle v dané perspektivě jsou zaměřeny na snížení nákladů a zvýšení efektivity procesů. Skrze zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků také dojde k růstu tržeb a k zajištění finanční stability.

Mezi hlavní cíle zákaznické perspektivy se řadí udržení stávajících a získání nových zákazníků, zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků a udržení a rozvoj certifikace. Strategický cíl udržení stávajících a získání nových zákazníků je pro podnik velmi důležitý pro jeho budoucí vývoj. Co se týče udržení stávajících zákazníků, bylo jako kritické měřítko vybráno procento reklamací. Daného cíle může společnost Kordárna dosáhnout zvýšením kontroly v průběhu samotné výroby. Z pohledu získání nových zakázek a k již několikrát zmiňovanému faktu rozšíření produkce o produkt karbon a s tím související i rostoucí poptávce je pro podnik výzvou rozšířit produkci karbonu. Pokud bude docházet ke stále

rostoucímu trendu po tomto produktu, pak by do budoucna mohlo dojít k nákupu nového stroje pro rozšíření výroby tohoto produktu. Existuje několik způsobů, jak se společnost Kordárna může dostat do povědomí veřejnosti. Za nejdůležitější a nejúčinnější je považována účast na veletrzích, tuto propagaci však společnost využívá pravidelně. Proto by mělo být publikování společnosti využito i jiným způsobem jako je inzerce v odborných časopisech. Dále je doporučeno podniku, aby zvýšil své zviditelnění v oblasti karbonu a oslovil tak potenciální zákazníky prostřednictvím reklamy na internetu. On-line reklama s využitím bannerů na webových stránkách, kde cílem je upoutání pozornosti konečných spotřebitelů cílové skupiny. Co se týče zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků, tak společnost provádí pravidelně jednou za rok dotazníkové šetření, kdy každého zákazníka oslovuje s prosbou o vyplnění sestaveného dotazníku. V tomto dotazníku se podnik ptá na věci týkající se kvality, logistiky, zákaznického servisu, komunikace, plnění termínů aj. Tohoto cíle lze také dosáhnout naplněním ostatních strategických cílů v perspektivě interních procesů a učení se a růstu. Pokud bude mít společnost náležitě nastaveny kontrolní procesy během výroby a při zpracování zakázek od odběratelů, pak dojde k snížení počtu reklamací a také včasnému vyřízení zakázek. Tyto faktory zvyšují uspokojení zákazníka, jelikož dokazují spolehlivost podniku. Samozřejmě také s využíváním moderních technologií se také redukuje zmetkovost v průběhu samotné výroby a tím pádem i ke snížení počtu reklamací. Podnik Kordárna je v současné chvíli držitelem dvou certifikátů. Od roku 1996 má certifikován systém řízení jakosti dle mezinárodního standardu ISO 9001. Tento systém je pravidelně prověřován certifikační společností Lloyd's Register LRQA. V lednu tohoto roku byl systém řízení jakosti a řízení ochrany životního prostředí úspěšně recertifikován a společnost znovu získala certifikát podle mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001 platný do roku 2017. Od roku 2014 byla rozšířena působnost certifikátu kvality i na oblast výroby uhlíkových tkanin a strojírenských výrobků. Vzhledem k předmětu podnikání a rozšíření výrobní činnosti by bylo vhodné rozšířit počet držených certifikátů například o certifikaci ISO na karbon. Je zřejmé, že toto rozšíření není otázkou několika měsíců, ale v řádu let, proto pro rok budoucí 2015 je považováno za zcela nereálné dosáhnout vyššího počtu certifikací.

Jednotlivé strategické cíle, jež byly převedeny do akcí daných perspektiv, se zaměřují na naplnění cílů finanční perspektivy. Pokud dojde k naplnění cílů jednotlivých perspektiv, pak dojde ke snížení nákladů a také zvýšení tržeb. Co se týče finanční oblasti, pak by společnost měla pravidelně provádět kontroly výsledků hospodaření a základních ukazatelů, jež jsou obsahem finanční analýzy. Společnost v současné chvíli nerealizuje pravidelné porovnávání se s jiným obdobným podnikem tedy tzv. benchmarking. Toto pravidelné porovnávání

s jiným podobným podnikem by mohlo přispět k odhalení jak slabých, tak i k silným stránkám společnosti a současně ke zlepšení vztahů se zákazníky i interních procesů. Z hlediska konkurenčního boje mezi jednotlivými podniky nechtějí mnohé společnosti zveřejňovat své interní informace víc než je nezbytné, proto je obtížné najít partnera ochotného uskutečňovat benchmarking. Do jisté míry však podnikům může ve srovnáních se s jinými podniky ve stejném odvětví pomoci tzv. benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který je přístupný zdarma pro každého na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu v ČR. A právě proto by se měl benchmarking stát pravidelnou součástí ověřovacího mechanismu finančních ukazatelů každého podniku.

