Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Návrh implementace metody Balanced Scorecard do vybraného podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Bc. Marcela Basovníková, Ph.D.

Bc. Pavel Dufka

Brno 2016

Na tomto místě bych rád vyjádřil poděkování Ing. Bc. Marcele Basovníkové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za trpělivost a vzácné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Rovněž bych rád poděkoval generálnímu řediteli vybrané společnosti, který mi s ochotou poskytl informace o vnitřním chodu podniku, potřebné k vypracování závěrečné práce.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně dne 15. prosince 2015 _____

Abstract

DUFKA, P. *Implementation of Balanced Scorecard method in selected company*, Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

The diploma thesis is focused on proposing form strategic system management and performance measurement of the selected company through the application of Balanced Scorecard. The theoretical part deals with corporate strategy, business performance, characteristic of the Balanced Scorecard and steps of implementation. The practical part is devoted to assessing the current situation of the selected company through strategic analysis, financial analysis and employees survey. Based on these results and clarify company strategy are derived strategic goals. Then scales enabling to monitor the fulfilment of the strategic business goals are set. Thereafter the strategic actions are identify to achieve the targets. Finally, the proposed timetable for the implementation, quantified costs and created model scenario for companies contemplating the introduction of this method.

Keywords

Balanced Scorecard, business performance, strategic management, scales, strategic actions, strategic analysis, financial analysis

Abstrakt

DUFKA, P. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard do vybraného podniku*, Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práce je zaměřena na navržení konkrétní podoby strategického systému řízení a měření výkonnosti vybraného podniku prostřednictvím aplikace metody Balanced Scorecard. Teoretická část se zabývá problematikou podnikové strategie, výkonnosti podniku, charakteristikou Balanced Scorecard a etapami implementace. Praktická část se věnuje zhodnocení současného stavu vybraného podniku prostřednictvím strategické analýzy, finanční analýzy a dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků a vyjasnění podnikové strategie jsou odvozeny strategické cíle podniku, k nimž jsou zvolena vhodná měřítka s cílovými hodnotami. Posléze jsou určeny strategické akce, které povedou k dosažení vytyčených cílů. Závěrem je navržen časový harmonogram implementace, vyčísleny náklady a sestaven modelový scénář pro podniky zvažující zavedení této metody.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, strategické řízení, měřítka, strategické akce, strategická analýza, finanční analýza

Obsah

1 Úvodní část 11
1.1 Úvod 11
1.2 Cíl práce a metodika 12

2 Literární rešerše 14
2.1 Strategie a strategická analýza podniku 14
2.1.1 Analýza vnějšího prostředí 16
2.1.2 Analýza vnitřního prostředí 17
2.1.3 SWOT analýza 17
2.2 Výkonnost podniku 18
2.2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku 19
2.2.2 Tradiční ukazatele výkonnosti 19
2.2.3 Moderní ukazatele výkonnosti 22
2.3 Metoda Balanced Scorecard 26
2.3.1 Představení konceptu 27
2.3.2 Princip využití 28
2.3.3 Schéma modelu 31
2.3.4 Tvorba a implementace modelu 40
2.3.5 Bariéry implementace 43

3 Vlastní práce 44
3.1 Profil vybrané společnosti 44
3.2 Představení odvětví působnosti 46
3.3 Strategická analýza 48
3.3.1 Analýza vnějšího prostředí 48
3.3.2 Analýza oborového prostředí 54
3.3.3 Analýza vnitřního prostředí 56
3.3.4 SWOT analýza 57
3.4 Hodnocení finanční výkonnosti 58
3.4.1 Finanční analýza 58
3.4.2 Analýza moderního ukazatele výkonnosti 66

3.5 Výsledky dotazníkového šetření ... 68
3.6 Návrh základního rámce BSC ... 69
3.6.1 Poslání a vize společnosti ... 69
3.6.2 Vyjasnění strategie a odvození strategických cílů ... 70
3.6.3 Vybudování vztahů příčin a následků ... 75
3.6.4 Výběr měřítek ... 77
3.6.5 Určení strategických akcí ... 82
3.7 Rozšíření modelu a časový harmonogram ... 91
3.8 Nákladová analýza ... 93
3.9 Modelový scénář ... 96

4 Diskuze 98

5 Závěr 104

6 Literatura 106

A Podnikové výkazy 113

B Dotazníkový arch 115

Seznam obrázků

Obr. 1	Vztah vize, poslání, cíle a strategie	14
Obr. 2	Nepřetržitý proces strategického řízení	15
Obr. 3	Strategická analýza	16
Obr. 4	Struktura poměrových ukazatelů	20
Obr. 5	Faktory ovlivňující hodnotu EVA entity	24
Obr. 6	Propojení metody BSC s EVA a ukazateli finanční analýzy	26
Obr. 7	BSC jako propojovací článek vize a strategie s realizací	28
Obr. 8	BSC jako strategický manažerský systém	29
Obr. 9	Vztah příčiny a následku	31
Obr. 10	BSC jako rámec perspektiv	32
Obr. 11	Cyklus cash-to-cash	34
Obr. 12	Tradiční měřítka zákaznické perspektivy	35
Obr. 13	Matice zákaznického portfolia	37
Obr. 14	Hodnotový řetězec – perspektiva interních procesů	38
Obr. 15	Schéma organizační struktury podniku	45
Obr. 16	Vývoj tržeb podniku	46
Obr. 17	Vývoj tržeb zpracovatelského průmyslu ČR	47
Obr. 18	Cenový vývoj CZ-NACE 22.2	48
Obr. 19	Vývoj HDP ČR	50
Obr. 20	Predikce HDP ČR	50
Obr. 21	Vývoj cen ropy	51
Obr. 22	Vývoj kurzu EUR/CZK	52
Obr. 23	Vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje	53
Obr. 24	Vývoj počtu pracovníků podniku	59
Obr. 25	Porovnání ROA podniku s odvětvím	61
Obr. 26	Porovnání obratu aktiv podniku s odvětvím	63
Obr. 27	Porovnání běžné likvidity podniku s odvětvím	64
Obr. 28	Porovnání Spread podniku s odvětvím	68
Obr. 29	Strategická mapa	76
Obr. 30	Procesní mapa modelového scénáře	96

