



Strategické řízení podniku měřené metodou Balanced Scorecard

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Monika Brychová, DiS.**

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.





Strategic business management measured by the Balanced Scorecard method

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Monika Brychová, DiS.**

Supervisor: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Brychová, DiS.**
Osobní číslo: **E13000098**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Strategické řízení podniku měřené metodou
Balanced Scorecard**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika strategického řízení - tvorba strategie.
2. Výběr strategické metody Balanced Scorecard a její implementace.
3. Kaskádování Balanced Scorecard v podniku.
4. Odvození dílčích strategických cílů a jejich měřitelnost.
5. Nastavení ukazatelů výkonnosti.

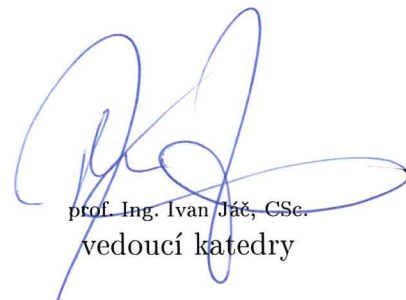
Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika a Mirko KŘIVÁNEK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
KAPLAN, Robert S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
KAPLAN, Robert S a David P NORTON. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 08-758-4651-3.
VEBER, Jaromír a Mirko KŘIVÁNEK. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Libor Nejedlý**
MEGA a.s. - ředitel Divize membránových procesů
Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

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

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

14.12.2016

Podpis:



Anotace

Bakalářská práce se zabývá strategickým řízením podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Úvodem popisuje tvorbu strategie, její roli v manažerském řízení. Seznamuje s metodou Balance Scorecard jako strategickým systémem měření výkonnosti podniku pomocí čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních vnitřních procesů a učení se a růstu, ke kterým je v praktické části přidána nová perspektiva produktová. Práce popisuje jednotlivé strategické cíle a nastavuje měřítka jejich hodnocení.

Klíčová slova

Strategie, strategická mapa, Balanced Scorecard, perspektiva, kaskádování, klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Annotation

Strategic business management measured by the Balanced Scorecard method

The Bachelor thesis deals with strategic management of business with the help of the Balanced Scorecard method. The introduction describes the strategy creation and its role in management. It presents the Balance Scorecard method as a strategic system of measurement of business performance with the help of four perspectives – financial, customer, internal processes and learning and growth perspective, which are completed by a new perspective, the product perspective, in the practical part. The thesis describes the individual strategic goals and sets the benchmarks for their assessment.

Key words

Strategy, strategy map, Balanced Scorecard, perspective, cascading, key performance indicators (KPI)

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Liboru Nejedlému za podporu a poskytnutí cenných informací týkajících se analyzované společnosti.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod	12
1 Charakteristika strategického řízení.....	13
1.1 Vymezení strategie	13
1.2 Provedení strategické analýzy	13
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí	14
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí	15
1.3 Formulování strategie.....	17
2 Balanced Scorecard.....	19
2.1 Vytvoření koncepce.....	19
2.2 Perspektivy BALANCED SCORECARD	20
2.2.1 Finanční perspektiva	21
2.2.2 Zákaznická perspektiva	24
2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů	24
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu.....	25
2.3 Příčinné závislosti BSC	26
3 Aplikace perspektiv v české firmě	27
3.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	27
3.1.1 Založení firmy	27
3.1.2 Předmět podnikání	27
3.1.3 Vize firmy	28
3.1.4 Cíle firmy.....	28
3.1.5 Výpis z obchodního rejstříku.....	29
3.1.6 Právní forma podnikání	29
3.1.7 Majetkové účasti	29
3.1.8 Organizační struktura.....	30
3.2 Analýza firmy.....	30
3.2.1 Interní analýza	32
3.2.2 Externí analýza	34
3.2.3 SWOT analýza.....	37

4	Strategie a její implementace do Balanced Scorecard.....	38
4.1	Nastavení strategických cílů divize.....	39
4.2	Strategická mapa	40
5	Návrh a implementace konceptu BSC	43
5.1	Kaskádování BSC v podniku	43
5.2	Finanční perspektiva.....	44
5.3	Zákaznická perspektiva	46
5.4	Perspektiva produktová	50
5.5	Perspektiva interních podnikových procesů.....	54
5.5.1	Kaskádování KPI-I1 Podíl výkonové spotřeby k výnosům.....	58
5.6	Perspektiva učení se a růstu.....	62
5.7	Přehled strategických cílů a měřítek všech perspektiv.....	66
	Závěr	67
	Seznam použité literatury	68

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Matice BSC.....	21
Obrázek č. 2	Podíl tuzemských tržeb na celkových tržbách divize v roce 2015	31
Obrázek č. 3	Rozdělení tržeb ze zahraničí v roce 2015	31
Obrázek č. 4	Podíl segmentů na tržbách divize v roce 2015.....	33
Obrázek č. 5	Předpokládaný vývoj tržeb a EBIT.....	39
Obrázek č. 6	Průměrný roční počet zaměstnanců	39
Obrázek č. 7	Strategická mapa divize	41
Obrázek č. 8	Organizační struktura divize	54
Obrázek č. 9	Kaskádování strategického cíle.....	59

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Hodnocení faktorů slabých a silných stránek	17
Tabulka č. 2	Fáze cyklu podniku promítnuté do finančních témat.....	23
Tabulka č. 3	SWOT analýza	37
Tabulka č. 4	Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy	44
Tabulka č. 5	Stanovení cílových hodnot měřítek finanční perspektivy.....	46
Tabulka č. 6	Strategické cíle a měřítko zákaznické perspektivy	47
Tabulka č. 7	Stanovení cílových hodnot měřítek zákaznické perspektivy	50
Tabulka č. 8	Strategické cíle a měřítko produktové perspektivy	53
Tabulka č. 9	Stanovení cílových hodnot měřítek produktové perspektivy.....	53
Tabulka č. 10	Strategické cíle a měřítko perspektivy interních podnikových procesů.....	58
Tabulka č. 11	Cíle a měřítko první kaskády	59
Tabulka č. 12	Cíle a měřítko druhé kaskády.....	61
Tabulka č. 13	Stanovení cílových hodnot měřítek perspektivy interních procesů	62
Tabulka č. 14	Strategické cíle a měřítko perspektivy učení se a růstu	65
Tabulka č. 15	Stanovení cílových hodnot měřítek perspektivy učení se a růstu	65
Tabulka č. 16	Strategická mapa včetně nastavených měřítek	66

Seznam použitých zkratk

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer relationship management - databáze řízení vztahu se zákazníky
CSF	Critical Success Factor – kritický faktor úspěchu
DMP	Divize membránových procesů
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - zisk před úroky a zdaněním
ED	elektrodialýza, elektrodialyzační
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota
IT	informační technologie
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
KPI-F	klíčový ukazatel výkonnosti perspektivy finanční
KPI-I	klíčový ukazatel výkonnosti perspektivy interních procesů
KPI-P	klíčový ukazatel výkonnosti perspektivy produktové
KPI-U	klíčový ukazatel výkonnosti perspektivy učení se a růstu
KPI-Z	klíčový ukazatel výkonnosti perspektivy zákaznické
MIC	Membránové inovační centrum
PHV	provozní hospodářský výsledek
PESTEL	politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální, legislativní faktory
ROI	Return on Investments – návratnost investic
ROE	Return on Equity – výnosnost vloženého kapitálu
SNS	Společenství nezávislých států
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace
VaV	výzkum a vývoj

Úvod

Velká většina malých českých podniků, kterým se podařilo uspět na trhu a ekonomicky růst několik let po sobě, dojde do fáze přerodu ve firmu větší. Najednou zjišťují, že rozšíření výrobních prostor a počtu zaměstnanců není jediné, co jim chybí. S rostoucím objemem zakázek a rozšiřováním své působnosti na trhy mimo Českou republiku, rostou i požadavky na kvalitu a rychlost dodávek, profesionalitu a odbornost týmu. Do toho vstupují neustálé změny ve vnějším okolí firmy. Díky globalizaci se urychluje pohyb zboží, kapitálu, lidí i myšlenek přes hranice států. Pokud chce česká firma v tomto prostředí uspět, musí její vrcholový management umět analyzovat a následně naznačit směr co nejlepšího vývoje a cestu k jeho dosažení – strategii firmy. Po odsouhlasení strategie by mělo následovat její uvedení do praxe a zajistit, aby se dostala až na poslední úroveň provozní činnosti. Jednou z moderních metod, jak převést strategii do uchopitelných plánů a měřítek, je Balanced Scorecard.

Teoretická část této práce je zaměřena na nastavení strategie, provádění strategických analýz vedoucí k nastavení systému, vytvářejí vazbu mezi strategií a operativní činností, zaměřené na měření výkonu pomocí metody Balanced Scorecard.

Na teoretickou část navazuje praktická aplikace uvedených postupů s cílem, zaměřit se na takové ukazatele, které hrají důležitou roli při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Aplikace bude prováděna právě v takové české firmě, která procházela v posledních letech fází růstu. Firma nyní chce vyzkoušet nový systém pro měření výkonnosti, který by nezahrnoval pouze finanční ukazatele, a byl mnohem komplexnější. Bral by v úvahu nejen vnitřní faktory, ale i ty vnější, důležité pro zachování konkurenceschopnosti.

1 Charakteristika strategického řízení

Strategické řízení je činnost spadající do pravomoci vrcholového vedení. Stručně ho lze definovat jako proces naplňující význam celého fungování firmy a udávající její směr. Jedná se o dlouhodobou a hlavně nepřetržitou aktivitu vrcholového managementu zaměřenou na dosažení cíle. Z tohoto jasně vyplývá, že důležitým milníkem je definování cílů a následně i stanovení způsobu jejich dosažení. Především v dnešní době plné nestability je velmi důležité mít management, který se orientuje v konkurenčním prostředí a dokáže vymezit hlavní strategické směry.

1.1 Vymezení strategie

Základem strategického řízení je vypracování strategie, obvykle ve formě dokumentu. Strategie by měla vymezit poslání, hodnoty a vize firmy. Poslání představuje účel firmy, tedy to, co poskytuje zákazníkům, informuje o celkovém cíli, o jehož dosažení musí usilovat všichni zaměstnanci. Hodnoty odrážejí to, co je pro firmu skutečně důležité – jedná se o její postoj, chování, povahu. Poslání a hodnoty firmy by měly být dlouhodobě beze změny. Vize je pak výsledkem celé strategie, protože představuje budoucí výsledky, většinou orientované na trh. Vize by se tak měla lišit od současného postavení firmy.

Vymezením vize firmy celý proces tvorby strategie začíná. Velkou roli zde hraje i osobnost generálního ředitele, který udává směr vytýčeným cílům. Silné a inspirující vedení znamená pro zaměstnance velmi silný motor dosahující dobré výkonnosti. Jak uvádí Kaplan a Norton (2010, s.53) „*prohlášení vize by mělo na nejvyšší úrovni formulovat ctižádostivé cíle pro strategii, včetně jasných měřítek úspěchu a konkrétního časového termínu dosažení těchto cílů*“.

1.2 Provedení strategické analýzy

Následujícím krokem po prohlášení vize je provedení celkové analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Pro stanovení správné strategie je nezbytné vědět, jakým hrozbám firma

čelí, aby je vhodně zvolenou strategií neutralizovala a současně využila příležitosti, které se nabízí.

1.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Jednou z možných technik sloužící ke strategické analýze okolního prostředí firmy je analýza PESTEL. Název PESTEL tvoří počáteční písmena šesti faktorů, které se v rámci této analýzy zkoumají a mění v čase:

P – politické faktory: politická orientace vlády a její stabilita, legislativa podnikatelského sektoru, politika zdanění, podpora zahraničního obchodu, obchodní regulační opatření a tarify,

E – ekonomické faktory: trendy vývoje hrubého domácího produktu, míra inflace, úrokové sazby, množství peněz v oběhu, míra nezaměstnanosti, cena a dostupnost energie, státní zásahy do volného trhu, směnné kurzy a stabilita měny, vývoj průměrných mezd, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus

S – sociální faktory: demografické trendy populace, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, postoje ke zdraví (výživě, k ochraně životního prostředí), postoj k práci a volnému času

T – technologické faktory: trendy ve vývoji technologií a inovací produktů, vládní podpora v oblasti výzkumu, rychlost přenosu inovací do praxe,

E – environmentální faktory: emise skleníkových plynů, objem produkovaných odpadů, spotřeba energie, recyklace,

L – legislativní faktory: vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, cenová regulační opatření, zdanění, mzdová legislativa (přesčasy, fond pracovní doby), bezpečnostní předpisy, ochrana duševního vlastnictví.

PESTEL analýza je přínosná především pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předvídání jejich výskytu v budoucnosti. Na druhou stranu není pro firmu nutné analyzovat všechny uvedené faktory, ale pouze ty, které jí ovlivňují nejvíce.

Součástí analýzy vnějšího prostředí je i strukturální analýza odvětví, kterou vypracoval harvardský profesor Michael Eugene Porter. Tato analýza je známá jako model pěti sil.

Porter identifikoval pět hlavních sil odvětví mající vliv na dosahovaný zisk v odvětví. Mezi tyto síly řadíme:

- Vyjednávací síla kupujících: prvkem ovlivňující tuto sílu může být vysoký podíl materiálu v nákladech kupujícího, který je ochoten hledat nejhodnějšího dodavatele
- Vyjednávací síla dodavatelů: představuje hrozbu, pokud by odběratelé museli bez produktů dodavatele zastavit výrobu, pokud jsou odběratelé pouze minoritními zákazníky dodavatele nebo v případě nízkého počtu dodavatelů.
- Dostupnost substitučních produktů: hrozbu představují produkty z jiného průmyslového odvětví, postavené na jiné technologii, které mohou daný produkt nahradit.
- Hrozba nově vstupujících konkurentů: obvykle závisí na přitažlivosti odvětví, přístupu k distribučním kanálům, know-how a řadě dalších aspektů
- Úroveň konkurence v odvětví: počet konkurentů, míra růstu trhu, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciac

Model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost odvětví. Firma si touto analýzou vyhodnocuje své postavení na trhu, jaké jsou její strategické příležitosti a jakým hrozbám za strany konkurence čelí. Čím intenzivnější je konkurence, tím menších je dosahováno výsledků. Strategickým záměrem firmy musí být směřování aktivit do oblastí s nízkou konkurencí.

Vnější prostředí se dá charakterizovat jako nestálé s velkou mírou rizika. Dopady tohoto rizika je potřebné minimalizovat, neboť v rizikovém prostředí je obtížnější úspěšně dosahovat podnikatelských cílů. Strategická činnosti firmy nemůže projevy vnějšího prostředí sice efektivně měnit, zato je může respektovat a být s nimi v souladu. Monitorování vnějšího prostředí by mělo být prováděno pravidelně a jeho výsledky prezentovány vrcholovému vedení.

1.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá především vlastní výkonností a její hodnocení vychází z finančních informací. Velmi rozšířeným nástrojem je Porterova analýza hodnotového řetězce.

Hodnotový řetězec představuje probíhající řadu aktivit nezbytných pro výrobu, dodání a distribuci výrobků k zákazníkům. Kromě primární činnosti zabývají se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem může zahrnovat i podpůrné činnosti, napomáhají primárním činnostem, jako jsou výzkum a vývoj, personální řízení a ostatní celopodnikové funkce. Analýza hodnotového řetězce pak určuje činnosti, které chce firma vykonávat lépe než konkurence, aby dosáhla udržitelné konkurenční výhody.