Navrhovaná opatření strategických akcí jednotlivých perspektiv vyvolaly dodatečné náklady. Celková suma dodatečných nákladů je ve výši 4 351 931 Kč, avšak pouze za předpokladu, že by se podnik rozhodl pro realizaci všech těchto návrhů. Vzhledem k velikosti společnosti, počtu zaměstnanců, hospodářskému výsledku ve výši 121 407 tis. Kč za rok 2014 se dovoluji domnívat o přijatelnosti vyčíslených nákladů. Realizace popsaných návrhů pomůže společnosti vrátit jí značné finanční prostředky skrze tržby a samozřejmě také v nepeněžní podobě formou spokojených zákazníků a zaměstnanců. Je žádoucí, aby koncept BSC byl blíže představen vrcholovým představitelům podniku. Proto bylo navrženo školení vybraného týmu, pro které byla vybrána externí společnost s 25 letou tradicí a to Česká společnost pro jakost, o.s. Kurz bude probíhat ve třech dnech, jejichž podstatou bude problematika, metodami dané výuky budou nejen přednášky, ale také týmové práce a případové studie. Školení bude probíhat v Praze. Podnik v současné době využívá software Helios Green, avšak pro zavedení Balanced Scorecard je zapotřebí rozšířit daný software o speciální software. Na trhu je k dispozici několik speciálních softwarů, avšak pro společnost by byl vhodný BSC Designer – Balanced Scorecare Software.

Implementace konceptu BSC přinese podniku několik pozitiv. Jedním z přínosů je odlišný pohled na strategické řízení společnosti. Společnost může lépe kontrolovat klíčové oblasti výkonnosti, bude znát jádro vzniku každého problému, i kdo je zodpovědný za daný problém. Koncept BSC musí být součástí strategického plánování a řízení. Ve společnosti Kordárna v současnosti existuje strategické plánování a řízení, avšak chybí zde propojení perspektiv se strategií. Společnosti jistě pomůže jiný pohled od finančních ukazatelů výkonnosti po ukazatele, jenž hodnotí vztahy se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Hybnými silami jsou právě tyto ukazatele, jelikož mají za úkol určovat odlišnost společnosti od její konkurence.

Nejslabším místem projektu považuji nemožnost poznat jednotlivé výrobní procesy do detailů a tím mohlo dojít ke zkreslení navrhovaných řešení.

Nicméně podnik se snažil mi vyjít v jakýkoliv potřebných informací vstříc a poskytoval mi informace s ochotou.

Jestli-že se podnik rozhodne koncept Balanced Scorecard implementovat, je nutné mít na všech úrovních známé cíle, jakým způsobem jich dosáhnout a kterých má být dosaženo. Důležitá je komunikace strategie a ztotožnění pracovníků s ní. Je třeba účasti všech zaměstnanců a také musí být zvolen vedoucí projektu, který bude mít na starosti všechny činnosti spojené s implementací a údržbou konceptu.

Na základě získaných výsledků je navrhnout modelový scénář pro podniky, které zvažují možnost využití modelu Balanced Scorecard. Pro tvorbu konceptu Balanced Scorecard je nejprve nutné provést strategickou analýzu zkoumaného podniku a zhodnotit finanční situaci. Velkým a zásadním rizikem modelu BSC je špatně určená strategie hned na začátku, která je poté úspěšně zavedena a implementována do praxe. Proto po strategické analýze a zhodnocení finanční situace zkoumaného podniku je pro návrh implementace daného konceptu nezbytně nutné vymezení strategie společnosti, jež vychází z vize podniku. Provedení výše zmiňovaných analýz poslouží jako základ pro navržení strategických cílů a měřítek. Strategické cíle jsou určeny pro perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Dané cíle je poté nutno zanést do mapy strategie. Jednotlivé cíle pro každou perspektivu vychází z celopodnikové strategie. Tyto strategické cíle pro každou z perspektiv tvoří základ pro strategickou mapu, která zobrazuje nejen mapu strategických cílů, ale také vzájemné vztahy mezi danými cíli. Na základě vazeb je ilustrována vzájemná propojenost strategických cílů. Cíle finanční perspektivy stojí na vrcholu celé strategické mapy, jelikož na splnění těchto cílů je závislá budoucí existence podniku. Každý člen podniku se podílí na tvorbě BSC, proto je nezbytně nutné, aby se všichni tito členové zapojili taktéž do budování vztahu příčin a důsledků. Jestliže se podnik rozhodne koncept Balanced Scorecard implementovat, je nutné mít na všech úrovních známé cíle, jakým způsobem jich dosáhnout a kterých má být dosaženo. Důležitá je komunikace strategie a ztotožnění pracovníků s ní. Dalším krokem je určení měřítek a cílových hodnot. Pro zabezpečení kontroly realizace strategických cílů a také pro jejich upřesnění je žádoucí určit cílová měřítka. Je nutné si zvolit výchozí rok a také rok budoucí pro plánované hodnoty, kterých by zkoumaný podnik měl dosáhnout. Každý zkoumaný podnik by měl poté převést takto určené strategické cíle do strategických iniciativ. Tyto iniciativy by měly být prováděny kumulativně a integrovaně, jelikož výběr vede k finančním úsporám. Je nutné začít při sestavování strategických iniciativ v opačném pořadí v rámci vztahu příčin a důsledků mezi cíli. Na závěr je vytvořen harmonogram a vyčísleny náklady na tvorbu konceptu Balanced Scorecard.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení konkrétní podoby základního rámce systému Balanced Scorecard pro společnost Kordárna Plus a.s. ke zvýšení její konkurenceschopnosti a výkonnosti. Naplnění daného cíle vycházelo z jednotlivých fází implementace konceptu Balanced Scorecard - provedení strategické analýzy společnosti, zhodnocení finanční situace podniku a návrhu základního rámce konceptu Balanced Scorecard. Analyzovaná společnost Kordárna Plus a.s. se sídlem ve Velké nad Veličkou v České republice patří mezi světové výrobce technických tkanin pro gumárenský průmysl. Historické tradice společnosti sahají do roku 1948, kdy byla zahájena výstavba podniku Kordárna ve Velké nad Veličkou společností Baťa Zlín. Tehdy byla přesunuta produkce kordových tkanin z gumárenských závodů v Otrokovicích. V současné době lze produkci podniku rozdělit na tři hlavní výrobní programy, a to kordové tkaniny, séglové tkaniny a uhlíkové a hybridní tkaniny. Prodeje v roce 2014 činily 21 326 tun a k tomuto roku podnik vykazoval 573 zaměstnanců.