Seznam tabulek

Tab. 1	Měření strategických finančních oblastí	34
Tab. 2	Zahraniční obchod s plasty a plastovými výrobky	52
Tab. 3	Počet podniků v rámci CZ-NACE 22.2	56
Tab. 4	Metoda VRIO	57
Tab. 5	SW – silné a slabé stránky podniku	57
Tab. 6	OT – příležitosti a hrozby podniku	58
Tab. 7	Ukazatele nákladovosti podniku	59
Tab. 8	Ukazatele rentability podniku	60
Tab. 9	Ukazatele rentability odvětví	60
Tab. 10	Ziskový účinek finanční páky podniku	61
Tab. 11	Ukazatele aktivity podniku	62
Tab. 12	Ukazatele aktivity odvětví	63
Tab. 13	Ukazatele likvidity podniku	63
Tab. 14	Ukazatele likvidity odvětví	64
Tab. 15	Ukazatele zadluženosti podniku	65
Tab. 16	Ukazatele zadluženosti odvětví	66
Tab. 17	Náklady na vlastní kapitál podniku	66
Tab. 18	Ekonomická přidaná hodnota podniku	67
Tab. 19	Měřítka finanční perspektivy	77
Tab. 20	Měřítka zákaznické perspektivy	79
Tab. 21	Měřítka perspektivy interních procesů	80
Tab. 22	Měřítka perspektivy učení se a růstu	82
Tab. 23	Strategické akce – perspektiva učení se a růstu	83
Tab. 24	Strategické akce – perspektiva interních procesů	86
Tab. 25	Strategické akce – zákaznická perspektiva	88
Tab. 26	Strategické akce – finanční perspektiva	89
Tab. 27	Rozšíření modelu BSC	91
Tab. 28	Časový harmonogram tvorby BSC	92
Tab. 29	Náklady na tvorbu BSC	94
Tab. 30	Roční náklady na strategické akce	95
Tab. 31	Celkové náklady BSC	95

1 Úvodní část

Úvodní kapitola této diplomové práce lze rozčlenit na úvod, v němž je nastíněna problematika podnikatelské činnosti spjatá s metodou Balanced Scorecard, cíl práce a volbu metod jejího zpracování.

1.1 Úvod

„Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit.“

(Peter Drucker)

V současné turbulentní době, spjaté s nástupem informačního věku, mnoho podniků zjistilo, že k udržení si konkurenční výhody již nepostačuje co nejrychlejší zavádění nových technologií. Ty momentálně představují pouze nástroj, umožňující efektivnější průběh jednotlivých procesů. Při budování konkurenčních výhod, které by měly být součástí každé podnikové strategie, je zapotřebí porozumět změnám v chování a očekávání zákazníků. Pokud podnikatelský subjekt nemá v současných podmínkách jasně určeny své konkurenční výhody a svou jedinečnost, je jeho dlouhodobá existence značně ohrožena.

Tržní podmínky si také žádají maximální výkon. Soustředění se na výkonnost podniku se tedy stává klíčovou tématikou, která naskýtá cestu, jak obstát mezi silnými konkurenty a udržet si zákazníky. V návaznosti na výše popsané kauzality je ovšem patrné, že tradiční hodnocení výkonnosti podniku, založené na finančních ukazatelích, již neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Aby byl v současných podmínkách podnik úspěšný, nestačí mu zaměřit se na tvorbu zisku, nýbrž musí budovat zákaznickou základnu a její loajalitu, zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců a důsledně zlepšovat také interní procesy. Bez zaměření se na tyto hodnototvorné faktory, které taktéž směřují k tvorbě zisku, by působení podniku nemuselo míti dlouhodobý charakter.

K dosažení špičkového postavení a udržení si konkurenčních výhod potřebují podniky strategický manažerský systém, který dokáže pomocí uskutečnitelných plánů zajistit řízení podnikových zdrojů, směřující k naplnění stanovené vize. Právě rozkolů mezi strategickými plány a samotnou realizací si všimli Kaplan a Norton, kteří v 90. letech 20. století vytvořili metodu strategického řízení podniku s názvem Balanced Scorecard. Jde o systém vyvážených ukazatelů výkonnosti, které vycházejí z podnikové strategie. Právě jasně definovaná strategie a poslání udávají pomocí strategických cílů cestu, níž se musí společnost ubírat, aby naplnila svou vizi. Unikátnost tohoto konceptu jen potvrzují následující Kaplanova slova:

„Pokud byste někdy v letadle ztratil mou dokumentaci o strategickém plánu, nebo měsíční operativní plán a našel by je konkurent, měl bych zlost, ale nějak bych to překonal. Ve skutečnosti by to tak velká ztráta nebyla. Avšak Balanced Scorecard vypovídá o mé strategii tak dokonale, že pokud by se dostal do rukou konkurence, může mě úplně zničit."

1.2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je na základě aplikace metody Balanced Scorecard navrhnout konkrétní podobu strategického systému řízení a měření výkonnosti vybraného podniku. Analyzovaná společnost sídlí ve Zlínském kraji, její podnikatelskou činností je výroba POS[1] stojanů, doplněná o komplexní servis v této oblasti. Implementace metody Balanced Scorecard by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybraného podniku. Systém bude navržen tak, aby umožňoval převedení podnikové strategie do uceleného souboru měřítek finančního i nefinančního charakteru, a zároveň bylo možné posuzovat dosahování cílových hodnot měřítek a tedy i naplňování strategie. Tato realizace by měla managementu podniku pomoci při strategickém řízení, realizaci kritických manažerských procesů a následném naplňování dlouhodobé podnikové vize.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit následující dílčí cíle:

- strategická analýza – odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb,
- finanční analýza – identifikace problémů ve finanční oblasti, srovnání s odvětvím,
- dotazníkové šetření zaměstnanců,
- vyjasnění podnikové strategie,
- odvození strategických cílů a tvorba strategické mapy,
- výběr měřítek a stanovení cílových hodnot,
- navržení strategických akcí ke splnění jednotlivých cílů,
- určení nákladů na tvorbu a implementaci,
- stanovení časového harmonogramu na tvorbu BSC.

Dalším cílem práce je tvorba modelového scénáře pro podniky z odvětví, zvažující zavedení metody Balanced Scorecard. Navržen tedy bude postup, který tyto podniky mohou využít jako výchozí materiál pro tvorbu Balanced Scorecard.