Pro rekapitulaci a shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí se používá analýza SWOT. Jak uvádí Kaplan (2010, s. 61) „*analýza SWOT je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie, který určuje existující silné stránky a slabiny příslušné organizace, nadcházející příležitosti a nepříjemné hrozby, jimž musí organizace čelit*“. Lze pomocí ní komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.

SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

S – Strengths: silné stránky,

W – Weaknesses: slabé stránky,

O – Opportunities: příležitosti ve vnějším prostředí,

T – Threats: hrozby z vnějšího prostředí.

Základ metody spočívá v ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemným působením faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat podklad pro koncipování konkrétních strategií (Tabulka č. 1). Každý prvek strategické analýzy určuje otázku, které mají potenciální strategické důsledky. SWOT analýza pomáhá vrcholovému vedení poznat klíčová témata, na které se musí firma při formulování strategie soustředit.

Tabulka č. 1 Hodnocení faktorů slabých a silných stránek

		Interní analýza	
		W: Slabé stránky	S: Silné stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod vhodných pro rozvoj silných stránek
	T: Hrozby	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro eliminaci hrozeb

Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Formulování strategie

Na základě provedených analýz a výsledků, které přinesly, je možné přistoupit k formulování strategie. Podstatou pro formulování strategie musí být respektování vize a hodnot firmy. Jedná se o týmovou a tvůrčí aktivitu, kterou by mělo zastřešovat vrcholové vedení s vlastníkem firmy. Dominantní úlohu při formulování strategických cílů mají ambice. Jde o formulování zásadních strategických rozhodnutí, čeho chce organizace v daném časovém období dosáhnout. Určený cílový stav na konci strategického období obvykle jednoznačně determinuje směr a tempo vývoje firmy (Veber, 2009, s. 558-559).

Pro vysvětlení různých strategických variant byla vytvořena řada strategických modelů. Záleží pouze na vrcholovém vedení, jakou ze strategií si zvolí jako nejvhodnější k realizaci. Pro tuto volbu je ale nutné určit kritéria výběru, kterými jsou vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost.

Vhodnost strategie by měla odpovědět na otázky, zda strategie reaguje na příležitosti vnějšího prostředí a eliminuje hrozby z něj, zda využívá a rozvíjí strategie silné stránky a v neposlední řadě, zda je v souladu s vizí a posláním firmy. Realizovatelnost strategie sleduje nároky a dostupnost zdrojů a schopnosti firmy jako takové. Akceptovatelnost vypovídá, do

jaké míry splňuje strategie očekávání vlastníka i zaměstnanců, jak odpovídá rizikům a jak rychle se vrátí vynaložené prostředky.

Jak uvádí Kaplan (2010, s. 70) „bez ohledu na to, jaké metody se využije, výsledkem každého přístupu k formulování strategie má být určení směru, jenž odlišuje postavení firmy a její nabídku od postavení a nabídek jejích konkurentů natolik, aby si mohla vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, která povede k prvořadě finanční výkonnosti“.

Závěrečným krokem při tvorbě strategie je formulování měřítek a cílových hodnot. Proces tvorby strategie se pomalu přesouvá na další úroveň. Strategické záměry je rozpracovávají do dílčích strategických cílů. Jednou z metod, jak převést strategii do jasných cílů a poskytnout komplexní přehled o strategických záměrech firmy je Balance Scorecard (BSC). Dokáže vytvořit vazbu mezi strategickými záměry s operativní činností s důrazem na měření výkonu.

2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) lze definovat jako systém vyvážených ukazatelů pro řízení a měření výkonnosti firmy. Strategii převádí do jasných měřitelných cílů. Její krása je v tom, že se nezaměřuje pouze na cíle finanční, ale řídí výkonnost i přes další pohledy – zákaznické, interní procesy a učení se a růst. Výběr právě těchto pohledů je důsledkem jejich vlivu na budoucí růst.

2.1 Vytvoření koncepce

Koncepce Balanced Scorecard byla vytvořena na začátku devadesátých let 20. století americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem a ředitelem americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. Prvotně Robert S. Kaplan podrobil rozsáhlé kritice systémy měření výkonnosti založené na rentabilitě. Neztotožňoval se se způsobem řízení firmy pouze pomocí manažerského účetnictví. Spolu s Davidem P. Nortonem byli přesvědčeni, že používané přístupy k měření výkonnosti založené prvotně na účetních výkazech jsou nedostačující. Finanční ukazatelé nemohou postihnout firmu ve všech jejích oblastech. Manažeři velkých firem potřebovali ze zkušenosti měřit výkonnost firmy i jinými měřítky než tradičními finančními. Zajímal je pohled na výkonnost z hlediska operativních činností jako dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů, efektivnosti vývoje nových produktů. Tato operativní činnost nebyla správně nebo vůbec měřena a ve většině případů ani nenavazovala na strategii firmy. Z těchto důvodů měla často za následek nesplnění strategie. Jak uvádí Veber (2009, s.539) *„úspěšné organizace „nebudují“ vypracováním skvělé strategie, ale její realizací a zavedením do praxe“*.

Postupem času začali Kaplan s Nortonem nastavovat měřítka jakosti a produktivity do vícerozměrné tabulky, která začala utvářet systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Závěrečné vyústění vedlo až do přehledu tvořícího čtyři vzájemně vyvážené perspektivy – finanční, zákaznické, interní a učení se. Systém metodik byl nazván Balanced Scorecard (BSC – vyvážená výsledková karta). Název jejich přístupu odkazuje na analogii k měření výkonnosti pomocí tzv. statistik ve sportu, které je zejména ve Spojených státech amerických velmi populární. Proto označení scorecard. Filosofie spočívá v tom, že o

výkonnosti mužstva nesvědčí jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů, jako je počet střel, úspěšnost v počtu chycených střel u brankářů. Slovo „balanced“ znamená „vyváženost“ mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnějšími a vnitřními faktory výkonnosti. (Wagner, 2009, s. 230) *„Původní myšlenka BSC je k tomuto pohledu velmi analogická - sledujeme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability“.*

Původní záměr BSC se rozšířil z měřítka výkonnosti podniku až na nástroj pro formulování a komunikaci nové strategie. Podniky zavádějící BSC přestaly lpět na historickém snižování nákladů, na konkurování nízkými cenami a zaměřily se na vytváření budoucích příležitostí k růstu tím, že nabídly hodnotné výrobky a služby „šité na míru“. Toto jasně prokazuje důležitost propojení měřítek BSC se strategií podniku. Mnoho podniků se snažilo zlepšit výkonnost svých procesů snižováním nákladů, zvyšováním jakosti a zkrácením dodacích lhůt, ale nedokázalo rozpoznat procesy strategického významu: tedy takové, které musejí fungovat mimořádně dobře, aby se podařilo strategii naplnit.

BSC převádí poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek, které v konečném důsledku vedou k řízení dlouhodobé strategie. Právě již úvodní převádění často odhaluje odlišnost názoru vrcholových manažerů. BSC tak stmeluje vrcholové vedení a nastavuje týmovou spolupráci.

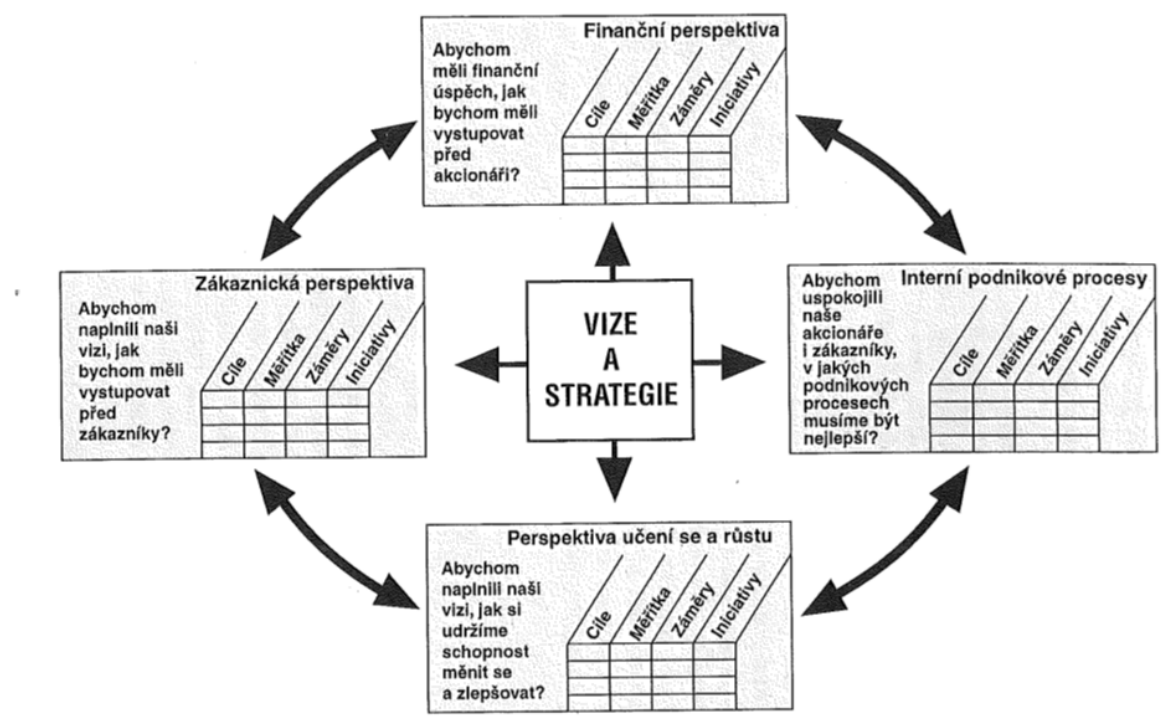
2.2 Perspektivy BALANCED SCORECARD

BSC převádí strategii podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv:

- Finanční
- Zákaznické
- Interní procesy
- Učení se a růst

Jak uvádí Kaplan (2005, s.33) *„Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto*

výstupů a mezi tvrdými měřítky (hard) a měkkými, subjektivnějšími měřítky (soft)“. Pro lepší pochopení uvádím Obrázek č. 1, který shrnuje základní myšlenku BSC do přehledné matice.



Obrázek č. 1 Matice BSC

Zdroj: KAPLAN, Robert S. (2005, str. 20)

2.2.1 Finanční perspektiva

Tvorba BSC v oblasti finančních záměrů musí propojit záměry vyplývající z celopodnikové strategie. Právě finanční cíle jsou základním bodem, do kterého směřují cíle a měřítka zbylých třech perspektiv. Každé měřítko by mělo vést v konečném důsledku ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

Finanční cíle se mohou odlišovat v jednotlivých fázích životního cyklu podniku. Zjednodušeně je lze rozdělit do tří fází: růst, udržení a největší výnosy (tzv. sklizeň).

Růstový životní cyklus podniku znamená, že jeho výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. Podnik uvolňuje nemalé zdroje pro vývoj výrobků a služeb, staví nebo rozšiřuje výrobní kapacity, investuje do informačních systémů, infrastruktury a rozvíjí třeba

distribuční síť. Podniky v této fázi mohou mít problémy se záporným cash flow a nízkou výnosností vložených prostředků.

Převážná část podniků se nachází ve druhé fázi – udržení se. Ve své strategii očekávají nejen udržení svého tržního podílu, ale také jeho zvýšení. Investují do zlepšení procesů a zvýšení výrobních kapacit. Finanční cíle těchto podniků jsou zaměřené na ziskovost. Manažeři mají za úkol zvyšovat příjmy, které jsou vyhodnocovány proti objemu investovaných prostředků. Používají se měřítka jako návratnost investic (z anglického Return On Investments - ROI), výnosnost vloženého kapitálu (z angl. Return on Equity - ROE) a ekonomická přidaná hodnota (z angl. Economic Value Added – EVA).

Závěrečná fáze - zralost již představuje podniky, které chtějí sklízet plody uskutečněných investic z přechozích dvou fází. Investují již pouze do údržby zařízení nebo udržení schopností a to ještě za předpokladu rychlého navrácení. Neinvestují do rozšiřování výrobních kapacit ani do výzkumu a vývoje. Hlavním cílem je dosažení nejvyššího možného přítoku hotovosti. Měřítka hodnotící tuto fázi jsou jednoznačně provozní cash flow a snižování nároků na pracovní kapitál. Fáze zralosti je poměrně krátká.

Každá fáze odpovídá třem finančním oblastem, které ji podporují (Tabulka č. 2):

- Růst obratu a marketingový mix – týkají se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity – snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů
- Využití zdrojů/investiční strategie – pokus o snížení potřeby pracovního kapitálu nutného k realizaci obchodního případu, o získání zakázek pro nevyužité zdroje,

Tři strategické fáze a tři finanční oblasti jsou znázorněné do matice uvedené níže:

Tabulka č. 2 Fáze cyklu podniku promítnuté do finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obrátu a marketingový mix	Snížení nákladů/ zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podniku	Růst	<ul style="list-style-type: none"> • Míra růstu prodejů podle segmentů • % obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Obrat za zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • % prodejů z dříve realizovaných investic • % prodejů z VaV
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> • Podíl na cílových zákaznících a účtech • Křížový prodej • % obrátu z nových aplikací výrobků • Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady v porovnání s konkurencí • Míra snížení nákladovosti • Nepřímé náklady na % prodejů 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra udržení pracovního kapitálu • ROE • Ukazatel využití zdrojů
	Skřízeň	<ul style="list-style-type: none"> • Ziskovost zákazníků a výrobní linky • % neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Jednicové náklady (na jednotku vstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba návratnosti • Výkonnost

Zdroj: KAPLAN, Robert S. (2005, str.52)

Jak uvádí KAPLAN, Robert S. (2005, s. 59) „*při zvyšování výnosů pomocí růstu, snižováním nákladů, zvyšováním produktivity a lepším využitím zdrojů se podniky potýkají s rizikem a s nestabilitou výnosů*“. Podniky by měly být připravené na to, že strategické cíle nebudou plněny přesně podle představ. Často také zjišťují, že neumí předvídat své výsledky. Právě umění vytvářet forecasty snižuje riziko nedosažení strategických cílů.

2.2.2 Zákaznická perspektiva

Formulací zákaznické perspektivy by měla být jasná představa o cílových zákaznících a tržních segmentech. Podniky si stanovují měřítka jako je podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků a samozřejmě ziskovost. Měřítka se promítají do procesu vývoje výrobku a služby, marketingu, výroby a logistiky. Pokud se totiž podniky zaměřují jen na výkonnost produktu a technologické inovace, nepoznají potřeby svých zákazníků, čehož může konkurence okamžitě využít. Proto se podniky soustřeďují na to, jak co nejlépe uspokojit zákaznické potřeby a tím jim poskytnout hodnotovou výhodu. Stanovení hodnotových výhod je klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Tímto způsobem převádí strategické cíle do konkrétních cílů orientovaných na zákazníka a tržní segmenty, na které se chce podnik zacílit.

Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů představuje podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Například získávání nových zákazníků se měří jejich počtem nebo celkovými prodeji novým zákazníkům. Nebo se mohou porovnávat poměry počtu získaných zákazníků vůči celkovému počtu oslovených zákazníků. Nejvýznamnější z výstupů představuje ziskovost zákazníků, což je cílem každého podniku.

Každý podnik si většinou chce vyvinout vlastní soubor hodnotových výhod, ale zkušenosti odhalily, že se téměř všechny hodnotové výhody vztahují na dobu dodání, kvalitu a cenu.