Vlastní část práce zachycuje první etapu budování základního rámce Balanced Scorecard, tak jak je nastíněno v časovém harmonogramu, potrvá dvacet týdnů pro danou společnost. Druhá etapa, jež spočívá ve využití základního rámce konceptu Balanced Scorecard jako základny pro vytvoření nového strategického řízení společnosti, je otázkou minimálně dvou let.

Pro tvorbu konceptu Balanced Scorecard bylo nutné provést strategickou analýzu podniku a zhodnotit finanční situaci společnosti. V rámci strategické analýzy byla provedena analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřních zdrojů a schopností. Vnější prostředí lze rozdělit na oborové a obecné. Obecné prostředí bylo popsáno na základě analýzy PESTE. Pro analýzu oborového prostředí byl použit Porterův model pěti hybných sil. Závěr strategické analýzy byl koncentrován na SWOT analýzu, která odráží jednotlivé silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti. Dále bylo provedeno zhodnocení finanční situace podniku, jež bylo prováděno na základě finanční analýzy. Ke zpracování této části byla použita data za období let 2011 až 2014. Nejprve byla provedena analýza rozdílových ukazatelů a poté analýza poměrových ukazatelů. Rozdílové ukazatele byly zastoupeny ukazatelem čistý pracovní kapitál, v analýze poměrových ukazatelů byly hodnoceny vybrané ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. Na základě provedených analýz byly navrženy strategické cíle a měřítko pro jednotlivé perspektivy konceptu Balanced Scorecard.

Ve finanční perspektivě bylo zvoleno pět strategických cílů, jejichž vrcholovým cílem je maximalizace hodnoty pro akcionáře. Dalšími cíli v této perspek-

tivě jsou zvýšení výsledku hospodaření, růst tržeb, zajištění finanční stability a snížení nákladů. Další perspektivou byla zákaznická perspektiva, ve které byly stanoveny tři strategické cíle. Těmito cíli bylo především zaměřeno se na udržení stávajících zákazníků a získání nových, zvyšování úrovně spokojenosti zákazníků a také udržení a rozvoj certifikace. Cíle zákaznické perspektivy jsou podpořeny perspektivou interních procesů a jejími cíli, mezi něž se řadí spolehlivost dodávek v termínu, využívání moderních technologií a zvýšení efektivity procesů. Základem každého úspěšného podniku jsou loajální, spokojení a vzdělaní pracovníci, které znamenají pro podnik to nejcennější co má a proto musí být hýčkáni, motivováni a také vychováni. Jednotlivé cíle byly následně propojeny ve strategické mapě, která zobrazuje nejen mapu strategických cílů, ale také vzájemné vztahy mezi danými cíli. Následně byla ke strategickým cílům přiřazena měřítko s cílovými hodnotami pro rok 2015 a frekvence monitoringu. Poté byly ke strategickým cílům přiřazeny strategické iniciativy, jež popisují činnosti k úspěšnému naplnění strategických cílů. Náklady na samotnou implementaci konceptu BSC spolu se školením a nákupem speciálního softwaru činí 4 484 656 Kč.

K úspěšné implementaci konceptu Balanced Scorecard je žádoucí porozumění všech zaměstnanců tomuto konceptu a především komunikace, bez které se to neobejde, jelikož na této úrovni vzniká možnost správně realizovat strategické řízení.