Diplomová práce je složena ze dvou hlavních částí – literární rešerše a vlastní práce. V literární rešerši jsou shrnuty prameny týkající se podnikové strategie, strategické analýzy, výkonnosti podniku a metody Balanced Scorecard. Literární zdroje objasňují základní rozdílnosti v měření výkonnosti podniku tradičním a moderním způsobem. Stěžejní kapitola se věnuje problematice Balanced Scorecard, popsány jsou jednotlivé perspektivy, na které navazuje představení pětifázového modelu tvorby od německé společnosti Horváth & Partners. Poznatky uvedené v této části práce jsou čerpány z tištěných publikací a internetových zdrojů, které jsou dále využity jako výchozí materiál při zpracování vlastní práce.

Vlastní práce využívá zejména metodických postupů analýzy, syntézy a dedukce. Nejprve je uveden profil vybrané společnosti XY, s.r.o. a představeno odvětví její působnosti pomocí údajů dostupných na Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Následuje strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

[1] POS (point of sale) - reklamní materiály a produkty využívané v místě prodeje

Pro zhodnocení vnějšího makroprostředí je využito PESTE analýzy, mikroprostředí poté Porterova modelu pěti hybných sil. Pomocí tohoto modelu je hodnocena konkurence v oboru na základě konkurentů, dodavatelů, odběratelů, substitutů a rizika vstupu nových konkurentů. K analýze vnitřního prostředí podniku je aplikována analytická technika VRIO, zabývající se podnikovými zdroji, jenž přináší rozdílný užitek. Za výstup strategické analýzy lze označit seskupení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí analýzy SWOT. Strategické analýzy vycházejí z podnikových dokumentací, analýz Českého statického úřadu a Eurostatu, prognóz České národní banky a osobních konzultací s vedením společnosti.

Výchozím bodem pro stanovení finanční situace a výkonnosti podniku je finanční analýza, doplněná o moderní ukazatel výkonnosti podniku EVA. V rámci zmíněné finanční analýzy jsou za základě výročních zpráv společnosti propočteny stěžejní ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability za období 2010 až 2014. Výsledky jsou podrobeny komparaci s odvětvovými hodnotami publikovanými Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Moderní ukazatel EVA je stanoven prostřednictvím metodiky INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Následně je využito benchmarkingového diagnostického systému INFA ke komparaci podnikových hodnot s hodnotami odvětví působnosti.

Na základě výsledků výše zmíněných analýz, které jsou doplněny o dotazníkové šetření zaměstnanců a odborné konzultace s vedením, jsou po ujasnění podnikové strategie odvozeny jednotlivé strategické cíle společnosti. Ty jsou seskupeny do čtyř klíčových perspektiv a pomocí deduktivního přístupu zaneseny do strategické mapy na principu vztahu příčiny a následku. Poté jsou ke každému cíli přiřazena měřítka, díky nimž bude měřeno jejich dosahování. Spolu s měřítky jsou pro cíle uvedeny také současné a stanoveny hodnoty cílové pro rok 2016. Cílové hodnoty vycházejí z konzultací s vedením společnosti a z finančních plánů společnosti. Následuje vymezení strategických akcí k jednotlivým cílům. Neboť může vést jedna strategická akce k naplnění více cílů, jsou přiřazovány nejprve k cílům umístěným ve strategické mapě nejníže. Strategické akce s sebou nesou vznik nákladů na jejich realizaci, které je zapotřebí v rámci práce vymezit. Na samotný závěr této kapitoly jsou propočteny právě zmíněné náklady na tvorbu a implementaci metody Balanced Scorecard a uveden časový harmonogram.

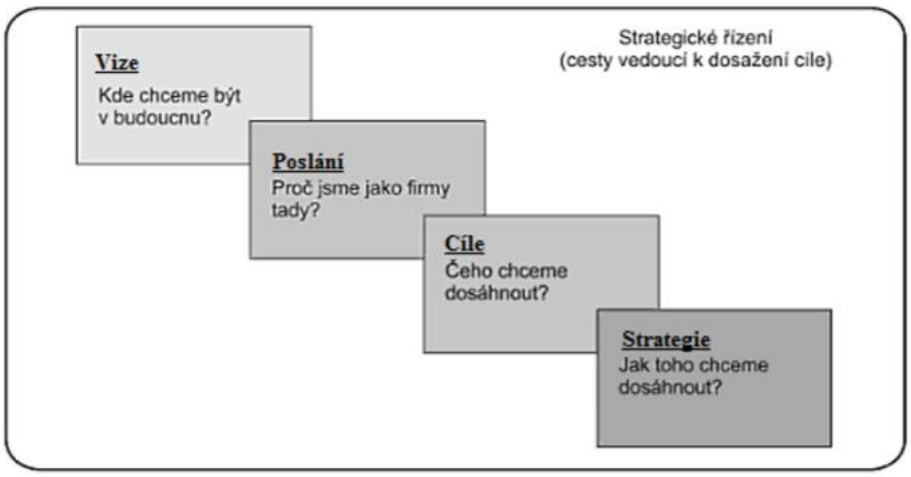
2 Literární rešerše

Literární rešerše nejprve pojednává o problematice podnikové strategie a strategické analýze podniku. Dále se zabývá podnikovou výkonností a jejím tradičním i moderním hodnocení. Stěžejní částí je představení metody Balanced Scorecard, jednotlivých perspektiv a samotného postupu tvorby.

2.1 Strategie a strategická analýza podniku

Klíčová podniková rozhodnutí jsou formulována v rámci komplexu **strategického řízení** podniku, proto je tato oblast klíčem dosahování podnikových cílů. Strategické řízení, uskutečňované top managementem, případně vlastníky, zahrnuje celou řadu aktivit zaměřených na dlouhodobý rozvoj podniků. Hlavním úkolem je tvorba strategií a kontrola jejich průběhu realizace. Stejně tak jako u nižších stupňů řízení podniku, tedy taktického a operativního, tvoří jejich činnost mix manažerských funkcí – plánování, vedení, kontrola, organizování, řízení, aj. (Hanzelová, 2013)

Dle Sedláčkové, Buchty (2006) se jedná o velmi náročný proces, které si klade za cíl dosažení shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a neustále se vyvíjejícími tržními podmínkami na straně druhé. Strategické řízení vytváří a ovlivňuje **strategii** podniku, která představuje postup k dosažení vytyčených cílů. Kovář (2008) vnímá dle moderního pojetí strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Sedláčková s Buchtou (2006) dále dodávají, že podnik usiluje o maximální využití svých silných stránek při tvorbě strategie, což ústí k budování konkurenčních výhod podniku. V této souvislosti popisuje Charvát (2006) tzv. hierarchický přístup, jenž je založen na formulaci poslání, vize, strategických cílů a podnikové strategie. Tato posloupnost je rovněž vyobrazena na obrázku č. 1.