2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě jsou charakterizované procesy, které jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů. Obvykle jsou měřítka perspektivy nastavena až následně po měřících finančních a zákaznických. Výchozím zdrojem informací je hodnototvorný řetězec začínající nejčastěji výzkumem a vývojem a končící dodávkou výrobků a služeb spolu s poprodejním servisem. Hodnotvorný řetězec vytváří hodnoty, díky kterým lze dosahovat finančních výsledků. Obecně lze řetězec rozdělit na tři procesy: inovační, provozní a poprodejní. Inovační proces přetváří myšlenku do návrhu výrobku, provozní proces jej

zrealizuje a poprodejní servis zajišťuje zákazníkům servis například v případě poruchy výrobku.

Inovace je velmi kritický proces. Schopnost rychlosti a efektivnosti v inovacích je pro podnik důležitější než bezproblémový výrobní proces. Inovacím dávají vyšší prioritu i s ohledem nad delší časový horizont jejich dokončení. Především díky kvalitním výstupům z inovací má podnik velkou konkurenční výhodu. Neváhá tedy investovat vyšší prostředky do výzkumu a vývoje.

Měřítko inovačního procesu jsou především počet uvedených nových výrobků na trh, procento dosažených prodejů nových výrobků, ale také měřítko doby zvratu. Doba zvratu dokáže být nejen výstupem, ale současně i indikátorem vývoje nákladů, obratu v čase od doby zahájení inovace až po dosažení bodu zvratu, kdy podniku vynaložené náklady na inovace, výrobu a prodej přinášejí první zisky.

Provozní proces

Oproti inovacím je provozní proces mnohem kratší. Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku či služeb. Důraz je v dnešní době kladen na krátké doby dodávek, vysokou jakost a tradičně na snižování nákladů.

Poprodejní servis

Zahrnuje záruční i pozáruční servis nebo příjem reklamací produktů. Firmy uspokojující požadavky svých zákazníků kvalitními poprodejními službami, mohou měřit výkonnost pomocí takových veličin jako reakční doba, kvalita servisu a výše nákladů. Proces poprodejního servisu umožní současně odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Schopnost dosažení finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnosti podniku učit se a růst. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která zajišťuje, aby mohly být splněny předchozí tři cíle. Klíčovou roli při tom sehrávají

zaměstnanci, informační systémy a angažovanost, motivace a delegování pravomocí. Do zaměstnanců by měl podnik investovat, pokud od nich vyžaduje takovou angažovanost, která povede k plnění cílů strategie. Klíčovými měřítky jsou spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení v podniku.

Schopnosti zaměstnanců

Role zaměstnanců v podniku prodělala jednu z nejdramatičtějších změn. Rutinní práce byla nahrazena automatizací. Nápad, jak zlepšit procesy a výkonnost přicházejí od zaměstnanců v první linii. Podnik neváhá investovat do důkladné rekvalifikace zaměstnanců a podporuje jejich tvůrčí schopnosti a potenciál.

Klíčová měřítko se týká spokojenosti, udržení a produktivity zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je dále rozdělena na loajalitu a produktivitu. Měření spokojenosti se zjišťuje pomocí dotazníků, které zjišťují například přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, ztotožnění se s rozhodnutími, stupně podpory od nadřízených nebo celkové spokojenosti s podnikem.

Stále větší roli představují pro plnění strategických cílů kvalitní informační systémy. Zaměstnanci potřebují přesné a včasné informace o zákaznících a obchodních případech, jiní zase o provozních datech. Měřítko dostupnosti informací mohou být doba trvání cyklů, zpětná vazba o nákladech nebo procenta procesů s kvalitou reálného času.

2.3 Příčinné závislosti BSC

Jak uvádí Bělohlávek (2006, s. 225) *Balanced Scorecard uvažuje o implementaci strategie jako řetězci příčin a následků procházejících čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Každý strategický cíl je součástí řetězce příčin a následků, který jako celek představuje strategii.*

Základní úvaha je následující:

- *perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů*
- *perspektiva interních procesů určuje výkonnost v zákaznické perspektivě*
- *zákaznická perspektiva určuje, jak se společnost bude dařit ve finanční perspektivě*

3 Aplikace perspektiv v české firmě

Aplikace perspektiva Balanced Scorecard bude prováděna ve firmě MEGA a.s. Sídlo firmy je v Praze 9, ulici Drahojlová 1452/54. Veškerá činnost a provoz firmy probíhá ve Stráži pod Ralskem, ulici Pod Vinicí 87.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro nastavení jednotlivých perspektiv je nezbytné představit firmu MEGA a.s., předmět jejího podnikání a cíle, kterých chce v budoucích letech dosáhnout.

3.1.1 Založení firmy

Firma MEGA a.s. byla založena v roce 1992, ale historie se odvíjí již od poloviny sedmdesátých let minulého století. V rámci tehdejšího Československého uranového průmyslu byly zřízeny Ústřední laboratoře, které řešily problematiku dopadu uranové těžby na životní prostředí. V těchto laboratořích vznikla skupina, která se pod vedením Ing. Luboše Nováka, CSc., současného majitele společnosti MEGA a.s., začala věnovat problematice čištění vod a průmyslových roztoků s použitím membránových technologií. V roce 1985 byla vyrobena první heterogenní membrána jako základní komponenta membránové technologie. Laboratoře prošly před procesem kupónové privatizace fází samostatného státního podniku. Od roku 1992 působí pak na trhu jako firma MEGA a.s. jako ryze česká, soukromá, akciová společnost.

3.1.2 Předmět podnikání

Přestože již od počátku byl jasný hlavní strategický směr rozvoje společnosti orientovaný na problematiku čištění a úpravy vod, hledala společnost další uplatnění i v jiných oblastech ochrany životního prostředí, čímž postupně rozlišovala nabízených služeb. Dlouhodobě je firma aktivní ve třech oblastech, ve kterých poskytuje kompletní dodávky kvalitních technologií a komplexní služby. Jedná se o membránové procesy, jež představují hlavní

podnikatelskou aktivitu společnosti. Druhou oblastí jsou povrchové úpravy materiálů a třetí jsou ekologické služby.

3.1.3 Vize firmy

Vize firmy je stanovena pro každou z oblastí. Důvodem je specifikum daných oblastí.

Vize pro membránový program je stát se celosvětově působící a finančně stabilní společností, jež nabízí svým zákazníkům ta nejlepší technologická řešení na bázi elektromembránových a integrovaných membránových procesů s maximálním důrazem na zpětné využití surovin díky realizaci bezodpadových technologií a ochranu životního prostředí.

Vize pro povrchové úpravy je stát se leaderem kataforetických a dalších moderních technologií povrchových úprav v České a Slovenské republice.

Vize pro ekologické služby je stát se uznávanou firmou propojující komerční a akademickou sféru v oblasti pokročilých sanačních technologií v České republice.

Základními kameny k dosažení vize je cílený a rychlý výzkum a vývoj v oblasti membránových procesů, silný inženýring a know-how umožňující dodávky komplexních řešení, nejen pouze procesů. Posledním základním kamenem je celosvětová působnost se silnou distribuční sítí a podporou strategických partnerů z řad velkých světových firem.

3.1.4 Cíle firmy

Základním a dlouhodobým cílem je zvyšovat efektivitu podnikání ve všech oblastech, rozšiřovat aktivity v zahraničí, rozšiřovat portfolio výrobků, zlepšit jednotlivé finanční ukazatele a také snížit finanční závislost na bankovních ústavech. Firma klade velký důraz na personální politiku a sociální program.

3.1.5 Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu:	31. března 1992
Obchodní firma:	MEGA a.s.
Sídlo:	Praha 9, Drahobejlova 1452/54, PSČ 19000
Identifikační číslo:	445 67 146
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	vědecká a výzkumná činnost týkající se membránových procesů, životního prostředí, úpravnictví a hydrometalurgie, podzemního vyluhování, ložiskové geologie, čištění důlních a technologických voda a roztoků a speciálních technologií, vývoje a služeb v analytických metodách organické a anorganické chemie včetně zkoušení, výroba výrobků prostřednictvím ionexových a plastikářských technologií.

3.1.6 Právní forma podnikání

Od počátku svého vzniku je firma MEGA a.s. založena jako akciová společnost. Jediným akcionářem je nyní Ing. Luboš Novák, CSc., který vykonává zároveň funkci statutárního ředitele a předsedy správní rady. Právě rozhodnutím jediného akcionáře došlo k 30. červnu 2014 ke změně ve vnitřní struktuře společnosti a MEGA a.s. přešla na monistický systém. Společnost už nemá dozorčí radu ani představenstvo, místo těchto orgánů byla zřízena správní rada a funkce statutárního ředitele.

Základní kapitál společnosti činí 62 328 000,- Kč a je tvořen 62.328 akciemi na majitele. Akcie jsou v listinné podobě a nejsou registrované.

3.1.7 Majetkové účasti

Firma MEGA a.s. má své podíly v následujících firmách:

- MEGA-TEC s.r.o., Bystřice nad Pernštejnem
Obor činnosti: dodávky technologií v oblasti elektroforézy a úpravy vod

- MEGA ProfiLine, Stavropol, Ruská federace
Obor činnosti: dodávky technologických celků na bázi membránových procesů, zejména pro potravinářství
MEGA Ukraine, Kyjev, Ukrajina
- MemBrain s.r.o., Stráž pod Ralskem,
Obor činnosti: řešení výzkumných a vývojových projektů a efektivní transfer výsledků výzkumu do průmyslové praxe
- Katalis Group s.r.o., Praha
Obor činnosti: zprostředkování obchodu a služeb – nyní v likvidaci

Pod membránový program kromě MEGA a.s. ještě MEGA ProfiLine, MEGA Ukraine, Membrain a MEGA-TEC.

3.1.8 Organizační struktura

Tři základní obory činnosti firmy jsou začleněny do organizační struktury ve formě divizí. Je tedy zřízena Divize membránových procesů, Divize povrchových úprav a Divize ekologie a sanací.

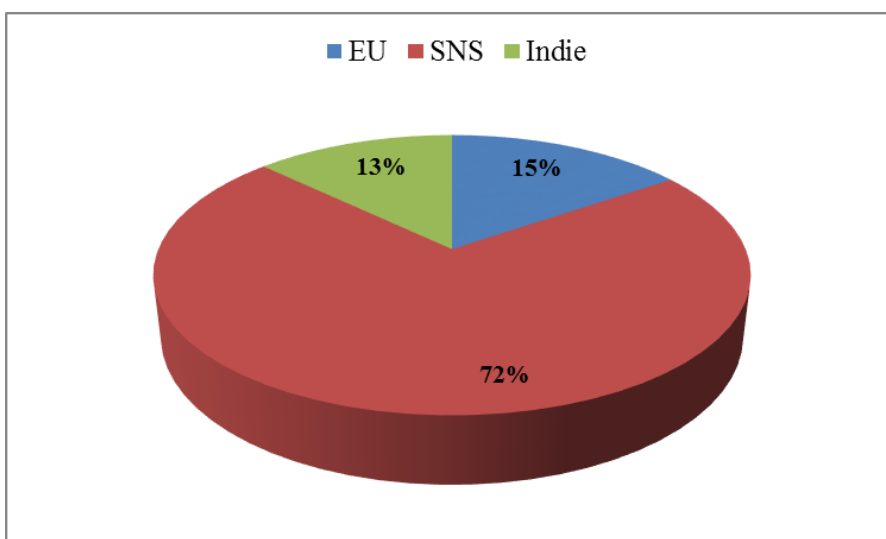
3.2 Analýza firmy

Tržní analýza firmy musí být provedena pro každou divizi odděleně. Divize jsou začleněny podle výrobku či služeb. Pokud bychom posuzovali přínos divize z hlediska provozního hospodářského výsledku, zásadní je Divize membránových procesů (zkr. DMP). Podílí se téměř 70% na provozním hospodářském výsledku. Divize je exportně zaměřená, domácí trh České republiky reprezentuje maximálně jednu desetinu celkového obrátu. V roce 2015 byl podíl tuzemských tržeb na celkových tržbách divize pouhých 6%, jak ukazuje Obrázek č. 2.



Obrázek č. 2 Podíl tuzemských tržeb na celkových tržbách divize v roce 2015
Zdroj: vlastní zpracování

Odbyt je realizován zejména přímo ke konečným odběratelům či přes dceřinou společnost MEGA ProfiLine pro trhy SNS. Podíl dosažených tržeb činil v roce 2015 72% z celkových tržeb do zahraničí (Obrázek č. 3). Rozvoj dodávek zařízení je řízen přes nejmenované nadnárodní inženýrské společnosti a integrátory procesů. Především prostřednictvím sítě poboček těchto nadnárodních firem může být v budoucnu rychle zajištěna rychlá distribuce do téměř všech zemí světa. Právě přes nadnárodní firmy se podařilo i v roce 2015 atakovat trh v Indii.



Obrázek č. 3 Rozdělení tržeb ze zahraničí v roce 2015
Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno výše, divize je odbytově globální, zatímco výroba a výzkum je striktně lokálního charakteru. Strategicky klíčový proces výroby membrán a montáž zařízení se nachází v hlavním závodě ve Stráži pod Ralskem (Česká republika). Výzkum a vývoj je zajištěn sice externě, ale přes dceřinou společnost Membrain s.r.o.

Zbylé dvě divize pak realizují svou činnost pouze na území České a Slovenské republiky.

3.2.1 Interní analýza

V rámci interní analýzy bude zmíněn hlavně produkt (myšleno výrobek či služba).

Charakteristika produktu

Hlavní snahou firmy je nabízet komplexní technologické aplikace založené zejména na elektromembránových procesech pro řešení různých problémů průmyslových firem a k tomu navázat doprovodné služby.

Divize membránových procesů nabízí tři základní druhy produktů:

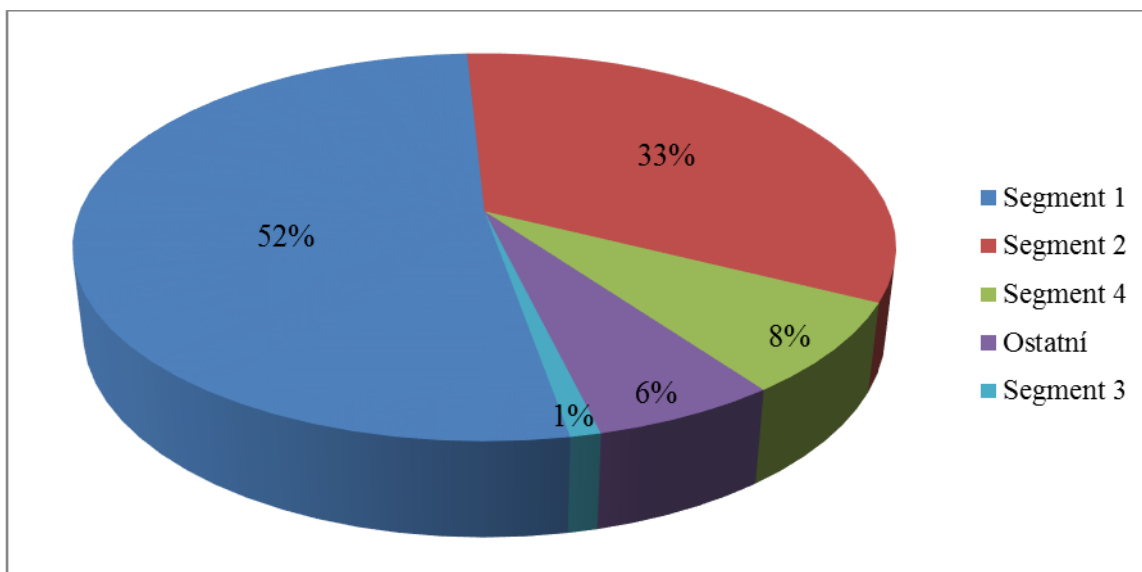
- 1) Výrobek: iontovýměnná membrána, ED aparát, zařízení pro membránové procesy
- 2) Aplikace: technologické řešení na bázi membránových procesů pro různé oblasti průmyslu.
- 3) Služba: technologické studie a expertní posudky, pozáruční servis

Uvedené produkty jsou nabízeny v následujících tržních segmentech:

- 1) Segment 1
- 2) Segment 2
- 3) Segment 3
- 4) Segment 4

Z důvodu citlivosti informací nelze jednotlivé segmenty definovat.