7 Literatura

- AUTOHIT: Inzerce. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.autohit.cz/podminky-inzerce/>
- BSC DESIGNER: bsc-designer-editions. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.bscdesigner.com/bsc-designer-editions.htm>
- Businesscenter.cz: Zákon o daních z příjmů. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST: Balanced Scorecard - BSC. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/kurzy/balanced-scorecard/>
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-x.
- FINANCE.CZ: Vývoj HDP. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>
- FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORVÁTH & PARTNER. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-725-9018-9.
- HORVÁTH & PARTNER. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JEC GROUP. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.jeccomposites.com/news/jec-composites-magazine>
- KAPLAN, R S., NORTON, D P. *Alignment : systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 310 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-155-0.
- KAPLAN, R S., NORTON, D P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, R S., NORTON, D P. *Efektivní systém řízení strategie : nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad

- Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KAPLAN, R S., NORTON, D P. *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
- KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 428 s. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KONEČNÝ, M. *EFQM Excellence Model 2013*, přednáška č. 6, 9. dubna 2014, přednáška předmětu Hodnocení výkonnosti podniku, powerpointová prezentace
- KORDÁRNA: Strategie podniku [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.kordgroup.cz/page/cz/o-skupine/strategie.php>
- KURZYCZ: Inflace. [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- KURZYCZ: Mzdy – vývoj mezd [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Infa – cznace. [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>
- MM Průmyslové spektrum: Ceník. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/tistena-inzerce-cenik.html>
- NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NIVEN, P R. *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 978-047-1780-496.

- NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku : moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., CHODÚR, M. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde Praha, 2012. 112 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- PERIODIK. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.periodik.cz/predplatne/casopis.php?akce=titul&titul=3408>;
- POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů : jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- REINFORCED plastics. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.materialstoday.com/reinforced-plastics/>
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy : studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
- ÚČETNÍ VÝKAZY a.s. Kordárna Plus – Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát (CZ): Kordárna Plus, 2011.
- ÚČETNÍ VÝKAZY a.s. Kordárna Plus – Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát (CZ): Kordárna Plus, 2012.
- ÚČETNÍ VÝKAZY a.s. Kordárna Plus – Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát (CZ): Kordárna Plus, 2013.
- ÚČETNÍ VÝKAZY a.s. Kordárna Plus – Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát (CZ): Kordárna Plus, 2014.
- VÁVROVÁ, E. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4662-3.
- VÝROČNÍ ZPRÁVA a.s. Kordárna Plus (CZ): Kordárna Plus, 2011.
- VÝROČNÍ ZPRÁVA a.s. Kordárna Plus (CZ): Kordárna Plus, 2012.
- VÝROČNÍ ZPRÁVA a.s. Kordárna Plus (CZ): Kordárna Plus, 2013.
- VÝROČNÍ ZPRÁVA a.s. Kordárna Plus (CZ): Kordárna Plus, 2014.
- VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti : jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Yacht ČASOPIS O LODÍCH: Bannery - ceník. [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.yacht-magazine.cz/pro-inzerenty/bannery/cenik/>

Přílohy

A Rozvaha – zkrácená verze v letech 2011 až 2014 v tis. Kč

		2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM		1 376 376	1 391 980	1 429 587	1 413 170
A	Pohledávky za upsané základní jmění				
B	Stálá aktiva	573 138	518 497	325 977	323 946
B.I.	Nehmotný investiční majetek	14 771	11 371	6 290	3 912
B.II.	Hmotný investiční majetek	398 811	333 041	306 093	306 440
B.III.	Finanční investice	159 556	174 086	13 594	13 594
C	Oběžná aktiva	802 069	872 343	1 102 133	1 087 074
C.I.	Zásoby	328 840	304 172	346 899	382 420
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	181 548	164 917	226 116	375 352
C.III.	Krátkodobé pohledávky	291 216	375 031	425 293	305 181
C.IV.	Finanční majetek	465	28 224	103 825	24 121
D	Ostatní aktiva	1 169	1 140	1 477	2 150
PASIVA CELKEM		1 376 376	1 391 980	1 429 587	1 413 169
A	Vlastní jmění	456 667	544 394	874 015	917 649
A.I.	Základní jmění	248 409	248 409	248 409	248 409
A.II.	Kapitálové fondy	76 473	95 364	3 799	-7 672
A.III.	Fondy ze zisku	49 687	49 690	49 684	0
A.IV.	Hospodář. výsledek minulých let	26 918	91 744	150 031	471 805
A.V.	Hospodář. výsledek běžného roku	55 180	59 187	422 092	205 108
B	Cizí zdroje	916 149	845 383	554 546	495 280
B.I.	Rezervy	3 252	1 712	1 547	1 593
B.II.	Dlouhodobé závazky	407 262	406 599	190	2 351
B.III.	Krátkodobé závazky	121 866	145 552	262 687	308 467
	Závazky z obchodního styku	78 087	108 148	193 078	252 540
	Ostatní	43 779	37 404	69 609	55 927
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	383 769	291 520	290 121	182 869
	1 Dlouhodobé bankovní úvěry	148 376	80 322	17 525	137 144
	2 Krátkodobé bankovní úvěry	235 394	211 198	272 597	45 724
	3 Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C	Ostatní pasiva	3 560	2 203	1 027	240

Zdroj: Interní materiály společnosti Kordárna Plus a.s.