Obr. 1 Vztah vize, poslání, cíle a strategie
Zdroj: Charvát, 2006

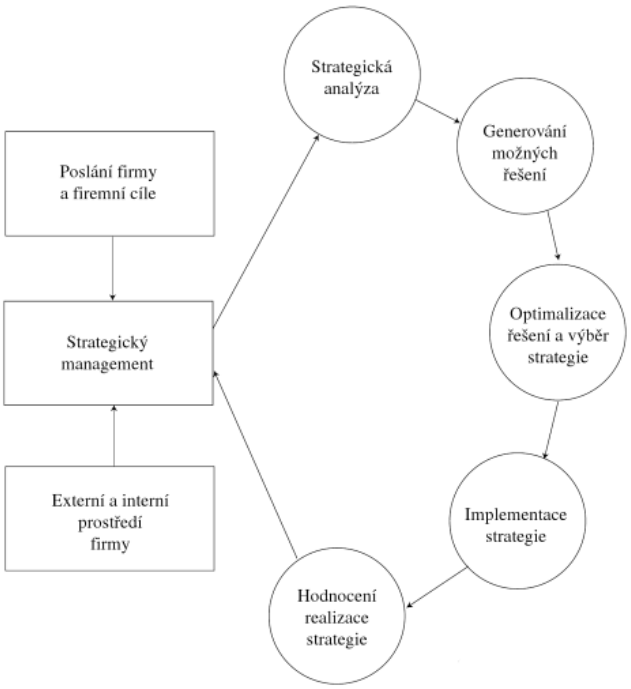
Vize je strategický dokument vyjadřující představu úspěšné budoucnosti podniku, jenž vychází ze základních hodnot či podnikové filozofie. Měla by obsahovat soubor specifických ideálů a priorit. (Jakubíková, 2013)

Posláním podniku se rozumí identifikace základních funkcí podniku, jde o vyjádření smyslu podnikové existence. Často je vyjadřován taktéž vztah k zainteresovaným stranám – vlastníkům, zaměstnancům a zákazníkům. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Třetím krokem hierarchického přístupu, vyobrazeného na obrázku výše, jsou **strategické cíle**. Ty by měly být vyjádřeny způsobem **SMART**, kde jednotlivé písmenka akronymu vyjadřují požadované vlastnosti:

- S (*stimulating*) – stimulovat k dosažení co nejlepšího výsledku,
- M (*measurable*) – měřitelné,
- A (*acceptable*) – akceptovatelné pro všechny stakeholders,
- R (*realistic*) – reálné, dosažitelné,
- T (*timed*) – určené v čase. (Hanzelková, 2013)

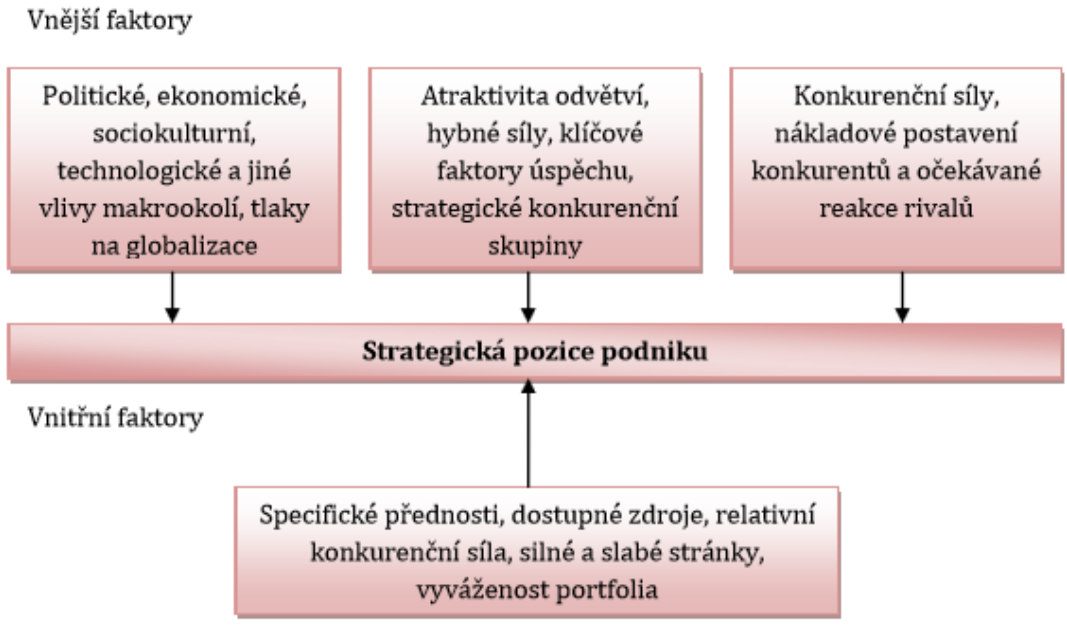
Dle Sedláčkové a Buchty (2006) určuje strategie cestu k naplnění vize, poslání a strategických cílů. Představuje tak koncept celkového vystupování a chování podniku. Hanzelková (2013) dodává, že je tento koncept spadající pod strategické řízení neustálým procesem znázorněným na Obr. 2. Důležitým nástrojem strategického řízení jsou dle Kaplana, Nortona (2004) **strategické mapy**, které představují vizuální podobu strategie a přehledné zobrazení strategických cílů.



Obr. 2 Nepřetržitý proces strategického řízení
Zdroj: Hanzelková, 2013

Sedláčková s Buchtou (2006) označují za východisko pro definici podnikové strategie **strategickou analýzu**. Tato analýza obsahuje analytické techniky aplikované s cílem identifikovat vzájemné vztahy mezi okolím a podnikem. Jejím cílem je taktéž identifikovat a ohodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na volbu strategických cílů a tvorbu podnikové strategie.