Na základě výsledků roku 2015 tvoří nejvyšší podíl tržeb divize Segment 1, což potvrzuje i Obrázek č. 4.



Obrázek č. 4 Podíl segmentů na tržbách divize v roce 2015
Zdroj: vlastní zpracování

Divize povrchových úprav nabízí distribuci a servis produktů PPG pro povrchovou úpravu:

- 1) Distribuce produktů americké firmy PPG, která je rozdělena na kataforézní laky, průmyslové laky, míchací stanice, práškové barvy, speciální materiály
- 2) Servis

Firma MEGA a.s. je výhradní obchodně-technický distributor těchto materiálů pro průmyslové užití na českém a slovenském trhu, jelikož splnila přísná kritéria pro exkluzivitu.

Divize ekologie a sanací zajišťuje specializované ekologické služby zaměřené na ochranu životního prostředí a související činnosti:

- 1) Ekologické audity
- 2) Analýzy rizik
- 3) Rekultivace starých skládek odpadů
- 4) Výstavba nových skládek odpadů
- 5) Sanace starých ekologických zátěží
- 6) Průzkumy znečištění
- 7) Hydrogeologie, studny a vodní zdroje
- 8) Posuzování vlivu staveb na životní prostředí

3.2.2 Externí analýza

Externí analýza nebo také analýza vnějšího prostředí zahrnuje veškeré okolní vlivy působící na firmu, které se utvářejí nezávisle na firmě a jsou firmou jen stěží ovlivnitelné. Vnější prostředí se dá charakterizovat tedy jako nestálé s velkou mírou rizika. Dopady tohoto rizika je potřebné minimalizovat, neboť v rizikovém prostředí je obtížnější úspěšně dosahovat podnikatelských cílů. Strategická činnost firmy nemůže projevy vnějšího prostředí sice efektivně měnit, zato ale může tyto vlivy respektovat a být s nimi v souladu. Mezi faktory vnějšího prostředí patří zejména zákazníci, konkurenti, dodavatelé i lidské zdroje a poté také faktory ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální. Smyslem externí analýzy je odhalit příležitosti a hrozby v okolí podniku.

Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

Konkurence

Konkurenci firmy představují firmy, které produkují podobné produkty nebo služby. Jedním z těchto konkurentů je firma ABC, se kterou firma bojuje především v segmentu 1. V tomto segmentu má vybudovanou velmi silnou pozici především v západní Evropě i USA a opírá se o reference velmi významných zákazníků. Menší úspěchy má naopak ve státech bývalého SNS. Zároveň nenabízí příliš atraktivní servis a ceny náhradních dílů.

Druhým největším konkurentem je firma XYZ působící především v segmentu 2. Firma XYZ má vybudovanou velmi kvalitní propagaci nabízených řešení, která jsou navíc výborně nákladově optimalizované. Nepřehlédnutelnou výhodou je ohromné zázemí nadnárodní společnosti spočívající ve finanční a personální opoře. Spolu s firmou ABC nabízejí komplexní výrobkové portfolio. Mezi slabé stránky této firmy patří velmi špatný záruční a pozáruční servis, bohužel také arogantní přístup k zákazníkům a nízká podpora výzkumu a vývoje. Firma nabízí řadu let stejná řešení, díky kterým může především optimalizovat nákladovou cenu.

Mezi několik dalších konkurentů patří ruská firma DEF, čínská IJK nebo další americké firmy LMN nebo OPQ.

Dodavatelé

V současnosti má divize cca 259 aktivních dodavatelů materiálů, komponentů a služeb. Strategičtí dodavatelé přímého materiálu jsou v případě výpadku výroby nebo potřeby změny dodavatele z rozhodnutí firmy nahraditelní. Firma má ke všem těmto strategickým dodavatelům alternativu. Z dodavatelů služeb jsou klíčoví dodavatelé služeb související s výrobou a montáží. Divize membránových procesů je zaměřena na elektro-membránové procesy, které nemohou fungovat bez řídicího systému. Divize má 2 klíčové dodavatele – firmu Alfa a firmu Beta. Firma Alfa je vzhledem k dlouholeté spolupráci vyzkoušený a ověřený dodavatel. Jedná se o menší lokální firmu s limitovanými zdroji. Potenciálním rizikem může být neochota investovat do rozvoje firmy v případě zvýšených požadavků. Současně jedinečnost tohoto dodavatele nedává příliš mnoho prostoru pro jednání o možnostech slev. Toto se ovšem netýká firmy Beta, která je díky celosvětové působnosti často zákazníky preferována.

Zákazníci

Charakter tohoto vlivu vnějšího prostředí je nejvíce ovlivněn charakterem trhu, tedy trhem průmyslovým. Zákazníky zde představují společnosti nakupující zejména pro svou vlastní výrobu nebo průmyslovou činnost obecně. Oblast zákazníků je tedy výrazně užší, než je tomu v případě spotřebitelských trhů. Strategická výhoda oproti konkurentům se zde stává klíčovou proměnnou. Ta může být realizována několika způsoby, jako jsou faktory technologického řešení, kvality provedení, garancí a obchodních podmínek. Obecně se však ve větší míře prosazuje tlak na cenu. V tomto ohledu je divize v segmentu 1 levnější než konkurence, ale v segmentu 2 je naopak dražší a řadu projektů ztrácí. Dalším výrazným tlakem jsou termíny dodání, ze kterých divize také udělala svoji výhodu oproti konkurenci.

Firma dodává velmi náročná technologická řešení vytvářená na individuálních potřebách, díky kterým má vytvořeny se stálými zákazníky dlouhodobé pevné svazky. Specifické požadavky na obchodní podmínky a cenovou politiku jsou často firmou akceptovány a přizpůsobovány tak, aby zajistili udržení klíčových obchodních partnerů.

Lidské zdroje

Vzhledem k vysoce specializovaným produktům firmy je kvalitní personál nutným a nejvzácnějším zdrojem. Nevýhodou je především lokalita firmy mimo větší města.

Makroprostředí

Makroprostředí představují vlivy, které firma bohužel ovlivnit nemůže.

Technologický pokrok

Firma, potažmo Divize membránových procesů, je specializovaná na velice úzkou skupinu membránových procesů, což je výhodné z hlediska přesného zacílení nabídky, na druhou stranu však může technologický vývoj ve vnějším prostředí ovlivnit činnost firmy. Technologický pokrok vytváří nové podnikatelské možnosti, ale stejně tak může zničit celé odvětví. Firma spolu se svou dceřinou společností zabývající se výzkumem stále sleduje vývoj a směřování technologií.

Politické faktory

Politické prostředí v České republice lze považovat za málo proměnlivé. Zřetelněji se mohou dotknout sankce, které zavedla Evropská unie proti Ruské federaci. Ruská federace představuje jedno z nejvýznamnějších odbytišť.

Ekonomické faktory

Firma působí na průmyslovém trhu. V tomto ohledu jsou rozhodující investice průmyslových i státních subjektů. Aktivity firmy jsou hlavně cíleny na rozvojové trhy (SNS, Jižní Amerika, Indie), kde se kvůli zanedbané technologické infrastruktuře a zpříšňování ekologických norem očekává růst investic.

3.2.3 SWOT analýza

Provedená analýza je nastíněna v souhrnné Tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobě zavedená firma • Vlastní výroba klíčové komponenty • Vlastní výzkum a vývoj • Kvalifikovaní specialisté • Spolupráce s nadnárodními společnostmi, které mají pozitivní vliv na značku • Významné reference • Dobře nadefinované základní procesy 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita (Stráž pod Ralskem) • Nedostatečné světové pokrytí – jsme daleko od zákazníka <p><i>Slabé stránky nebudou více zmiňovány z důvodu citlivosti informací.</i></p>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj spolupráce s globálními partnery a využití jejich potenciálu • Navázat na úspěšné aplikace v segmentu 1 v SNS rozvojem segmentu 2 a 3 • Rozvoj celosvětové servisní sítě 	<ul style="list-style-type: none"> • Sankce vedené vůči Ruské federaci mohou mít dopad do obchodní činnosti • Vývoj nových aplikací konkurencí • Zvýšená aktivita hlavních konkurentů • Závislost na dodavatelích určité části technologie (nemůže být blíže specifikováno)

Zdroj: vlastní zpracování

Největší příležitostí je vybudování celosvětové servisní sítě. Ostatní konkurenti mají v této oblasti velké slabiny, které by měla firma rychle využít a rozšířit tak své portfolio o tuto službu. Následné rozhodování zákazníka při porovnávání nabídek a nabízených služeb by při dobré argumentaci obchodníka mohlo znamenat větší šance získávání projektů.

Současnou hrozbou firmy je závislost na dodavatelích určité části. V této oblasti navrhuji, aby bylo vybudováno vlastní oddělení, které bude zajišťovat tuto část a bude odbourána závislost na dodavateli.

4 Strategie a její implementace do Balanced Scorecard

Vedení firmy se shodlo na základních principech strategie a v maximální míře se bude snažit tyto principy naplňovat. Jako základy dlouhodobé funkční strategie definovala následující principy:

- Orientace na zákazníka
- Inovace
- Trvalé zlepšování procesů a produktů
- Týmová práce a alianční myšlení
- Sdílení znalostí a zkušeností
- Profesionalita a důslednost v dokončování projektů
- Společná odpovědnost
- Plnění dohod a rozvoj důvěry
- Pravidelné měření a vyhodnocování plnění strategických cílů

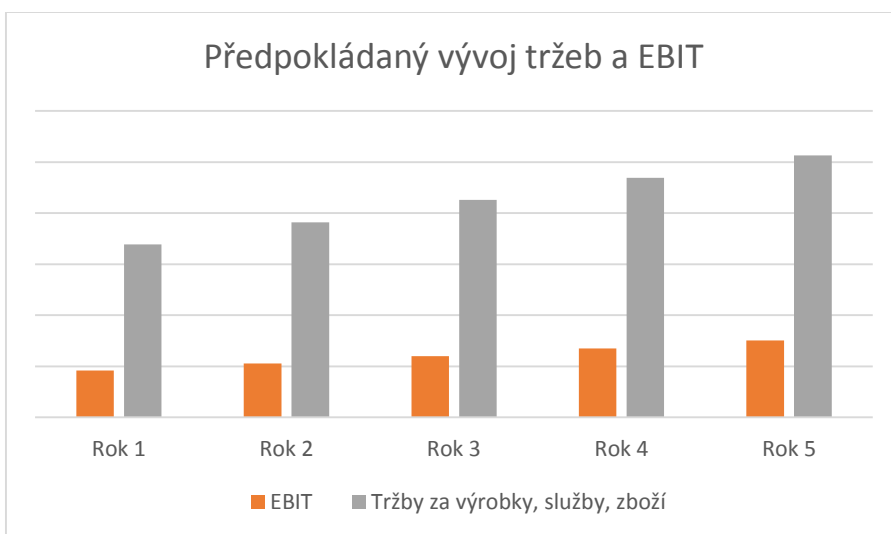
Ze strany majitele společnosti byly následně určeny závazné finančně-ekonomické údaje pro zpracování střednědobé strategie s tím, že jako hlavní parametr byl nastaven provozní hospodářský výsledek EBIT (z anglického Earnings before Interest and Taxes). Jedná se o zisk před úroky a zdaněním. Druhým zásadním parametrem je výše dosažených tržeb. Z těchto dvou parametrů je pak počítána ziskovost jako podíl EBIT na dosažených tržbách. Tento poslední parametr je velmi důležitý z důvodu rozdílné hodnoty ziskovosti u jednotlivých výrobků či služeb.

Z důvodu odlišnosti oborů jednotlivých divizí nebylo možné stanovit jednotný cíl pro firmu jako celek a rozpracovat jej do jedné strategie. Každá divize působí v jiném konkurenčním prostředí. I proto byly oba parametry stanovené pro každou divizi zvlášť.

Z tohoto důvodu bude koncepce Balance Scorecard nastavena pouze na Divizi membránových procesů. Důvodem je nejširší rozsah činností začínající inovacemi a končící poskytováním servisních služeb.

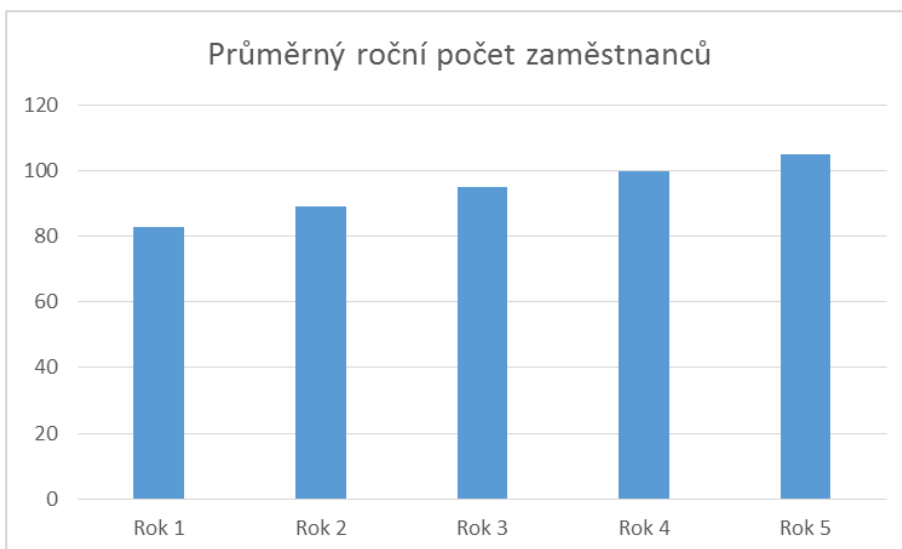
4.1 Nastavení strategických cílů divize

Na Obrázku č. 5 jsou znázorněny parametry EBIT a tržeb, které stanovil majitel firmy. Z uvedených dat vyplývá, že strategie divize je založena na extrémně rychlé expanzi v oblasti celosvětového prodeje technologických řešení s vysokou přidanou hodnotou a maximálně automatizovanými interními procesy. Pro takovou expanzi je nutné především personální zajištění (Obrázek č. 6).