B Výkaz zisku a ztráty v letech 2011 až 2014

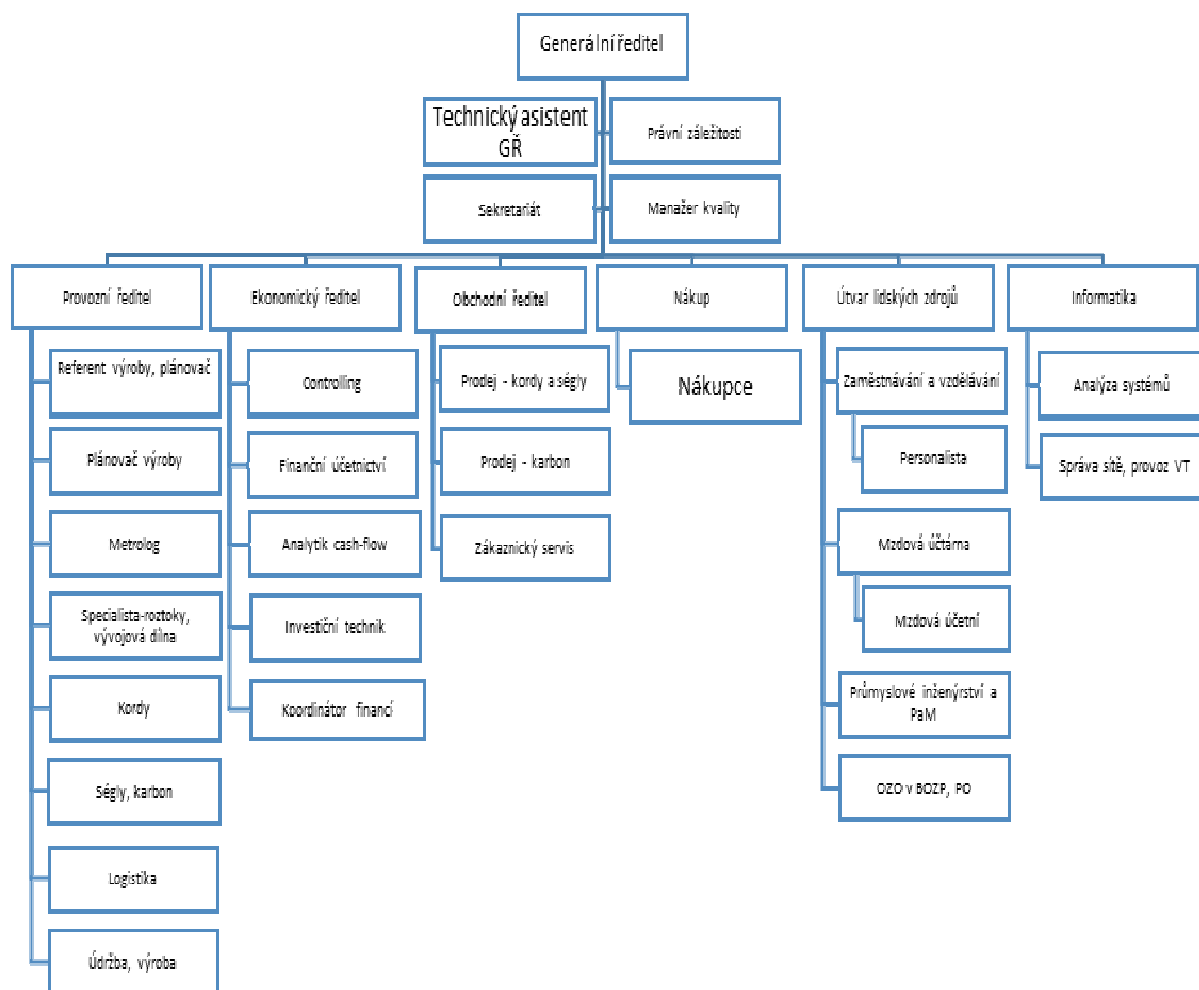
			2011	2012	2013	2014
I.	1	Tržby za prodej zboží	24 301	15 915	4 491	35 525
A.	2	Náklady na prodané zboží	23 637	15 751	4 574	35 652
+	3	Obchodní marže	664	164	-83	-127
II.	4	Výkony	2 001 688	2 119 862	2 090 622	2 283 747
II. 1.	5	Tržby za prodej výrobků a služeb	1 948 304	2 099 521	2 062 128	2 268 302
II. 2.	6	Změna stavu vnitropodnik. Zásob	40 365	8 308	14 066	-298
II. 3.	7	Aktivace	13 020	12 033	14 428	15 743
B.	8	Výkonová spotřeba	1 611 170	1 739 767	1 706 491	1 837 744
B. 1.	9	Spotřeba materiálu a energie	1 558 437	1 679 154	1 640 027	1 781 604
B. 2.	10	Služby	52 733	60 614	66 464	56 140
+	11	Přidaná hodnota	391 183	380 259	384 048	445 876
C.	12	Osobní náklady	231 374	228 438	234 259	216 559
C. 1.	13	Mzdové náklady	170 269	171 314	172 305	158 917
C. 2.	14	Odměny členům orgánů	0	0	0	988
C. 3.	15	Náklady na sociální zabezpeč.	57 759	53 329	57 510	51 752
C. 4.	16	Sociální náklady	3 346	3 796	4 444	4 902
D.	17	Daně a poplatky	1 815	1 746	1 604	1 707
E.	18	Odpisy nehmotného a hmotného	124 710	113 845	103 263	87 928
III.	19	Tržby z prodeje investičního m.	0	17 750	654	1 035
III.	19	Tržby z prodeje materiálu	14 419	20 849	14 337	13 933
F.	20	Zůstatková cena prod. inv. m.	0	19 327	679	789
F.	20	Zůstatková cena prod. Materiálu	10 448	18 464	8 272	6 548
IV.	21	Zúčt. rezerv a čas.r. provoz. výnosů	0	0	0	0
G.	22	Tvorba rezerv a čas.r. provoz. nákladů	773	-4 966	-71 791	-2 133
V.	23	Zúčt. opravných položek do prov.výn.	0	0	0	0
H.	24	Zúčt opravných položek do prov.nákl.	0	0	0	0
VI.	25	Ostatní provozní výnosy	671 622	502 315	218 947	584 756
I.	26	Ostatní provozní náklady	674 496	510 897	300 796	594 360
*	29	Provozní hospodářský výsledek	33 609	33 420	40 903	139 842
XIII.	41	Výnosové úroky	1 134	859	2 724	5 647
N.	42	Nákladové úroky	22 147	15 244	10 874	7 608
XIV.	43	Ostatní finanční výnosy	84 820	70 270	73 918	16 499
O.	44	Ostatní finanční náklady	85 382	81 643	78 309	40 001
*	47	Hospodářský výsledek z finanč. operací	-21 576	-25 757	-12 541	-18 463
R.	48	Daň z příjmů za běžnou činnost	171	5 870	-7 157	-27
**	52	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	11 862	1 793	35 520	121 407
*	58	Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	0
***	60	Hospodářský výsledek za účetní období	11 862	1 793	35 520	121 407
	61	Hospodářský výsledek před zdaněním	12 033	7 663	28 363	121 379