Strategickou analýzu lze rozčlenit na dva základní okruhy, analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních faktorů podniku. Toto členění je znázorněno včetně kategorií faktorů na následujícím obrázku č. 3 a bude také podrobněji rozpracováno v následujících kapitolách. (Sedláčková, Buchta, 2006)



Obr. 3 Strategická analýza
Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

2.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikace a analýza faktorů okolí podniků, které ovlivňují strategickou pozici podniku a generují tak potenciální příležitosti a hrozby. Vnější prostředí se dále člení na makroprostředí a mikroprostředí (Zamazalová, 2010). K analýze *makroprostředí* se nejčastěji využívá **PESTE analýza** založená na faktorem politických, ekonomických, sociálních, technologických, etických a dále také kulturních a legislativních (Váchal, Vochozka, 2013). K tomu dodává Zamazalová (2010), že výsledky této analýzy jsou podkladem pro tvorbu opatření a návrhů reagujících na identifikované vnější faktory.

Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé odběratelé, konkurenti a také široká veřejnost. Tyto komponenty je rovněž nutné analyzovat, neboť také ovlivňují činnosti podniku. Na rozdíl od faktorů makroprostředí jsou ovšem podnikem více ovlivnitelné (Zamazalová, 2010). Dle Jakubíkové (2013) je významnou součástí analýzy mikroprostředí analýza nejenom konkurenčních sil, ale celého odvětví.

V rámci této analýzy se hojně využívá **Porterova modelu pěti hybných sil**, mezi které patří:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- soupeření stávající konkurence,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací schopnost odběratelů,
- vyjednávací schopnost dodavatelů.

Z výsledků analýz vnějšího prostředí jsou určeny potenciální příležitosti a hrozby pro podnik. Tyto výstupy budou dále využity ve SWOT analýze podniku, které se věnuje kapitola 3.3.4.

2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Kotler et al (2007) a mnozí další zařazují vnitřní prostředí do mikroprostředí podniku. Fotr (2012) zase člení prostředí podniku na externí, do kterého zahrnuje makroprostředí, a na interní (mikroprostředí). Je tedy patrné, že v členění prostředí podniku existují nesrovnalosti (Jakubíková, 2013).

„Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolované prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti“ (Zamazalová, 2010, str. 16). Podle Sedláčkové, Buchty (2006) tedy analýza vnitřních prostředí identifikuje zdroje a schopnosti podniku, které podniku poskytují možnost reakce na příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Měly by tedy být identifikovány jak specifické přednosti podniku – silné stránky, vytvářející základ pro konkurenční výhodu, tak slabé stránky podniku, kterým se je rovněž nutné věnovat. K identifikaci vnitřních kritických faktorů úspěchů se hojně využívá metoda **McKinsey 7S**, založená na komponentech – struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl, sdílené hodnoty a cíle (ManagementMania, 2014). Jakubíková (2013) dále uvádí **metodu VRIO**, která se zaměřuje na zdroje firmy, jenž člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

2.1.3 SWOT analýza

Výstupy analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí jsou využity pro **analýzu SWOT**. Tato analýza získala svůj název právě výstupem z předchozích analýz, kterým jak již bylo zmíněno výše jsou silné stránky (***S**trenghts*), slabé stránky (***W**eaknesses*), příležitosti (***O**pportunities*) a hrozby (***T**hreats*) (Zamazalová, 2010).

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií a dalšího rozvoje“ (Grasseová et al, 2012, str. 296).

2.2 Výkonnost podniku

Termín *výkonnost podniku* je aplikován v široké škále oblastí, může se tedy naskytnout vícero charakteristik. Za tu nejobecnější lze označit vymezení samotné podstaty existence podnikatelského subjektu v proměnlivém tržním prostředí a také jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v následujících letech při využití příležitostí a eliminaci hrozeb. Tento, zobecněný pohled, lze zúžit na problematiku finančních kritérií měření výkonnosti, která vychází z účetnictví. Tato kritéria lze vhodně nahradit kritérii naturálními, či jejich kombinací. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Dle Wágnera (2009) zdůrazňuje důležitost informací týkajících se výkonnosti podniku pro zainteresované uživatele, které lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou interní uživatelé, ti vykonávají řízení podniku na jednotlivých manažerských pozicích. Tou druhou jsou externí uživatelé, mezi než se řadí vlastníci, zákazníci, dodavatelé, konkurenci a také orgány veřejné správy.

Měření výkonnosti podniku ovšem není vhodné a ani účelné z různých uživatelských pohledů. Z tohoto důvodu je vhodnější vycházet z měření výkonnosti v rámci strategických cílů podnikatelského subjektu. (Wágner, 2009)

Pohled na bázi finančních kritérií, kdy je problematika měření výkonnosti podniku značně zobecněna, často využívají také čeští manažeři. Tato kritéria jsou bezpochyby nezbytná a vzbuzují nejvyšší preference také u vlastníků. Nicméně tyto kritéria a z nich plynoucí ukazatele poskytují pouze pohled na důsledky řídících rozhodnutí. Z důvodu tohoto nedostatku se systémy měření výkonnosti rozvíjejí a zavádění nefinanční kritéria, za pomoci nichž je možné měřit a hodnotit faktory úspěchu strategických činností podniků. (Solař, Bartoš, 2006)

Dalším důvodem rozšíření výše popsaného finančního (účetního) modelu měření výkonnosti podniku je vývoj podnikatelského prostředí. Pro podniky informačního věku jsou nehmotná aktiva mnohem více důležitá než tradiční, neboť musí dbát na dlouhodobější a užší vztah se zákazníkem. (Kaplan, Norton, 2007)

Nehmotná a intelektuální aktiva, o která by měl být finanční model rozšířen, zahrnují oblasti spokojenosti a loajality zákazníka, kvality poskytovaných výrobků a služeb, spokojenosti a motivace zaměstnanců a pružnosti interních procesů. Tyto aktiva by teda z důvodu vysoké důležitosti měla býti oceněna a zahrnuta tak do hodnotícího souboru výkonnosti. Na základě této potřeby rozšíření finančního modelu došlo ke vzniku metody **Balanced Scorecard**.