Obrázek č. 5 Předpokládaný vývoj tržeb a EBIT

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek č. 6 Průměrný roční počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

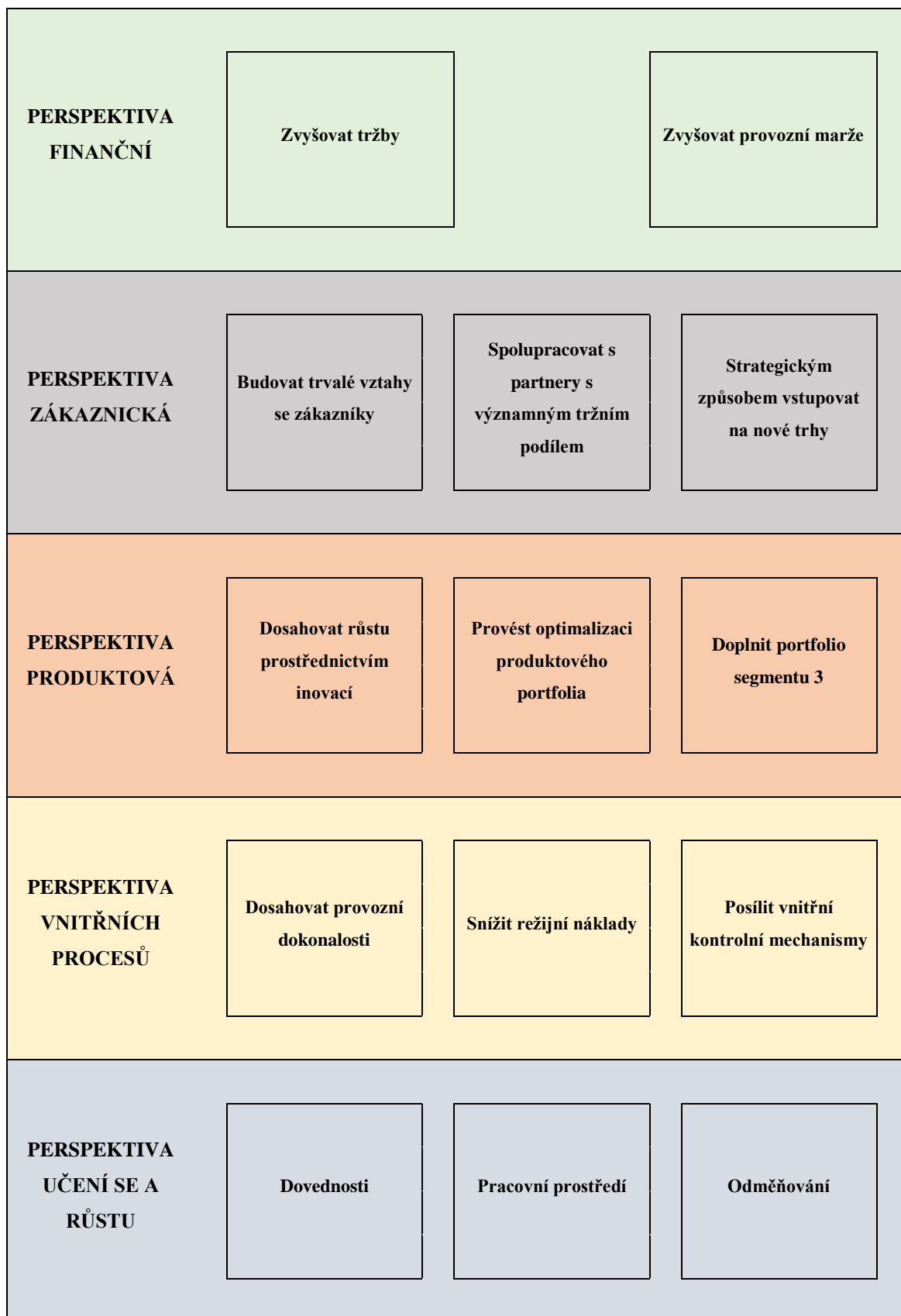
Z analýzy vlastníka vyplývají následující očekávání:

- Celkový vývoj hospodaření DMP bude trvale rostoucí a neočekávají se negativní makroekonomické a jiné vnější vlivy
- EBIT: V porovnání s rokem 0 se očekává nárůst EBIT o 100% v roce 5. Meziročně se očekává růst mezi 12% až 21%. Požadovaný růst je možný pouze s postupným zaváděním nových výrobků na trh a expanzí na nová teritoria.
- Tržby v roce 5 se očekávají s nárůstem 80% v porovnání s rokem 0.
- Z výše uvedených závěrů vyplývá také nárůst ziskové marže o 4%.
- Průměrný počet zaměstnanců vzroste o 40% v roce 5 v porovnání s rokem 0.

Na základě výše uvedených předpokladů je nezbytné dopracovat jednotlivé strategické cíle pro každou perspektivu s cílem dosáhnout splnění strategie.

4.2 Strategická mapa

V přecházejících letech se divize nacházela ve fázi růstu. Budovala výrobní kapacity a nyní očekává zvýšení efektivity práce z důvodu realizace zmiňovaných investic ve výrobě. Od minulého roku investuje do nových informačních systémů pro řízení vztahu se zákazníky, projektové řízení nebo pro zlepšení interních procesů. Na základě těchto předpokladů byla navržena strategická mapa (Obrázek č. 7), rozpracovaná do jednotlivých perspektiv.



Obrázek č. 7 Strategická mapa divize

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každou z perspektiv se musí určit dílčí strategické cíle. Tyto dílčí cíle jsou označovány jako kritické faktory úspěchu. Většinou se jedná o interní faktory, které jsou nezbytné pro správné fungování strategie. Faktory nebo aktivity, které musí být splněny, aby byl naplněn strategický cíl. Dají se považovat za menší či dílší strategické cíle, jak je použito dále v této práci.

Propojením vzájemných vazeb příčin a následků těchto kritických faktorů úspěchu (z angličtiny Critical Success Factors zkr. CSFs) vznikne strategická mapa. Strategické mapy umožňují zvažovat vzájemné vztahy příčin a následků mezi strategickými cíli, klíčovými faktory úspěchu či měřítky. Toto uvažování usnadňuje „porozumět“ strategii – jak zaměření se na jednu oblast ovlivňuje jiné oblasti, proč dělají právě to či ono. (Bělohlávek. s. 226).

K měření cíle se následně používají klíčové ukazatele výkonnosti (z anglického Key Performance Indicators), známé spíše pod zkratkou KPIs. KPI je jednoznačný nástroj, jak kvantifikovat a kvalifikovat výkon a měřit tak úspěšnost firmy. Neukazují, jak zlepšit nebo neposkytují způsoby, jak dosáhnout úspěchu. Jsou to, jak název napovídá „indikátory“, které jen ukazují. KPI se používá k měření výkonu, ale CSF nám pomáhají najít oblasti, které mají být zlepšeny tak, aby byl zajištěn úspěch (Parmenter, 2010).

5 Návrh a implementace konceptu BSC

Při tvorbě konceptu BSC se obvykle vychází ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu promítnutých do strategické mapy. Během analýzy provedené v části 3.2 této práce vyplývá vysoká důležitost produktu. Produkt a návrh technologického řešení, kde může být produkt použit, i s ohledem na výzkumně vývojovou základnu dceřiné společnosti Membrain, je pro divizi stěžejní. Nelze ho tedy jednoznačně přiřadit perspektivě zákaznické ani procesní, kam bývá obvykle zařazen. Jak uvádí i Veber (2011, s.361) „úsilí o co nejefektivnější provozní činnosti nebude pro firmu přínosné, pokud v její výrobní náplni budou zastaralé výrobky nebo pokud zavádění nových produktů bude zdoluhavé či ne zcela úspěšné“. Z toho důvodu jsem se rozhodla nahlížet na produkt z pohledu strategického jako komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím nové, páté, perspektivy. V každé z těchto perspektiv budou stanoveny strategické cíle tak, aby splnily očekávání majitele.

5.1 Kaskádování BSC v podniku

Výhodou systému Balanced Scorecard je možnost řízení více organizačních jednotek. Vytvořená mapa strategie může být přenesena na nižší úrovně divizí, jak je tomu ve firmě MEGA a.s. Přenesení strategie nemusí končit pouze na divizní úrovni, ale může pokračovat až na jednotlivá oddělení, střediska za účelem jejich koordinace. Pro toto přenesení celofiremní strategie na nižší úrovně se používá označení „kaskádování“. Mapa strategie se stupňovitě přenáší na nižší úrovně a lze firmu vyladit dvěma směry - vertikálně a horizontálně

Závěrem lze tedy konstatovat, že s výjimkou závazných cílů a měřítek podpůrných aktivit z celofiremní úrovně, může divize volně rozhodovat o výběru cílů a měřítek tak, aby vyhovovaly jejím podmínkám. Jak uvádí Kaplan (2006, s. 199) „řada implementací systému BSC a mapy strategie nezačíná na celoorganizační úrovni. První systémy Balanced Scorecard mohou být vytvářeny na úrovni divizní či podnikatelských jednotek.“ Pokud totiž není ještě ve firmě metoda BSC zavedena, může být její koncepce odzkoušena na divizní úrovni. Získané znalosti a zkušenosti lze následně aplikovat na celou firmu.

5.2 Finanční perspektiva

Ze strany majitele byl nastaven jako hlavní parametr EBIT. Přesto první strategický cíl bude směřovat na tržby, ze kterých se následně bude generovat zmiňovaný parametr EBIT jako cíl druhý (Tabulka č.4).

Tabulka č. 4 Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl č. 1	Zvyšovat tržby
KPI-F1	Hodnota dosažených tržeb divize/koefficient růstu
KPI-F2	Hodnota dosažených tržeb segmentu 1/koefficient růstu
KPI-F3	Hodnota dosažených tržeb segmentu 2/koefficient růstu
KPI-F4	Hodnota dosažených tržeb segmentu 3/koefficient růstu
KPI-F5	Hodnota dosažených tržeb segmentu 4/koefficient růstu
Strategický cíl č. 2	Zvyšovat EBIT
KPI-F6	Hodnota EBIT divize/koefficient růstu
KPI-F7	Hodnota ziskovosti segmentu 1
KPI-F8	Hodnota ziskovosti segmentu 2
KPI-F9	Hodnota ziskovosti segmentu 3
KPI-F10	Hodnota ziskovosti segmentu 4

Zdroj: vlastní zpracování

Cílové hodnoty a hodnoty kumulativní za celou dobu strategie měřítek KPI-F1 a KPI-F6 jsou zadány majitelem firmy. Pro nastavení strategických cílů a jednotlivých měřítek není nutné do této práce zadávat konkrétní čísla.

Strategický cíl č. 1 - Zvyšovat tržby

Jako první strategický cíl bylo zvoleno zvyšování tržeb. Tím, že si divize vybudovala určitou pozici na trhu, její snahou je především si tuto pozici nejen udržet, ale i zvětšit. Měřítkem je tedy výše dosažených tržeb. K tomuto údaji bude ještě přidán koefficient růstu, který umožní porovnání růstu tržeb oproti minulému období.

Divize realizuje svůj odbyt ve čtyřech segmentech (viz 3.2.1.1) a je nezbytné vytvořit scénáře k dosažení tržeb právě v těchto segmentech.

- Segment 1:

Předpoklad rostoucího trendu v prvních třech letech strategie a postupné klesání v posledních dvou letech. Předpokládá se oživení trhů v Bělorusku, Indii, Jižní Americe a Jižní Africe. V segmentu 1 se předpokládá prodej nových aplikací, které by měly poslední rok strategie tvořit 40% obrátu. Kromě nových aplikací se plánuje dořešit slabá místa oproti konkurenci.

- Segment 2:

Zde se vkládají naděje do nového výrobku, který byl uveden na trh koncem minulého roku. Současně s tímto probíhají výzkumné práce na kombinovaných technologiích, kde tento nový výrobek bude jeden z nosných částí. Nárůst obrátu v segmentu 2 se počítá o 160%.

- Segment 3:

V tomto segmentu se očekává nejvyšší nárůst nových aplikací. Důvodem je již plně funkční výzkumné centrum, které na nových možnostech uplatnění membránových procesů pracuje.

- Segment 4:

S navýšením prodeje zařízení ve výše uvedených segment se předpokládá také nárůst servisní činnosti. Nárůst obrátu je plánuje meziročně o 10%.

Hodnocení měřítek bude probíhat pomocí výše dosažených tržeb za dané období doplněné o koeficient růstu. Koeficient růstu bude vypočítán jako podíl tržeb dosažených v roce 1 oproti tržbám dosažených v roce 0. Následující rok to bude podíl tržeb dosažených v roce 2 oproti tržbám dosažených v roce 1 atd. Koeficient růst je doplněn z toho důvodu, že pouhá výše tržeb neinformuje vedení o tom, zda se tržby oproti minulému období zvýšily či snížily.

Strategický cíl č. 2 - Zvyšovat provozní marže

Scénáře k dosažení požadovaného EBIT jsou logicky také rozdělené do segmentů:

- Segment 1:

Ziskovost segmentu se bude postupně mírně snižovat zejména s důvodu prodeje technologických celků přes distributory a partnery, tlaku zákazníků na cenu investice (stávající portfolio bude již běžnou komoditou), tlaku konkurence a také většího počtu menších projektů. I tak se plánuje, že segment bude mít nejvyšší kumulativní EBIT za pětileté období strategie.

- Segment 2:

Ziskovost segmentu by se měla zvyšovat o téměř 7%. Důvodem by mělo být zahájení sériové výroby nově uvedeného výrobku.

- Segment 3:

Na začátku období se předpokládá nižší ziskovost z důvodu realizace převážně menší pilotních projektů s počátečními náklady na výzkum a vývoj, častějším výjezdům k zákazníkům či případnou úpravu zařízení. Jakmile se podaří stabilizovat aplikační a výrobní portfolio, předpokládáme nárůst ziskovosti o 15%.

- Segment 4:

Průměrná ziskovost bude postupně klesat z důvodu počtu aplikací v segmentu 2, kde je realizován prodej s nižší ziskovostí oproti ostatním segmentům.

Hodnocení měřítka KPI-F6 bude probíhat stejným způsobem jako všechna měřítka prvního strategického cíle. Další měřítka už budou vyhodnocovat dosažené ziskovosti v procentech. V Tabulce č. 5 jsou uvedeny hodnoty výchozí a cílové.

Tabulka č. 5 Stanovení cílových hodnot měřítek finanční perspektivy

Měřítka	Název měřítka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
KPI-F7	Hodnota ziskovosti segmentu 1	29%	26%
KPI-F8	Hodnota ziskovosti segmentu 2	20%	27%
KPI-F9	Hodnota ziskovosti segmentu 3	25%	40%
KPI-F10	Hodnota ziskovosti segmentu 4	50%	37%

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Zákaznická perspektiva

Při stanovení strategických cílů se vychází především ze SWOT analýzy. I díky ní bylo možné definovat následující cíle ke splnění strategie (Tabulka č. 6)

Tabulka č. 6 *Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy*

Strategický cíl č. 3	Budovat trvalé vztahy se zákazníky
KPI-Z1	Počet obchodních vztahů trvajících déle než 5 let
KPI-Z2	Počet ztracených zákazníků (přešli ke konkurenci nebo na jiný proces)
KPI-Z3	Podíl tržeb na celkových tržbách stávajících zákazníků
KPI-Z4	Hodnota získaných příležitostí – noví zákazníci
Strategický cíl č. 4	Spolupracovat s partnery s významným tržním podílem
KPI-Z5	Hodnota získaných příležitostí přinesených partnery
Strategický cíl č. 5	Strategickým způsobem vstupovat na nové trhy
KPI-Z6	Podíl na celkových tržbách - Střední a Blízký východ
KPI-Z7	Podíl na celkových tržbách - Asie - Vietnam, Čína
KPI-Z8	Podíl na celkových tržbách - Jihoafrická republika

Zdroj: vlastní zpracování

Strategické cíle této perspektivy jsou zaměřené na nárůst tržeb a na zvyšování tržního podílu. Pokud se podaří tento záměr splnit, mělo by se to pozitivně projevit ve výkonnosti společnosti.

Strategický cíl č. 3 - Budovat trvalé vztahy se zákazníky

První oblastí této perspektivy je budování vztahu se zákazníky. Každý, kdo podniká, ví, že není snadné zákazníka získat a ještě těžší je si jej udržet. Firma si je vědoma, že je velmi důležité zvyšovat spokojenost zákazníka díky vysoké kvalitě výrobků a služeb. Během posledních třech let se firmě podařilo expandovat na trhy téměř celé Evropy, Ruska, Běloruska, jižní Ameriky. Bohužel se tato expanze týkala pouze jednoho segmentu a to segmentu 1. Segment 2 se pomalu rozjíždí, zatím pouze na trzích bývalého SNS. Na západních trzích zatím své místo hledá. Důvodem je především vysoká konkurence.