Zdroj: Interní materiály společnosti Kordárna Plus a.s.

C Seznam použitých vzorců finanční analýzy

Čistý pracovní kapitál	$OA - (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$
Celková zadluženost	$(\text{celkové závazky} + \text{bankovní úvěry}) / \text{aktiva}$
Dlouhodobá zadluženost	$(\text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry}) / \text{aktiva}$
Krátkodobá zadluženost	$(\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}) / \text{aktiva}$
Zadluženost vlastního kapitálu	$(\text{celkové závazky} / \text{vlastní kapitál})$
Úrokové krytí	$EBIT / \text{nákladové úroky}$
Běžná likvidita	$\text{Oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$
Pohotová likvidita	$(OA - \text{zásoby}) / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$
Okamžitá likvidita	$\text{Krátkodobý fin. Majetek} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$
Obrat celkových aktiv	$\text{Tržby} / \text{aktiva}$
Obrat zásob	$\text{Tržby} / \text{zásoby}$
Obrat pohledávek	$\text{Tržby} / \text{pohledávky}$
Obrat závazků	$\text{Tržby} / \text{závazky}$
Doba obratu celkových aktiv	$365 / \text{obrat celkových aktiv}$
Doba obratu zásob	$365 / \text{obrat zásob}$
Doba obratu pohledávek	$365 / \text{obrat pohledávek}$
Doba obratu závazků	$365 / \text{obrat závazků}$
Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA	$EBIT / \text{aktiva}$
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	$HV \text{ po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$

D Organizační struktura společnosti Kordárna Plus a.s. k 31. 12. 2014



Zdroj: Interní materiály společnosti Kordárna Plus a.s.

E Dotazníková šetření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Kordárna Plus a.s.

Vaši vybranou odpověď prosím označte křížkem. Otázky bez nabízených odpovědí představují možnosti, jak můžete sdělit svůj vlastní postoj k dané oblasti a odpověď rozepsat. U některých otázek je možnost zaškrtnout více odpovědí.

U otázek, u kterých nemůžete na základě Vašeho pracovního zařazení nebo z důvodu jiných okolností vybrat ze zadaných kritérií, označte křížkem možnost NEHODNOTÍM.

Pamatujte, že na otázky neexistují správné nebo špatné odpovědi, ale že nás zajímá Váš subjektivní názor.

1. Doporučil/a byste svým přátelům a známým práci ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s.?

Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
--------------	--	-----------	--	----------	--	-------------	--

2. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro společnost KORDÁRNA Plus a.s.?

Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Rozhodně ne	
--------------	--	-----------	--	----------	--	-------------	--

3. Za jakých okolností byste odešel/a ze svého současného zaměstnání v KORDÁRNĚ Plus a.s.?

Lepší pracovní podmínky		Práce blíže k mému bydlišti	
Lepší mzdové podmínky min. o% *		Stejně placená práce s běžnou pracovní dobou	
Méně fyzicky náročná práce		Nemám důvod odcházet, práce se mi líbí	

*v případě volby této možnosti doplňte procentuální výši

4. Co je hlavním důvodem Vašeho současného působení ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s.?

Pracovní zařazení odpovídá mým představám		Prestiž zaměstnavatele	
Blízkost bydliště		Potřeba být někde zaměstnán a pobírat mzdu	

Zde máte možnost vyjádřit se, pokud považujete za nutné doplnit některou z výše uvedených otázek (ot. číslo 1 – 4)

--

5. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém se pohybujete?

Vyhovující		Částečně vyhovující		Nevyhovující	
------------	--	---------------------	--	--------------	--

6. Pokud jste nespokojen/a s některým z uvedených faktorů vyskytujícím se na Vašem pracovišti, zakřížkujte jej (Zakřížkovat můžete max. 3 odpovědi):

Prašnost		Nevyhovující osvětlení		Hluk	
Nečistota		Klimatické podmínky (teplo, zima)		Rizikovost práce	
Zápach		Odvětrání či klimatizace		Jsem spokojen/a	

7. Jste spokojen/a s úrovní Vašeho pracovního vybavení (kvalitní pracovní pomůcky, oděv, obuv atd.)?

PRACOVNÍ OBUV	PRACOVNÍ ODĚV	PRACOVNÍ POMŮCKY
Ano	Ano	Ano
Ne	Ne	Ne
Nehodnotím	Nehodnotím	Nehodnotím

8. Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci s kolegy z jiných oddělení, útvarů, středisek?

Vynikající	Spíše horší
Velmi dobrá	Nevyhovující
Dobrá	Nehodnotím

9. Jste spokojen/a s organizací práce na Vašem oddělení, pracovišti?

Ano – vždy víme, co, kdy a jak máme dělat. Vše potřebné pro výkon práce máme k dispozici	
Ano, částečně - občas se stává, že není vše, tak jak má být, ale není problém to v krátké době vyřešit	
Ne – je to spíše chaotické, zabere mi spoustu zbytečného času, než dám vše do pořádku a mohu pokračovat ve své práci	
Je mi to jedno	

10. Může se na Vašem pracovišti zlepšit hospodárnost provozu?

Ano	Rozhodně ano	Je mi to jedno
Částečně ano	Ne	Nehodnotím

11. Jaké řešení byste navrhl/a pro zvýšení hospodárnosti na Vašem pracovišti?

Efektivnější využívání pracovní doby	Úspora materiálu
Efektivnější využívání strojního vybavení	Úspora energií
Efektivnější využití pracovníků	Nemám zájem prosazovat hospodárnější provoz
Jiné (uveďte prosím pod tabulku jaké)	Nehodnotím

12. Vymenujte překážky, které Vám brání při prosazování hospodárnějšího provozu na Vašem pracovišti (uveďte max. 3 odpovědi)

Nadřízeného nezajímají moje návrhy	
Nemám zájem prosazovat hospodárnější provoz	
Nadřízený nerealizuje moje nápady bez udání důvodu	
Nejsem dostatečně motivován/a, abych prosazoval/a hospodárnější provoz našeho pracoviště	
Nic mi nebrání a návrhy podávám	
Nic mi nebrání, ale návrhy nepodávám	
Jiné (uveďte prosím pod tabulku jaké)	
Nehodnotím	

13. Máte v týmu/na oddělení jasně rozdělenou práci a rozhodování?

Ano – vím přesně, co mám dělat	
Ne – dělám činnosti spíše intuitivně, podle toho, co vidím nebo si myslím, že je potřeba	

14. Co byste zlepšil/a na týmové práci?

Komunikaci mezi týmy		Vyjasnění pravomocí a odpovědnosti v týmu (mistr, mistr, mluvčí, člen týmu)	
Multiprofesnost členů týmu		Nic, vše v týmu funguje	
Vyjasnění tvorby cílových dohod pro tým		Nehodnotím	

15. Máte u Vás na pracovišti pravidelné porady, kde si navzájem sdělujete informace o tom, jak se firmě daří, jaké jsou očekávané změny, co a jak máte dělat, co se od Vás očekává?