Efektivní systém měření a hodnocení výkonnosti podniku by měl zabezpečit:

- reálné a zpětné finanční, ekonomické a hodnotové vazby vrcholovému managementu,
- slučitelnost jednotlivých cílů organizačních složek v podnikatelský cíl,
- podpora motivace a iniciativy zaměstnanců,
- preferenci dlouhodobých pohledů na strategická rozhodnutí před krátkodobými pohledy,
- zavedení koncepce kontinuálního konkurenčního zlepšování se,
- aplikace a nastavení efektivního podnikového benchmarkingu. (Petřík, 2009)

2.2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

K naplnění vize, strategie a cílům vlastníků je zapotřebí, aby podnikatelský subjekt disponoval potřebnou výší kapitálu. Následný proces transformace přeměňuje vložený kapitál na různé formy majetkových aktiv, které se za pomoci tržních mechanismů opět mění v kapitál. Zmíněný proces transformace a jeho efektivita ovlivňuje právě přeměnu v kapitál, a tedy i finanční výkonnost podniku včetně jeho finančního zdraví - *financial health*. (Čížiňská, Marinič, 2010)

Finanční výkonnost podniku a jeho finanční zdraví jsou tudíž dána schopností generovat přidanou hodnotu (rentabilitu vložených vstupů). Podstatný je v této souvislosti předpoklad adekvátní zadluženosti a optimální kapitálové struktury. Podnik tedy vykazuje schopnost dostát svým závazkům a schopnost měnit aktiva na peněžní prostředky, díky čemuž se stává likvidním. (Čížiňská, Marinič, 2010)

Problematika měření výkonnosti podniku se velmi často setkává s požadavkem posuzování vzájemného vztahu mezi výkonností a tvorbou hodnoty. Teorie propojující tyto dva termíny vyzdvihuje především faktory rizika a času, které se bezpochyby v podnikatelském prostředí projevují a umožňují tak získat přesnějším informace o současném stavu podniku, než hodnoty vygenerovaného zisku. Díky této teorii existují dva přístupy k měření výkonnosti podniku:

- **tradiční ukazatele výkonnosti** - zaměřené na zisk podniku,
- **moderní ukazatele výkonnosti** - zaměřené na tvorbu hodnoty. (Knápková, Pavelková, 2012)

2.2.2 Tradiční ukazatele výkonnosti

Velké množství podniků i nadále využívá pro hodnocení své výkonnosti tradiční ukazatele založené na ukazatelích ziskovosti, hotovostních toků a rentability (Petřík, 2009). Takto získané informace slouží ovšem především k posouzení dosavadního vývoje podniku a k určení jeho aktuální výkonnosti, jsou tedy zaměřeny na minulost, či současnost. (Marinič, 2008)

Ukazatele ziskovosti se řadí mezi absolutní měřítka, která vynikají svou jednoduchostí, srozumitelností a rychlou dosažitelností z účetních výkazů. Druhou základní analytickou skupinou tradičních měřítek jsou *peněžní toky*, kdy dochází ke sledování stavu peněžních prostředků. Třetí skupinou popisovaných měřítek jsou *ukazatele rentability*, které vyjadřují poměr mezi konečným efektem dosaženým společností k určitému vstupu, podrobněji viz níže. (Knápková, Pavelková, 2012)

Podstatným nástrojem pro zhodnocení finanční situace podniku je **finanční analýza**. Ta pomocí specifických postupů a metod hodnotí minulý i současný vývoj společnosti. Tyto podklady mohou poskytnout důležité informace pro prognózu budoucího vývoje. Vyplývající závěry jsou velmi podstatné a významně ovlivňují mnohá strategická rozhodnutí. (Knápková et al, 2013)

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy – finanční a vnitropodnikové. Mezi ty základní, bez kterých by nemohlo býti docíleno kompletní finanční prověrky podniku, se řadí:

- rozvaha – informace o finanční pozici podniku,

- výkaz zisku a ztrát – informace o výkonnosti podniku,
- výkaz o peněžních tocích – informace o změnách ve finanční pozici podniku. (Růčková, 2011)

Typy ukazatelů finanční analýzy lze rozdělit do následujících skupin: absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a souhrnné ukazatele.

Absolutní ukazatele

Jedná se o data v absolutní vyjádření, měřící rozměry jednotlivých jevů. Podle toho, zda informují o určitém stavu, či vyjadřují údaje za určitý interval, rozlišujeme mezi veličinami stavovými, respektive tokovými. Jsou využívány při horizontální a vertikální analýze podniku. Horizontální analýza vyjadřuje změny hodnot jednotlivých položek za daný časový interval, často probíhá komparace mezi rokem běžným a minulým. Vertikální analýza si klade za cíl zjistit, jak se podílejí jednotlivé položky účetních výkazů na stanoveném základu. (Kislingerová, 2010)

Rozdílové ukazatele

Primárně se aplikuje k analýze tokových položek, které jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztrát či výkazu o peněžních tocích. Stranou ale nezůstává také rozvaha, kdy je rozdílová analýza využívána k výpočtu čistého pracovního kapitálu. (Holečková, 2008)

Poměrové ukazatele

Dle Čížiňské a Mariniče (2010) je za základní nástroj, či jádro finanční analýzy často označována analýza poměrových ukazatelů. Zatímco horizontální a vertikální analýza sledují vývoj jedné veličiny v čase, nebo ve vztahu k jedné vztahové veličině, poměrová analýza udává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou (Kislingerová, Hnilica, 2008). Poměrové ukazatele se nejčastěji dělí do skupin, které zachycuje Obr. 4.

Obr. 4 Struktura poměrových ukazatelů
Zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012

Ukazatele rentability neboli výnosnosti vloženého kapitálu, jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku při využití investovaného kapitálu. Obecně poměřují výsledek hospodaření v příslušném vyjádření s částkou vloženého kapitálu (stavová veličina – aktiva, vlastní kapitál) či tržbami (toková veličina). (Růčková, Roubíčková, 2012)

Interpretačně identifikují, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vstupu. Mezi základní ukazatele patří:

- ROA – (*Return On Assets*) rentabilita celkových aktiv
- ROE – (*Return On Equity*) rentabilita vlastního kapitálu
- ROS – (*Return On Sales*) rentabilita tržeb
- ROCE – (*Return on Capital Employed*) rentabilita celkového investovaného kapitálu (Vochozka, 2011)

Ukazatele likvidity udávají schopnost podniku přeměnit svůj majetek na peníze pro úhradu svých závazků. Tyto ukazatele poměřují majetek určité stupně likvidity s krátkodobými závazky podniku. Likviditu lze rozdělit do tří skupin na běžnou (3. stupně), pohotovou (2. stupně) a okamžitou (1.stupně). Na první pohled by se mohlo zdát, že vysoké hodnoty těchto ukazatelů jsou žádoucí, nicméně mohou znamenat problémy s aktivitou podniku. (Strouhal, 2006)