V oblasti prodeje, marketingu a servisu byl aplikován informační systém CRM (customer relationship management). Jak anglický název napovídá, jedná se o řízení vztahů se zákazníky. Obchodníci v tomto nástroji zaznamenávají veškerou komunikaci se zákazníkem, průběh a výsledky vzájemných schůzek, předložené nabídky a uskutečněné prodeje výrobků a služeb. Existuje tak jednotný pohled na historii vztahu se zákazníkem od

poptávky až po servis pozáruční. Divize se připravuje na rozvoj servisu a zajištění rychlých dodávek náhradních dílů pro SNS.

Měřítko pro sledování vztahů se současnými jsou stanovena čtyři. Vedení chce sledovat obchodní vztahy již od svého počátku. Zajímá je tedy počet zákazníků, kteří jsou firmě věrní již více než 5 let (KPI-Z1). Není zde ani tak důležitý jejich obrat, ale jejich spokojenost a důvěra mající za příčinu jejich setrvání u firmy MEGA.

Pokud ale dojde k jejich ztrátě, je to impulsem k tomu, že naše nabídka už není tak konkurenceschopná nebo náš zákazník se nechal zlákat konkurencí. Proto druhým měřítkem je počet ztracených zákazníků (KPI-Z2). Ke ztrátě zákazníka může dojít v tomto oboru ze dvou příčin. Zákazník přejde jednoduše ke konkurenci, která mu předložila zajímavější nabídku. Stále ale používá ten stejný typ produktu pouze s tím rozdílem, že jej vyrábí a dodává někdo jiný. Druhým důvodem jeho ztráty může být jeho přechod na jiný typ výrobku, respektive na jiný technologický proces. Toto už je impulsem pro informování technologů a výzkumných pracovníků.

Třetím měřítkem strategického cíle týkajícího se budování trvalých vztahů se zákazníky je hodnota podílu tržeb stávajících zákazníků na celkových tržbách divize (KPI-Z3). Tržby u stávajících zákazníků se týkají především servisní činnosti na námi dodaných technologických celcích. Růst objemu nových projektů přináší v následujících letech pravidelné příjmy generovanými tržbami za prodej náhradních dílů a servisních služeb.

Posledním měřítkem, které vedení divize a potažmo firmy zajímá, jsou výsledky aktivit obchodníků a tím je informace o nových zákaznících na současných trzích. Trhy, kde divize v současné době působí, jsou pro obchodníky známé. Mají zmapovanou konkurenci, znají cenovou politiku. Získat zde nové zákazníky už je jen otázkou kvalitní obchodní argumentace a přesvědčování. Výsledky činnosti obchodníků budou měřeny hodnotou získaných příležitostí u nových zákazníků (KPI-Z4). Získaná příležitost je z terminologie informačního systému CRM. Jedná se o úspěšnou nabídku, které je ukončena obdrženou objednávkou či podepsanou smlouvou.

Strategický cíl č. 4 - Spolupracovat s partnery s významným tržním podílem

Jednou z možností, jak posílit svou pozici na trhu, je spolupracovat s partnery s významným tržním podílem. Tito partneři se pohybují na stejných segmentových trzích, jsou to nadnárodní společnosti s vybudovanou značkou a vysokým kapitálovým zajištěním. Důvodem, proč by tito partneři chtěli spolupracovat s firmou MEGA je elektrodialýza. Firma MEGA patří k několika málo výrobcům vlastních iontovýměnných membrán, které jsou součástí technologie elektrodialýzy. Elektrodialýza je proces, který těmto partnerům chybí. Proto vedení firmy začíná vyjednávat uzavření rámcových smluv o spolupráci s vybranými partnery na preferenci v dodávkách klíčových procesů. Tomuto vyjednávání musí předcházet vytipování partnerů po segmentech, oslovit je s nabídkou spolupráce, projít kvalifikací a poskytnout kvalitní podporu prodeje.

Měřítko úspěchu této spolupráce je hodnota získaných příležitostí přinesených partnery (KPI-Z5), jejíž výši lze získat z CRM. V praxi tato spolupráce funguje tak, že veškeré poptávky přináší partner, jemu je také vypracována nabídka. Partner zakomponuje technologické řešení divize do svého technologického návrhu a ten je následně celý předložen koncovému zákazníkovi. Divize již v minulosti zahájila tyto spolupráce a výsledky posledních třech let jen dokazují, že toto je krok správným směrem. Partneři za poslední tři roky navyšují objem získaných příležitostí v průměru o 5%. Minulý rok tak tvořil jejich podíl na získaných příležitostech 30% z celkových získaných příležitostí divize. Z tohoto důvodu je tato spolupráce považována za strategickou a divize se jí chce věnovat intenzivněji než doposud.

Strategický cíl č. 5 - Strategickým způsobem vstupovat na nové trhy

Strategickým způsobem vstupovat na nové trhy je důležitý způsob, jak získat nové zákazníky. Firma má zájem expandovat do zemí Blízkého a Středního východu, do Asie (zejména, Vietnam, Čína, Jižní Korea) a do Jihoafrické republiky. Musí definitivně rozhodnout o způsobu vstupu na hlavní trhy a připravit plán expanze. Tato problematika není součástí této práce.

Plnění strategického cíle vstupu na nové trhy bude měřeno pomocí výše tržeb dosažených na nových teritoriích vůči celkovým tržbám divize. Je to velmi jednoduché, ale velmi vypovídající měřítko.

Výchozí a cílové hodnoty měřítek v zákaznické perspektivě ukazuje Tabulka č. 7.

Tabulka č. 7 Stanovení cílových hodnot měřítek zákaznické perspektivy

Měřítko	Název měřítka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
KPI-Z1	Počet obchodních vztahů trvajících déle než 5 let	55	70
KPI-Z2	Počet ztracených zákazníků (přešli ke konkurenci nebo na jiný proces)	6	< 6
KPI-Z3	Podíl tržeb na celkových tržbách stávajících zákazníků	40%	50%
KPI-Z4	Hodnota získaných příležitostí – noví zákazníci	150 mil.	350 mil.
KPI-Z5	Hodnota získaných příležitostí přinesených partnery	90 mil	200 mil.
KPI-Z6	Podíl na celkových tržbách - Střední a Blízký východ	0%	15%
KPI-Z7	Podíl na celkových tržbách - Asie - Vietnam, Čína	0%	10%
KPI-Z8	Podíl na celkových tržbách - Jihoafrická republika	0%	5%

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Perspektiva produktová

Úspěch u zákazníků je důsledkem předložení konkurenčně zajímavé nabídky, ve které hraje hlavní roli skvělý produkt. Nabídka vhodného produktu musí vycházet z potřeb zákazníka. Divize membránových procesů působí na několika segmentech a nabízí výrobky, aplikace a služby. Pro vypracování konkurenceschopné nabídky je téměř nezbytná spolupráce technologů a dalších technických odborníků. Tento tým také neustále pracuje na zlepšování vlastností výrobků i jejich použití v segmentech či aplikacích, kde doposud použity nebyly. Tato činnosti se neobejde bez pomoci specialistů z dceřiné společnosti Membrain.

V teoretické části této práce byly definovány pouze čtyři perspektivy, které produkt nějak opodstatněně nezařazovaly. Nelze produkt přiřadit pouze perspektivě zákaznické, ale zároveň ani perspektivě interních procesů. Oblast produktového portfolia by bylo přínosnější řídit pomocí samostatné perspektivy. Důvodem je i oblast inovací, ve které je divize závislá na výsledcích své dceřiné společnosti. Produktová perspektiva, a některé z jejich strategických cílů, může být následně přenesena i do strategických cílů dceřiné společnosti. Tato forma představuje vertikální přenos strategických cílů a jejich vyladění s ostatními

jednotkami firmy. Tyto jednotky mohou významně přispívat ke splnění strategických cílů a dosahovat tak vzájemné synergie.

Strategický cíl č. 6 - Dosahovat růstu prostřednictvím inovací

Prvním strategickým cílem je stanoveno dosahování růstu prostřednictvím inovací. Inovacemi jsou v tomto případě myšleny nové výrobky, zlepšení vlastností současných výrobků, ale také inovace v oblasti nových možností využití současných výrobků. Součástí tohoto cíle nejsou inovace, jejichž důsledkem je zlepšení kvality produkce či snížení nákladů. Neznamená to, že by o ně divize neměla zájem. Pouze jsou řešeny v perspektivě interních procesů, kam patří.

Měřítko první (KPI-P1) je počet inovací uvedených na trh v porovnání s konkurencí. Na něj logicky navazuje druhé měřítko (KPI-P2) soustředující se na výši tržeb z prodeje nových výrobků, přičemž výrobek bude považován za nový po dobu strategie. Pokud firma uvede na trh první rok strategie určitý výrobek, budou sledovány tržby za něj až do pátého roku strategie. V obou případech není problém se získáním dat potřebných k tomu měření. Oproti tomu poslední měřítko (KPI-P3) už bude náročnější na sběr informací, protože k němu bude nezbytná součinnost s dceřinou společností Membrain. Jedná se o měření doby zvratu představující čas od počátku vývoje po přinesení zisku z prodeje na pokrytí nákladu na vývoj. Doposud doba zvratu nebyla v oficiálních reportech divize. Inovace jsou vyhodnocovány na Membrainu do doby jejich transferu do MEGA a.s.. V MEGA a.s., potažmo na Divizi membránových procesů, jsou sledovány tržby za jejich prodej a ziskovost. Nyní je nezbytné obě firmy sloučit a poskytnout si navzájem kompletní informace.

Strategický cíl č. 7 - Provést optimalizaci produktového portfolia

Pro splnění ctizádostivých strategických cílů týkající se nárůstu tržeb je velmi zásadní kvalitní produktové portfolio. Firma ve většině případů nabízí zákazníkovi zařízení „šité na míru“, což je velmi náročné pro řízení portfolia i finance. Každá taková úprava musí být zachycena na výkresech a ostatní dokumentaci, což vyvolává stále mzdové prostředky konstruktérů a technologů. Jednou z možností je maximálně zvýšit variabilitu standardních

zařízení, u nejčastěji měněných komponent jako je řídicí systém, čerpadla, instrumentace apod.

Jako vhodné měřítko (KPI-P4) se nabízí hodnocení efektivity produktů. Efektivitou je myšleno měření výstupu ke vstupům. U produktů jsou výstupem tržby za jejich prodej a vstupem náklady na jejich výrobu. Důležité je nahlížet na tento ukazatel i do budoucna a predikovat efektivnost produktů nebo produktových skupin a odhadovat, na jakých produktech může firma zakládat budoucí tržby.

Produktové portfolio musí být především konkurenceschopné. U každé aplikace, kterou firma nabízí, musí být provedeno srovnání s konkurencí a připravena podpůrná argumentace pro úspěšný prodej. Pokud jsou v nabídce pozitivní prvky ve srovnání s konkurencí, musí se na ně dát důraz – vyzdvihnout vlastnosti membrán, průtočnou kapacitu svazků, obsluhovatelnost technologických jednotek a provozní spolehlivost. Pokud nebude nalezen jednoznačný benefit pro zákazníka ani vůči konkurenci, tak bude produkt z nabídky vyřazen. Cílem je prodávat to, co má na trhu šanci a minimalizovat riziko v případě dodávky neověřených aplikací a výrobků.

Jak uvádí i Veber (2009, s. 686) „*monitoring, analýzy a vyhodnocování informací o produktech zpravidla bývají na mnohem nižší úrovni než práce s informacemi o jejich výrobě*“. Získat věrohodné informace o tomto směru je velmi složité. Pro analýzu je ideální zavést pravidelné hodnocení silných a slabých stránek klíčových produktů, sledovat technickou úroveň vlastních produktů ve srovnání s konkurencí. Podobné analýzy by se měly stát součástí pravidelných reportů. Nejedná se tedy o pravidelné měření, ale nastavení nové metodiky, jak tuto činnost zahájit.

Strategický cíl č. 8 - Doplnit portfolio segmentu 3

Dalším strategickým cílem je doplnění portfolio segmentu 3. Jako nejefektivnější cesta se nabízí detailní rozbor aplikací konkurence a ověření funkčnosti našeho zařízení na stejných aplikacích. Další možností je i uzavření licence s partnery. Cílem je rychlé doplnění aplikačního portfolio segmentu 3 z nabídky současných produktů a zahájit prodej v segmentu.

Plnění tohoto cíle je měřeno počtem produktů zařazených do segmentu 3 (KPI-P5). Cíle a měřítka produktové perspektivy jsou sumarizované v Tabulce č. 8 a Tabulce č. 9.

Tabulka č. 8 Strategické cíle a měřítka produktové perspektivy

Strategický cíl č. 6	Dosahovat růstu prostřednictvím inovací
KPI-P1	Počet inovací uvedených na trh v porovnání s konkurencí
KPI-P2	Výše tržeb za prodeje nových výrobků
KPI-P3	Doba zvratu (čas od vývoje po přinesení zisku z prodeje na pokrytí nákladů na vývoj)
Strategický cíl č. 7	Provést optimalizaci produktového portfolia
KPI-P4	Efektivnost produktů
Úkol-1	Zavést monitoring, analýzu a vyhodnocení produktového portfolia
Strategický cíl č. 8	Doplnit portfolio segmentu 3
KPI-P5	Počet produktů zařazených do segmentu 3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 Stanovení cílových hodnot měřítek produktové perspektivy

Měřítko	Název měřítka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
KPI-P1	Počet inovací uvedených na trh v porovnání s konkurencí	3 ročně	10 ročně
KPI-P2	Výše tržeb za prodeje nových výrobků	10 mil.	300 mil.
KPI-P3	Doba zvratu	Údaj není k dispozici	max. 12 měsíců
KPI-P4	Efektivnost produktů	10 – 25%	20 – 35%
KPI-P5	Počet produktů zařazených do segmentu 3	0	2 ročně

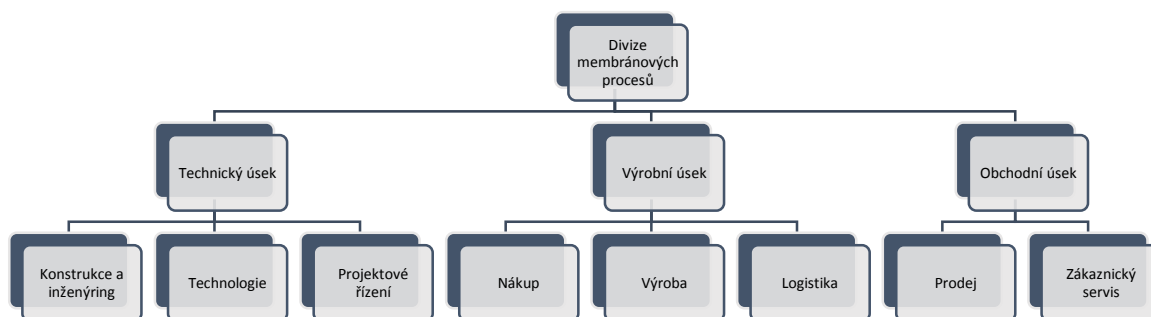
Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Perspektiva interních podnikových procesů

Podnikovou činnost lze rozdělit na primární a podpůrnou. Mezi primární činnost divize patří nákup, výroba, inženýring a projektové řízení, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby.