Ano		Ne		Nehodnotím	
-----	--	----	--	------------	--

16. Projevuje Váš nadřízený zájem vyslechnout si Váš názor na možné řešení pracovních problémů?

Ano		Ne	
-----	--	----	--

17. Poděkoval nebo pochválil Vás nadřízený za Vaše dílčí pracovní úspěchy v posledních 3 měsících?

Ano		Neudělal to zatím nikdy	
Ano, dělá to pravidelně		Ne	

18. Jakým způsobem probíhají hodnotící rozhovory s nadřízeným, týkající se kvality, úrovně a výsledků Vaší práce?

Vždy mě povzbudí, motivují		Spíše výčitky ze strany nadřízeného	
Jsem s přístupem nadřízeného spokojen/a		Neprobíhají	

19. V případě, že hodnotící rozhovory s Vaším nadřízeným neprobíhají, přivítal byste je?

Ano		Ne		Je mi jedno, co si o mě myslí	
-----	--	----	--	-------------------------------	--

20. Jaký způsob předávání informací byste uvítali?

Současný způsob je dostačující		Více informací v Káčku	
Porady/týmové schůzky		Vnitřní internetová informační síť	
Nástěnky		Jiné – uveďte prosím jaké	

21. Čtete firemní časopis Káčko?

Ano, pravidelně		Ano, občas ho projdu		Ne, nezajímá mě	
-----------------	--	----------------------	--	-----------------	--

22. Jak hodnotíte úroveň časopisu Káčko? (můžete zatrhnout více odpovědí)

Dozvim se v něm zajímavé věci z dění ve firmě	
Uvítal/a bych více informací z výrobních středisek	
Uvítal/a bych více čtení, které se netýká firmy (reportáže, články, o životním stylu, tipy)	
Uvítal/a bych více rozhovorů se zaměstnanci	
Uvítal/a bych více ekonomických informací	
Uvítal/a bych více soutěží, křížovek	
Jiné (prosím vypište)	

Zde máte možnost vyjádřit se, pokud považujete za nutné doplnit některou z výše uvedených otázek (ot. číslo 15 –22)

--

23. Podporuje společnost Váš rozvoj nebo se o svůj profesní růst staráte jen Vy sám/sama?

Ano, podporuje	
Ano, podporuje, přesto se snažím rozvíjet i sám/sama	
Ne, nepodporuje	
Ne, nepodporuje, starám se sám/sama	
Jsem dostatečně kvalifikovaný/a, nepotřebuji to	

24. Nabízí Váš zaměstnavatel možnost dalších profesních a odborných školení nad rámec zákonných školení, které by Vám umožnili rozvoj v rámci současné profese?

Ano		Spíše výjimečně	
Občas		Nikdy	

25. Přivítal/a bych další možnosti vzdělávání, rozšiřování kvalifikace nad rámec zákonných školení?

Ano	
Ne	
Nepotřebuji se dále vzdělávat, vše již ovládám	

26. Uveďte, jak je pro Vás důležitá každá z následujících možností (přidělte pořadí od 1-9, 1 nejvíce důležitá, 9 nejméně důležitá)

Projev uznání a pochvala za pracovní výkon	
Možnost rozhodovat o postupech a organizaci vlastní práce	
Příznivá atmosféra na pracovišti	
Zajímavý obsah vykonávané práce	
Zaměstnanecké výhody	
Finanční ohodnocení	
Možnost pracovního postupu	
Možnost odborného růstu (školení atd.)	
Možnost uplatnění vlastních nápadů	

27. Jaké možnosti byste od zaměstnavatele přivítal /a v rámci péče o Vaše zdraví? (stanovte pořadí 1 – 6)

Rekondiční a lázeňské pobyty		Zajištění pravidelného přísunu tekutin na praco-	
Pravidelné preventivní prohlídky a očko-		Vitamíny	
Návštěva sportovních a kulturních center		Rehabilitace	

28. Je pro Vás dostatečně jasný a průhledný systém výkonových odměn (cílových dohod)?

Ano		Ne		Nehodnotím	
-----	--	----	--	------------	--

29. Jsou Vám jasná pravidla pro přidělování osobního ohodnocení?

Ano		Ne		Nehodnotím	
-----	--	----	--	------------	--

**30. Jaký typ benefitu byste v případě jejich zavedení v budoucnosti ocenil/a nejvíce?
Uveďte pořadí benefitů 1 - 6 dle Vašich preferencí:**

Příspěvek na dopravu	
Možnost dalšího vzdělávání	
Příspěvek na kulturní akce (divadlo, koncert atd.)	
Podpora zdraví (masáže, lázně, rehabilitace, očkování)	
Penzijní připojištění	
Příspěvek na sportovní vyžití (plavání, fitness, tenis atd.)	
Jiné – uveďte jaké	

Zde máte možnost vyjádřit se, pokud považujete za nutné doplnit některou z výše uvedených otázek (ot. číslo 23 – 30)

--

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ:

Dělník/dělnice		TH pracovník/pracovnice	
----------------	--	-------------------------	--

VĚK:

18 – 25 let	
26 – 35 let	
36 – 45 let	
46 – 55 let	
56 a více let	

POČET ODPRACOVANÝCH LET VE SPOLEČNOSTI:

Do 1 roku		10 – 15 let	
1 – 2 roky		15 – 20 let	
2 – 5 let		20 – 25 let	
5 – 10 let		Nad 25 let	

Zdroj: Interní materiály společnosti Kordárna Plus a.s.