Ukazatele aktivity informují, jak efektivně podnik využívá své prostředky. Nadměrné množství aktiv, může pro podnik znamenat vysoké náklady. Naopak, při nedostatečném množství prostředků, může být potlačena možnost realizovat vyšší tržby. Vázanost aktiv je měřena dobou obratu či rychlostí obratu. Doba obratu představuje dobu vázanosti kapitálu v určité formě aktiv . Rychlost obratu určuje počet obrátek za dané časové období. Nejčastěji jsou využívány ukazatele obratu aktiv, doby obratu zásob, pohledávek a závazků. (Knápková, Pavelková, 2012)

Ukazatele zadluženosti jsou postaveny na skutečnosti, že podnik využívá pro své financování také cizí zdroje. V reálné ekonomice nepřichází u velkých společností v úvahu financování výhradně vlastním, či naopak cizím kapitálem. Optimální skladbou kapitálové struktury se zabývá finanční řízení, cílem analýzy zadluženosti je pak identifikace rozsahu využití cizích zdrojů financování. K základním ukazatelům zadluženosti patří:

- koeficient samofinancování – (*Equity ratio*) poměr financování aktiv podniku vlastním kapitálem,
- celková zadluženost – (*Debt ratio*) neboli ukazatel věřitelského rizika, poměr celkových závazků k aktivům podniku,
- úrokové krytí – (*Times Interest Earned Ratio*) ukazatel zjišťuje, zda je pro společnost dluhové zatížení ještě únosné; poměr mezi výsledkem hospodaření a úroky. (Růčková, Roubíčková, 2012)

Ukazatele kapitálového trhu vnášejí do podnikové analýzy tržní hledisko. Jsou vhodné převážně pro stávající a potenciální investory, kteří chtějí vědět informace týkající se návratnosti svých investic. Pro podnik mají tyto ukazatele význam v okamžiku, kdy usiluje o financování z kapitálového trhu. Mezi ukazatele

kapitálového trhu patří účetní hodnota akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí, poměr tržní ceny akcie apod. (Vochozka, 2011)

Poslední typem ukazatelů finanční analýzy jsou ***souhrnné ukazatele***, které si kladou za cíl vyjádřit prostřednictvím jedné hodnoty diagnostiku a predikci finanční situace podniku. Jsou postaveny na poměrových i absolutních ukazatelích. V rámci této skupiny se vyskytují modely bankrotní a bonitní. Bankrotní modely mají podnik informovat, zda je v blízké době v ohrožen bankrotem. K bankrotním modelům patří Altmanův index důvěryhodnosti, Tafflerův model a modely „IN" indexu důvěryhodnosti. Naopak bonitní modely diagnostikují finanční zdraví podniku. Mezi bonitní modely patří Kralickův Quicktest, Tamariho model aj. (Černohorský, Teplý, 2011)

Kritika tradičních ukazatelů

I přesto, že dle Maříka, Maříkové (2005) disponuje finanční analýza dostatečným množství ukazatelů, nedokáže celá řada z nich relevantním způsobem určit tvorbu hodnoty. Klíčovým důvodem je nezohledňování rizika a potřeby výnosnosti pro investory, inflaci, ovlivnění rozdílnými účetními předpisy a opomíjení taktéž časovou hodnotu peněz.

K nedostatkům tradičních ukazatelů se dále řadí problematiky:

- výsledku hospodaření – ovlivněn účetní politikou (metodami oceňování, tvorbou rezerv, způsobem odpisování, aj.) a výnosy/náklady (zahrnuty i ty, které nesouvisí s provozní činností podniku),
- kapitálu podniku – problematika vyčíslení nehmotný aktiv (dodavatelsko-odběratelské vztahy, kvalifikace zaměstnanců, aj.),
- ukazatele rentability – nelze je využít jako výchozí ukazatel při rozhodování, neobsahují náklady obětované příležitosti, podnikatelské riziko ani riziko použití cizího kapitálu,
- obvykle se neobejdou bez doplnění o ukazatele vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu finanční a majetkové struktury apod. (Knápková, Pavelková, 2012)

2.2.3 Moderní ukazatele výkonnosti

Kritika tradičních ukazatelů z pohledu hodnocení výkonnosti podniku nastínila směry, v nichž se účetní a ekonomický pohled na výkonnost rozcházejí. Mezi nejdůležitější kritéria, která by dle Maříka, Maříkové (2005) měly moderní ukazatele splňovat se řadí:

- vykazování úzké vazby na hodnotu akcií (*shareholder value*),
- překonávání námitek proti účetním ukazatelům – kalkulace s rizikem a rozsahem vázaného kapitálu,
- podpora využití co největšího množství informací a údajů z účetnictví,
- umožňování hodnocení výkonnosti podniku a také jeho oceňování,
- podpora řízení hodnoty podniku,
- umožňování jasné a přehledné identifikace vazeb ukazatele na jednotlivé úrovně řízení podniku.

Moderní ukazatele výkonnosti jsou dále charakteristické na rozdíl od tradičních ukazatelů tím, že obvykle berou v potaz vliv inflace, rizika, faktoru času či zohledňují náklady obětované příležitosti. Tyto informace jsou naprosto klíčové pro investory a jeho investiční rozhodování. V oblasti finančního řízení podniku tak dochází k zásadní změně orientace, klade se důraz na hodnotově orientovaný management – *Value Based Management*. (Marinič, 2008)

Mezi moderní ukazatele výkonnosti podniku patří především:

- EVA (*Economic Value Added*) – Ekonomická přidaná hodnota
- MVA (*Market Value Added*) – Tržní přidaná hodnota
- SVA (*Shareholder Value Added*) – Přidaná hodnota pro akcionáře
- CFROI (*Cash Flow Return on Investment*) - Cash flow návratnost investovaného kapitálu (Marinič, 2008)

Ukazatel **MVA** měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem, lze jej tedy použít u podniků veřejně obchodovatelných. K jeho výhodám patří zahrnutí odhadů budoucího vývoje, naopak k nevýhodám se řadí nemožnost porovnání dosažené hodnoty s očekáváním investorů. Dalším ukazatelem je **SVA**, tato hodnota znázorňuje rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách ke stanovenému datu. Kromě již zmíněných patří k moderním ukazatelům výkonnosti taktéž ukazatel **Excess Return**, ten vychází z MVA a bere v úvahu na rozdíl od MVA také požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu. Dále také ukazatel **TSR** (Total Shareholder Return), který dokáže přímo měřit změny v bohatství akcionářů a ve své podstatě odpovídá pojetí vnitřního výnosového procenta. Moderní ukazatele lze doplnit rovněž o ukazatele rentability **RONA**, který měří rentabilitu čistých aktiv a ukazatel **CROGA**, jenž na místo zisku využívá peněžní toky vztažené k hrubým aktivům. (Knápková, Pavelková, 2012)