Mezi podpůrné činnosti divize patří personalistika, infrastruktura firmy (správa areálu, bezpečnost práce), obstaravatelská činnost (vedení účetnictví, financování), výzkum a vývoj ve formě operativní nebo strategické. Podpůrné činnosti zajišťuje správní útvar firmy, činnost VaV dceřiná společnost.

Organizační struktura Divize membránových procesů zahrnuje úseky a střediska, vykonávající primární činnosti pro zajištění procesů vytvářejících hodnotu pro firmu. (Obrázek č. 8).



Obrázek č. 8 Organizační struktura divize

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik dodává specializovaná technologická zařízení a většina komponent je tedy objednávana přímo na danou zakázku. To klade vysoké nároky především na plánování

nákupu a výroby. Procesy plánování probíhají v manuálním režimu (MS Excel) s podporou informačního systému ESO9.

Strategický cíl č. 9 - Dosahovat provozní dokonalosti

Z výše uvedeného je patrné, že správně nastavené a řízené provozní procesy jsou pro firmu nezbytností. Dosahovat provozní dokonalosti je první strategický cíl v této oblasti, protože podporuje hodnototvorné procesy, z nich především primární.

Vyladění provozní dokonalosti vede především ke snížení nákladů. Měřítka pro hodnocení, jak se daří vyladřovat provozní činnosti a tedy i snižovat, je podíl výkonové spotřeby k výnosům (KPI-I1). Jednotlivé útvary by měly být do celého procesu začleněny. Pokud jsou, může se celý proces stupňovitě přenést, neboli kaskádovat, do těchto provozních středisek. Na tato střediska jsou přeneseny strategické cíle za účelem jejich přispění ke splnění cílům majitele. Jakmile zaměstnanci získají podvědomí o strategii, budou jí rozumět, mohou se více angažovat a přispívat k cílům divize a tedy i celé firmy. Kaskádování bude dále v čl. 5.5.1.

Druhé měřítko naopak hodnotí mzdovou produktivitu práce z tržeb (KPI-I2). Představuje podíl tržeb ke mzdovým nákladům. Udává, kolik výnosů připadá na 1Kč vyplacených mezd. Ukazatel by měl vykazovat rostoucí tendenci.

Dalším opatřením pro splnění stanových cílů je zavedení projektového řízení jako nástroje integrovaného řízení firmy. Cílem úspěšné implementace projektového řízení je navrhovat a realizovat úspěšné projekty, které povedou k posílení konkurenceschopnosti a motivaci zaměstnanců. Jedná se o stanovení jednotné metodiky a zajištění vhodného nástroje. Pokud bude každá důležitá činnost řízena jako projekt, posílí se schopnost týmové práce, komunikace a způsobilosti všech účastníků. Na divizi je již zřízeno středisko projektového řízení. Nyní je ale činnost projektových manažerů zaměřena převážně na obchodní zakázky. Chybí ale přijetí tohoto nástroje na celé úrovni firmy a definovat tak i jednotnou metodiku. Zavedení toho nástroje je nezbytné nastavit během prvního roku strategie. Nebude tedy klasickým měřítkem, ale spíše jednorázovým úkolem. Další rok strategie by mělo mít projektové řízení nastavená svá měřítka měřící úspěšnost toho nástroje.

Velmi důležitou součástí správného fungování veškerých činností ve firmě jsou kvalitní IT (z ang. information technology) nástroje. Firma prochází velmi razantní proměnou, roste obrat v membránových procesech. Zvyšují se nároky na výrobu, nákup a zdroj správných informací. Bez správných informací v požadovaném čase nelze plánovat, hodnotit a přijímat nápravná opatření. Až tento nárůst ukázal slabinu v právě v IT. Z tohoto důvodu bylo vytvoření koncepce IT rozvoje a jeho realizace vybráno do BSC jako jeden ze strategických cílů.

Strategický cíl č. 10 – Snížit režijní náklady

Výše režijních nákladů je trnem v oku téměř každému finančnímu řediteli. Snížením těchto nákladů lze dosáhnout významných úspor bez velkého úsilí. Cílem snižování není jakékoliv snižování, které by vedlo k zanedbávání údržby a potažmo ke zhoršení kvality. Režijní náklady musí být podrobně rozčleněny a z nich následně vybrány ty skupiny, jejichž snižování je žádoucí. Je zřejmé, že režijní náklady materiálového charakteru je závislá na objemu výroby. S rostoucí výrobou se bude částečně zvyšovat.

Divize rozděluje své režijní náklady do tří základních skupin – režijní náklady základní nutné na provoz budov, odpisy, energie, nájemné, náklady na administrativní pracovníky a především management divize. Dále režijní náklady na opravy a údržbu a režijní náklady na podporu prodeje. U jediných nákladů na podporu prodeje není žádoucí jejich snižování, protože vynaložené náklady na podporu prodeje znamenají určitou formu investice do budoucích obchodů. Obvykle se jedná o náklady na veletrhy a výstavy, akviziční služební cesty za potenciální zákazníky, náklady na propagaci, brožury a další marketingové aktivity. Náklady na podporu prodeje musí být správně zacíleny a především vyhodnocován jejich přínos pro budoucí obchody.

Pro divizi je podstatné snižovat především režijní náklady základní. Každé středisko na divizi má určené rozpočty a nastavené limity. Pravidelně se kontroluje jejich plnění. Režijní náklady tvoří v současné době podíl 19% z celkových nákladů divize.

Snížení režijních nákladů by mělo směřovat především na mzdové náklady pracovníků, kteří svým zařazením mají spadat pod režie pouze částečně. Jedná se o technology, konstruktéry nebo projektové manažery.

Měřítko hodnocení bude výše režijních nákladů, která bude podobně jako tržby, porovnávána k minulému období (KPI-I3). Toto měřítko může být kaskádovitě přeneseno na nižší úrovně jednodušším způsobem než-li je nastaveno v článku 5.5.1. Výše režijních nákladů bude rozpadnuta do jednotlivých úseků a následně středisek. Nebudou nastavovány žádné další perspektivy. Pro každý úsek a středisko se doporučuje nastavit limity, které budou pravidelně sledovány a vyhodnocovány.

Strategický cíl č. 11 – Posílit vnitřní kontrolní mechanismy

S IT souvisí i poslední cíl, kterým je posílení vnitřních kontrolních mechanismů. Divize se chce zaměřit na důslednější řízení výkonnosti procesů. Od plánování, kontroly, reporting po následná opatření. Cílem je provázat schválenou strategii s řízením na jednotlivých úrovních a zajišťovat zpětnou vazbu o průběhu její realizace. Bez měření a vyhodnocování nelze správně řídit.

Zavedení metodiky projektového řízení, zpracování koncepce IT a zavedení pravidelného reportingu k vyhodnocení měřítek všech perspektiv jsou úkoly s cílem zavedení nových režimů či systémů s termínem splnění v prvním roce strategie.

Pro oblast interních podnikových procesů tedy firma stanovila tři strategické cíle, k nimž byly určeny následující úkoly a měřítka výkonnosti (Tabulka č.10).

Tabulka č. 10 Strategické cíle a měřítka perspektivy interních podnikových procesů

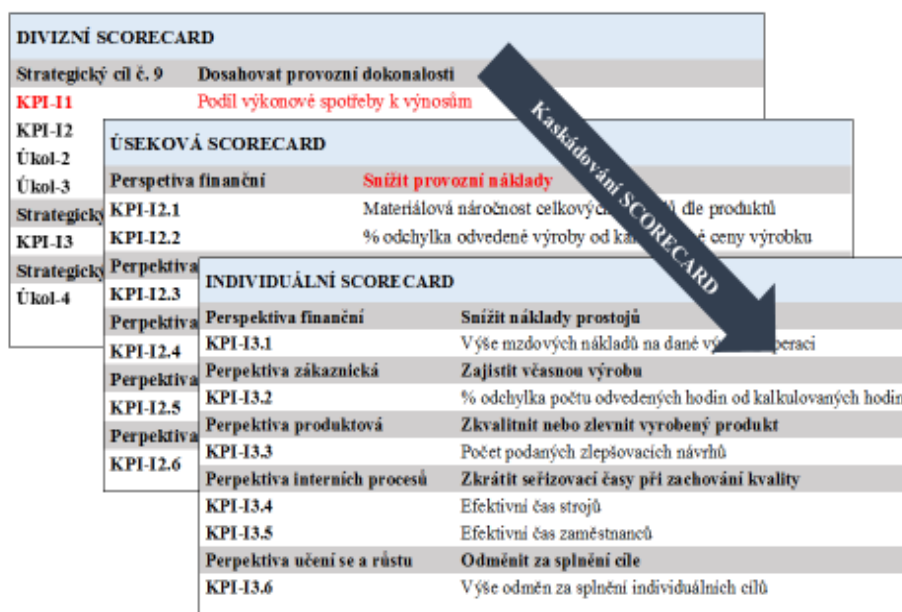
Strategický cíl č. 9	Dosahovat provozní dokonalosti
KPI-I1	Podíl výkonové spotřeby k výnosům
KPI-I2	Mzdová produktivita práce z tržeb
Úkol-2	Zavedení metodiky projektového řízení
Úkol-3	Zpracovat koncepci IT
Strategický cíl č. 10	Snížit režijní náklady
KPI-I3	Výše režijních nákladů v porovnání s minulým obdobím
Strategický cíl č. 11	Posílit vnitřní kontrolní mechanismy
Úkol-4	Zavést pravidelný reporting - vyhodnocení měřítek všech 5 perspektiv

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.1 Kaskádování KPI-I1 Podíl výkonové spotřeby k výnosům

Výkonová spotřeba je součet spotřeby materiálu, energie a služeb (údaje z výkazu zisku a ztráty) a nákladů vynaložených na prodané zboží. Výnosy jsou často nahrazeny tržbami. S růstem nákladů patřících do výkonové spotřeby se bude tento podíl zvyšovat. Pokud ale budou náklady růst spolu s tržbami, rostoucím objemem výroby a zakázek, měl by se tento ukazatel snižovat.

Toto měřítko bude kaskádováno až na nejnižší úroveň (Obrázek č. 9). Divizní měřítko podílu výkonové spotřeby k výnosům lze přenést o jeden stupeň níže na Výrobní úsek. Kaskáda jednoho měřítka se musí znovu rozpadnout do všech perspektiv. Z výrobního úseku bude nastavena kaskáda na výrobního dělníka. Pro lepší přehled budou KPI v první kaskádě označené I2 a v druhé kaskádě I3.



Obrázek č. 9 Kaskádování strategického cíle

Zdroj: vlastní zpracování

Strategický cíl první kaskády: Snížení podílu výkonové spotřeby

Kaskáda na: Výrobní úsek (úsekový scorecard)

Zodpovědnost za cíl: vedoucí výroby

Tabulka č. 11 Cíle a měřítka první kaskády

Perspektiva finanční	Snížit provozní náklady
KPI-I2.1	Materiálová náročnost celkových nákladů dle produktů
KPI-I2.2	% odchylka odvedené výroby od kalkulované ceny výrobku
Perspektiva zákaznická	Zajistit včasnou výrobu
KPI-I2.3	Průměrná dodací doba dle výrobních skupin
Perspektiva produktová	Zlepšovat vlastnosti výrobků s nejvyšším podílem tržeb
KPI-I2.4	Počet inovací na současném výrobním portfoliu
Perspektiva interních procesů	Zajistit vysokou kvalitu výroby
KPI-I2.5	% neshodné výroby z celkové výroby
Perspektiva učení se a růstu	Kvalitní zaškolení pracovníků výroby
KPI-I2.6	Zaškolení na co největším množství výrobních operací

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítka určená pro Výrobní úsek (Tabulka č.11) se zabývají činnosti týkající se vlastních výrobků. Výrobními skupinami jsou myšleny hlavní výrobní komponenty – membrány, rozdělovače, elektrodialyzační svazek a elektrodeionizační svazek. Každá z těchto komponent je vyráběna ve větším či menším množství typů. Pro hodnocení vedoucího výroby lze vyhodnocovat přes výrobní skupiny, ale také přes jednotlivé typy výrobků.

V perspektivě finanční jsou stanovená dvě měřítka. První se týká výše nákladů na materiál, která je porovnávána vůči celkovým nákladům za daný výrobek (KPI-I2.1). U tohoto měřítka hraje hlavní roli nákupní oddělení. Svou činností mohou docílit úspor při nákupu materiálu, ovšem při zachování stejné kvality. Dalším krokem snížení provozních nákladů může být odstranění plýtvání. Proto je jako druhé měřítko navrženo měření odchylky odvedené výroby od kalkulované ceny výrobku (KPI-I2.2). Odvedenou výrobou jsou myšleny skutečně spotřebované materiály, kooperace a odvedené hodiny pracovníků výroby. Měřením této odchylky lze odhalit plýtvání materiálu, nižší efektivitu výrobní operace či nekvalitní výrobu. Ale také může odhalit chybnou kalkulaci výrobku. Ideálním stavem je samozřejmě nulová odchylka. Nicméně pravidelné sledování této odchylky poskytuje vedoucímu výroby velmi cenné informace o tom, jak proces výroby probíhá v peněžním a kvantitativním vyjádření.

Podobným měřítkem odchylky odvedené výroby je i procentuální vyjádření neshodné výroby z celkové výroby (KPI-I2.5). Opět je doporučeno hodnocení neshodné výroby i přes jednotlivé výrobní skupiny nebo i konkrétní položky.

Další podúroveň Výrobního úseku je výrobní dělník. Na výrobního dělníka musí být nastaven cíl, který je schopen zvládnout, je pro něj srozumitelný a měřitelný. Jednou z možností, jak snížit provozní náklady a tedy i výkonovou spotřebu, je zvýšit efektivitu výrobní operace. Kaskáda by mohla být provedena způsobem naznačeným v Tabulce č. 12.

Strategický cíl druhé kaskády - Zvýšit efektivitu výrobní operace

Kaskáda na: výrobního dělníka (individuální scorecard)

Zodpovědnost za cíl: výrobní dělník

Tabulka č. 12 Cíle a měřítka druhé kaskády

Perspektiva finanční	Snížit náklady prostožů
KPI-I3.1	Výše mzdových nákladů na dané výrobní operaci
Perspektiva zákaznická	Zajistit včasnou výrobu
KPI-I3.2	% odchylka počtu odvedených hodin od kalkulovaných hodin
Perspektiva produktová	Zkvalitnit nebo zlevnit vyrobený produkt
KPI-I3.3	Počet podaných zlepšovacích návrhů
Perspektiva interních procesů	Zkrátit seřizovací časy při zachování kvality
KPI-I3.4	Efektivní čas strojů
KPI-I3.5	Efektivní čas zaměstnanců
Perspektiva učení se a růstu	Odměnit za splnění cíle
KPI-I3.6	Výše odměn za splnění individuálních cílů

Zdroj: vlastní zpracování

KPI-I3.1 - Výše mzdových nákladů na dané výrobní operaci

Každá výrobní operace má stanovenou náročnost v minutách, ve které se počítá i určitá část prostožů. Jedná se o čas, kdy se může čekat na přípravu materiálu, na předchozí navazující výrobní operaci, přípravu pracoviště či přechod z jeho pracoviště na druhé. Všechny tyto aspekty může výrobní dělník ovlivnit. Pro hodnocení následně stačí výši mzdových nákladů vyhodnotit.

KPI-I3.2 - % odchylka počtu odvedených hodin od kalkulovaných hodin

S předchozím měřítkem souvisí i procentuální odchylka počtu odvedených hodin od hodin kalkulovaných. Pokud bude výrobní dělník vědět, že zajištěním včasné výroby lze uspokojit zákazníka, případně i snížit náklady na výrobek a být za to odměněn, jistě bude v jeho zájmu dané cíle splnit.

KPI-I3.4 + KPI-I3.5 – Efektivní čas strojů a zaměstnanců

Výrobní dělník může mít za cíl zkrátit seřizovací časy při zachování kvality. Měřítka hodnocení se v tomto případě týkají efektivity výrobních zdrojů – strojů a zaměstnanců. Zde je nutné zmínit ještě disponibilní čas, kdy by měl stroj nebo výrobní dělník pracovat. Ve skutečnosti je tento čas rozdělen na práci na zakázkách a čas prostojů či jiných režijních výkonů. Cílem výrobního dělníka je zvýšit efektivní čas stroje i sebe. Pokud bude současně i kvalitně vyrábět, lze tímto způsobem zásadně ovlivnit náklady výroby a zvýšit efektivitu celé výrobní operace.

Cílem celé perspektivy je dosažení cílových hodnot uvedených v Tabulce č. 13:

Tabulka č. 13 Stanovení cílových hodnot měřítek perspektivy interních procesů

Měřítko	Název měřítka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
KPI-I1	Podíl výkonové spotřeby k výnosům	68%	55%
KPI-I2	Mzdová produktivita práce z tržeb	7 Kč	6 Kč
KPI-I3	Výše režijních nákladů v porovnání s minulým obdobím	40 mil. Kč	Pokles o 1% ročně

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Perspektiva učení se a růstu

Základem firmy jsou bezesporu znalosti, představující vlastně nehmotná aktiva, který je lidský kapitál. Přeměna nehmotných aktiv v hmatatelné výsledky pak pro většinu organizací představuje nový způsob myšlení. Ty organizace, které zvládnou tento proces, jehož nositelem a šířitelem je útvar lidských zdrojů, si mohou vytvořit významnou konkurenční výhodu (Kaplan, 2006, s. 102).

Know-how firmy MEGA a.s. je založené především na zaměstnancích. Oblast, ve které firma působí, vyžaduje vysokou odbornost v oblasti projektování a navrhování technologií. Do zaměstnanců firma neváhá investovat. Na druhou stranu firma vyžaduje loajalitu a angažovanost.

Vedení divize si vytyčilo tři strategické oblasti svého zacílení při stanovování strategických cílů:

- dovednosti
- pracovní prostředí
- odměňování

Strategický cíl č. 12 – Rozvoj a seberealizace špičkových odborníků

Pro oblast dovedností jsou nezbytná školení (KPI-U1). Personální útvar ve spolupráci s vedoucími pracovníky analyzuje silné a slabé stránky svých zaměstnanců. Slabé stránky by měly být právě různými školeními eliminovány.

Strategický cíl č. 13 – Zamezení nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců

Firma potřebuje získávat kvalitní odborníky, zaujmout je, vychovat si je a zamezit jejich případnému odchodu. Zaškolení nových odborníků je otázkou i několika let, kdy se do nich investují prostředky. Každá následná ztráta takového odborníka je tedy velmi citelným oslabením celého týmu.

Pro informaci o fluktuaci zaměstnanců je používá ukazatel míry fluktuace (KPI-U2). Míru fluktuace počítáme jako počet odešlých zaměstnanců za rok k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců v daném roce. Tento ukazatel má i svá negativa. Můžeme se držet ve správné míře fluktuace, ale přitom nám mohli odejít dva klíčoví zaměstnanci. Lepší variantou je, pokud si firma navrhne sama, jak chce fluktuaci sledovat. Vyčlení si například skupinu klíčových zaměstnanců a měří míru fluktuace pouze u této skupiny.

Strategický cíl č. 14 – Zajištění nábory kvalitních pracovníků dle požadavku pro splnění strategie

Plnění těchto strategických cílů není možné bez velmi kvalitního útvaru řízení lidských zdrojů. Ve firmě MEGA a.s. patří tato oblast do kompetencí podpůrného útvaru spadajícího do správního útvaru firmy. Plnění tohoto cíle bude měřeno pomocí počtu naborů (KPI-U3).

Výhodou firmy je Membránové inovační centrum (MIC) velmi úzce spolupracující se studenty VŠ chemického zaměření. Už během studia jsou vytipováni studenti, o které má

firma zájem a snaží se je získat. Obvykle nejdříve nastupují jako výzkumní pracovníci a po získání více zkušeností se mohou stát i technology spolupracujícími na obchodních projektech pro Divizi membránových procesů. Počtem těchto výzkumných pracovníků spolupracujících na obchodních projektech se dá pak měřit KPI-U4.

Strategický cíl č. 15 - Definovat prvky firemní kultury a vydání Etického kodexu

Cílem tohoto úkolu je vydání Etického kodexu, který posune českou firmu opět výše a zařadí jí mezi ještě více důvěryhodné zaměstnavatele v regionu.

Strategický cíl č. 16 – Vybudovat špičkové prostředí: týmová práce, slušnost

Oblast pracovního prostředí bude měřena především pomocí dotazníků (KPI-U5) obsahující dotazy přímo na kvalitu týmové práce, ochotu spolupracovníků při plnění společných úkolů atd.

Velmi složitou částí na měření je sdílení znalostí a zkušeností. Řada lidí považuje sdílení znalostí za nevýhodu nebo dokonce újmu. Mají pocit, že jejich pozice bude ohrožena a nebudou již potřební. Je nezbytné vytvořit takové prostředí, ve kterém nebudou mít pocit, že je sdílení informací osobně ohrožuje. Vedoucí pracovníci jsou pak ti, kteří musí jít příkladem. Měřit tento cíl lze opět pomocí dotazníku.

Strategický cíl č. 17 – Provázat motivační systémy útvarů společnosti na plnění strategie

Poslední oblastí je odměňování. Zde musí být nastaven jasný, průhledný a srozumitelný motivační systém navázaný na plnění strategie. Zaměstnanci musí být seznámeni se strategií, s tím, jak oni sami mohou přispět k plnění strategických cílů a v neposlední řadě i jak budou odměněny, pokud se podaří plnit záměry majitele. Vedení musí pravidelně informovat o plnění těchto cílů a o případných změnách.

Pro shrnutí jsou v Tabulce č. 14 uvedeny všechny strategické cíle z perspektivy učení se a růstu.

Tabulka č. 14 Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Oblast	DOVEDNOSTI
Strategický cíl č. 12	Rozvoj a seberealizace špičkových odborníků
KPI-U1	Počet školení pro zaměstnance
Strategický cíl č. 13	Zamezení nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců
KPI-U2	Míra fluktuace zaměstnanců na důležitých pozicích
Strategický cíl č. 14	Zajištění nábory kvalitních pracovníků dle požadavků pro splnění strategie
KPI-U3	Počet náborů
KPI-U4	Počet vytipovaných absolventů v MIC
Oblast	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
Strategický cíl č. 15	Definovat prvky firemní kultury a vydání Etického kodexu
Úkol-5	Vydání Etického kodexu
Strategický cíl č. 16	Vybudovat špičkové prostředí: týmová práce, slušnost
KPI-U5	Dotazníky – počet nespokojených zaměstnanců
Oblast	ODMĚŇOVÁNÍ
Strategický cíl č. 17	Provázat motivační systémy útvarů společnosti na plnění strategie
Úkol-6	Vytvořit motivační systém
Úkol-7	Prokazatelné seznámení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V následující Tabulce č. 15 jsou uvedeny jak výchozí hodnoty, tak hodnoty cílové, kterých chce divize dosáhnout.

Tabulka č. 15 Stanovení cílových hodnot měřítek perspektivy učení se a růstu

Měřítka	Název měřítka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota
KPI-U1	Počet školení pro zaměstnance	0	2 školení ročně
KPI-U2	Míra fluktuace zaměstnanců na důležitých pozicích	12%	6%
KPI-U3	Počet náborů	75 -0. rok	105 - 5. rok
KPI-U4	Počet vytipovaných absolventů v MIC	0	2 ročně
KPI-U5	Dotazníky – počet nespokojených zaměstnanců	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Přehled strategických cílů a měřítek všech perspektiv

Pro shrnutí celé kapitoly 5 je uveden přehled (Tabulka č. 16) všech strategických cílů a měřítek vycházejících ze strategické mapy (Obrázek č. 7).

Tabulka č. 16 Strategická mapa včetně nastavených měřítek

PERSPEKTIVA	KATEGORIE	Strategický cíl č. 1	Zvyšovat tržby	Východí hodnota	Cílová hodnota
		FINANČNÍ	KPI-F1	Hodnota dosažených tržeb divize/koefficient růstu	-
KPI-F2	Hodnota dosažených tržeb segmentu 1/koefficient růstu		-	-	
KPI-F3	Hodnota dosažených tržeb segmentu 2/koefficient růstu		-	-	
KPI-F4	Hodnota dosažených tržeb segmentu 3/koefficient růstu		-	-	
KPI-F5	Hodnota dosažených tržeb segmentu 4/koefficient růstu		-	-	
Strategický cíl č. 2	Zvyšovat EBIT				
KPI-F6	Hodnota EBIT divize/koefficient růstu		-	-	
KPI-F7	Hodnota ziskovosti segmentu 1		29%	26%	
KPI-F8	Hodnota ziskovosti segmentu 2		20%	27%	
KPI-F9	Hodnota ziskovosti segmentu 3		25%	40%	
KPI-F10	Hodnota ziskovosti segmentu 4	50%	37%		
ZÁKAZNICKÁ	Strategický cíl č. 3	Budovat trvalé vztahy se zákazníky			
	KPI-Z1	Počet obchodních vztahů trvajících déle než 5 let	55	70	
	KPI-Z2	Počet ztracených zákazníků (přešli ke konkurenci nebo na jiný proces)	6	< 6	
	KPI-Z3	Podíl tržeb na celkových tržbách stávajících zákazníků	40%	50%	
	KPI-Z4	Hodnota získaných příležitostí – noví zákazníci	150 mil.	350 mil.	
	Strategický cíl č. 4	Spolupracovat s partnery s významným tržním podílem			
	KPI-Z5	Hodnota získaných příležitostí přinesených partnery	90 mil.	200 mil.	
	Strategický cíl č. 5	Strategickým způsobem vstupovat na nové trhy			
KPI-Z6	Podíl na celkových tržbách - Střední a Blízký východ	0%	15%		
KPI-Z7	Podíl na celkových tržbách - Asie - Vietnam, Čína	0%	10%		
KPI-Z8	Podíl na celkových tržbách - Jihoafrická republika	0%	5%		
PRODUKTOVÁ	Strategický cíl č. 6	Dosahovat růstu prostřednictvím inovací			
	KPI-P1	Počet inovací uvedených na trh v porovnání s konkurencí	3 ročně	10 ročně	
	KPI-P2	Výše tržeb za prodeje nových výrobků	10 mil.	300 mil.	
	KPI-P3	Doba zvratu (čas od vývoje po přinesení zisku z prodeje na pokrytí nákladů na vývoj)	Údaj není k dispozici	max. 12 měsíců	
	Strategický cíl č. 7	Provést optimalizaci produktového portfolia			
	KPI-P4	Efektivnost produktů	10 – 25%	20 – 35%	
	Úkol-1	Zavést monitoring, analýzu a vyhodnocení produktového portfolia			
Strategický cíl č. 8	Doplnit portfolio segmentu 3				
KPI-P5	Počet produktů zařazených do segmentu 3	0	2 ročně		
INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	Strategický cíl č. 9	Dosahovat provozní dokonalosti			
	KPI-I1	Podíl výkonové spotřeby k výnosům	68%	55%	
	KPI-I2	Mzdová produktivita práce z tržeb	7 Kč	6 Kč	
	Úkol-2	Zavedení metodiky projektového řízení			
	Úkol-3	Zpracovat koncepci IT			
	Strategický cíl č. 10	Snižt režijní náklady			
	KPI-I3	Výše režijních nákladů v porovnání s minulým obdobím	40 mil. Kč	Pokles o 1% ročně	
Strategický cíl č. 11	Posílit vnitřní kontrolní mechanismy				
Úkol-4	Zavést pravidelný reporting - vyhodnocení měřítek všech 5 perspektiv				
UČENÍ SE A RŮSTU	Strategický cíl č. 12	Rozvoj a seberealizace špičkových odborníků			
	KPI-U1	Počet školení pro zaměstnance	0	2 školení ročně	
	Strategický cíl č. 13	Zamezení nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců			
	KPI-U2	Míra fluktuace zaměstnanců na důležitých pozicích	12%	6%	
	Strategický cíl č. 14	Zajištění nábory kvalitních pracovníků dle požadavků pro splnění strategie			
	KPI-U3	Počet nábory	75 - 0. rok	105 - 5. rok	
	KPI-U4	Počet vytípaných absolventů v MIC	0	2 ročně	
	Strategický cíl č. 15	Definovat prvky firemní kultury a vydání Etického kodexu			
	Úkol-5	Vydání Etického kodexu			
	Strategický cíl č. 16	Výbudovat špičkové prostředí: týmová práce, slušnost			
KPI-U5	Dotazníky – počet nespokojených zaměstnanců	-	-		
Strategický cíl č. 17	Provázat motivační systémy útvarů společnosti na plnění strategie				
Úkol-6	Vytvořit motivační systém				
Úkol-7	Prokazatelné seznámení zaměstnanců				

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo nastavit systém řízení a měření výkonnosti pomocí nástrojů Balanced Scorecards. Tento nástroj propojuje firemní strategii s operativními aktivitami.

Úvod práce patřil charakteristice strategického řízení, seznámení s rolí strategie a jejím vytvářením. Na ní volně navázal systém řízení pomocí vyvážených ukazatelů Balanced Scorecard.

V praktické části práce byly provedeny analýzy, z nichž vyplynuly jednotlivé cíle a měřítka tak, aby vyhovovaly podmínkám firmy. Z nich také vyplynula vysoká priorita, kterou firma přikládá svému produktovému portfoliu. Nebylo vhodné začlenit řízení produktového portfolia do perspektivy zákaznické nebo interních podnikových procesů. Z toho důvodu byla definována nová, pátá perspektiva – produktová. Postupně byly nastaveny strategické cíle v jednotlivých perspektivách. Pro každý cíl byla nadefinována jasná měřítka pro vyhodnocení plnění těchto cílů.

Dalším výstupem této práce je stupňovité přenesení některých strategických cílů do nižších provozních středisek. Důvodem je přispění i nejnižších provozních jednotek ke splnění strategických cílů.

Výsledné nastavení strategické mapy s definovanými strategickými cíli a měřítka může být přínosem pro ostatní firmy, které se potýkají s problémy, kdy strategie nepropadne do dalších oblastí či činností firmy. Může sloužit jako vodítko pro nadefinování vlastní strategické mapy.

Nicméně nastavení cílů a měřítek je zbytečné bez vlastní implementace. Pokud se firma rozhodne použít metodu BSC ve svém řízení, měla by přistoupit k implementaci BSC jako k projektu. Měl by být jmenován tým zodpovědných zaměstnanců, časový harmonogram a rozpočet. Důvodem je fakt, že samotná integrace konceptu BSC do řízení podniku je jeden z nejdůležitějších kroků.

Seznam použité literatury

Citace:

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, c2010. ISBN 0470545151.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Bibliografie:

ANONYMOUS.01: *BUSINESS STRATEGY AND OBJECTIVES* Swindon: BCS Learning & Development Limited, 2010. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/619741417/7EB59FD8FA704B5CPQ/4?accountid=17116>

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

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 08-758-4651-3.

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

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

ROBERT S. KAPLAN a DAVID P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 2004. ISBN 1422163490.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.