Ukazatele finanční analýzy, jenž jsou popsány v předchozí kapitole, sice zhodnocují finanční zdraví podniku, nicméně vykazují negativní vlastnosti. Pro zjištění skutečné hodnoty, kterou podnik vygeneroval v rámci hlavní podnikatelské činnosti pro své vlastníky, je na místě využít ukazatel **EVA**. Ten prostřednictvím celé řady úprav účetních hodnot překonává zmíněné nedostatky ukazatelů finanční analýzy. (Knápková, Pavelková, 2013)

„Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu.“ (Mařík, Maříková, 2005, str. 13)

Za hlavní myšlenku tohoto konceptu je považována skutečnost, že pokud má investice vytvářet hodnotu pro investora, musí být její očekávaná výnosnost vyšší než náklady kapitálu. EVA tedy pomocí nákladů na kapitál umožňuje oceňovat ekonomickou výnosnost. (Růčková, Roubíčková, 2012)

Pro výpočet ukazatele EVA existují dva přístupy. Tím první je metoda EVA entity, která je nejpoužívanějším a nejvíce známým přístupem. Druhou metodou equity, kdy se jedná o alternativní výpočet pomocí metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. (Landa, 2008)

Metoda **EVA entity** je dle Maříka a Maříkové (2005) postavena na rozdílu mezi čistým provozním ziskem a náklady kapitálu:

$$EVA_{entity} = NOPAT - C \times WACC$$

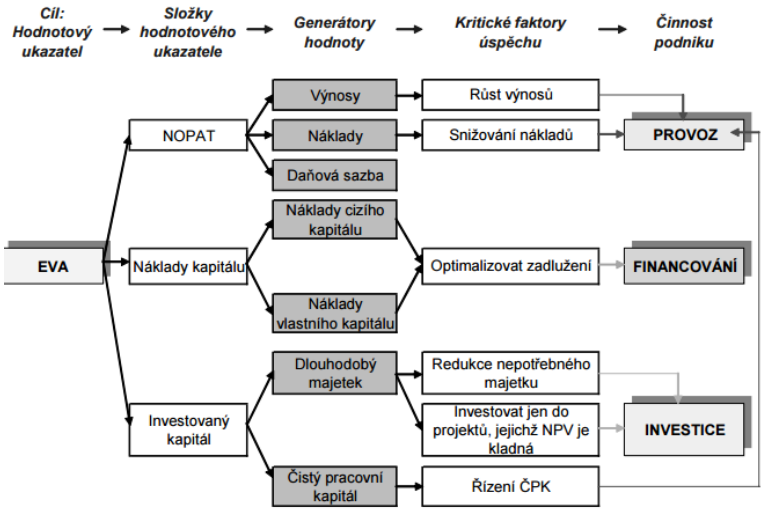
NOPAT	zisk z operativní činnosti před úroky a po zdaněním;
C	velikost úročeného kapitálu;
WACC	vážené průměrné náklady na kapitál.

NOPAT neboli čistý provozní výsledek hospodaření, vychází z provozního výsledku hospodaření, kdy se mezi navrhované úpravy řadí:

- vyloučení provozních výnosů a nákladů, které lze považovat za mimořádné,
- úpravy v důsledku zohlednění provozního charakteru finančního majetku. (Martinovičová et al, 2014)

Tyto tři složky, vyobrazené v Obr. 5, dle výpočtu Remeše (2009) reprezentují rovněž tři oblasti,na něž se je zapotřebí zaměřit při snaze zvýšit hodnotu ukazatele EVA a tedy i výkonnost podniku:

- Provozní oblast - reprezentována NOPATem, cílem zvyšovat provozní výnosy a snižovat náklady, tedy zvyšovat hodnotu NOPAT.
- Oblast financování - zastoupena WACC, cílem je dosáhnout optimální kapitálové struktury při minimalizaci průměrných nákladů na kapitál.
- Oblast investic - dána hodnotou investovaného kapitálu C, jenž se skládá s dlouhodobého majetku a čistého pracovního kapitálu. Cílem je efektivně řídit čistý pracovní kapitál a ponechat v podniku pouze nezbytný majetek pro realizaci podnikatelských aktivit.



Obr. 5 Faktory ovlivňující hodnotu EVA entity
Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013

Wágner (2009) ve svém díle popisuje modifikaci výše rozebrané metody EVA entity. Prvním možností je nahrazení velikosti úročeného kapitálu čistými provozně nutnými aktivy (NOA). Původní vzorec je tedy modifikován do podoby:

$$EVA_{entity} = NOPAT - NOA \; x \; WACC$$

Druhou variantou úpravy výpočtu EVA entity je přístup založený na hodnotovém rozpětí. Toto rozpětí udává rozdíl mezi rentabilitou čistých provozně nutných aktiv a průměrnými náklady kapitálu. Rozdíl je následně vynásoben výší NOA:

$$EVA = \left(\frac{NOPAT}{NOA} - WACC\right) x \; NOA$$

Metoda **EVA equity**, která jak bylo zmíněno, vychází z metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR INFA a je vztažena k vlastnímu kapitálu podniku:

$$EVA_{equity} = (ROE - r_e) \; x \; VK$$

Koncepce metody EVA equity je založena na rentabilitě vlastního kapitálu (ROE), která musí být větší než jeho alternativní náklady (r_e), jen v takovém případě bude vznikat ekonomická přidaná hodnota. (Sedláček, 2001)

Dalším z měřítkem výkonnosti podniku založených na rentabilitě investovaného kapitálu je **CFROI**. Rentabilitu investic vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik jako celek. Efektivnost investic je měřena na základě generovaných peněžních toků. Z investic plynou přínosy jednak ve formě zmíněných provozních peněžních toků a také ve formě současné čisté hodnoty neodepisovaných aktiv k datu likvidace. Tyto přínosy jsou při propočtu srovnávány s brutto hodnotou investic, viz obrázek níže. (Wágner, 2009)

Vzorec výpočtu moderního ukazatele výkonnosti CFROI:

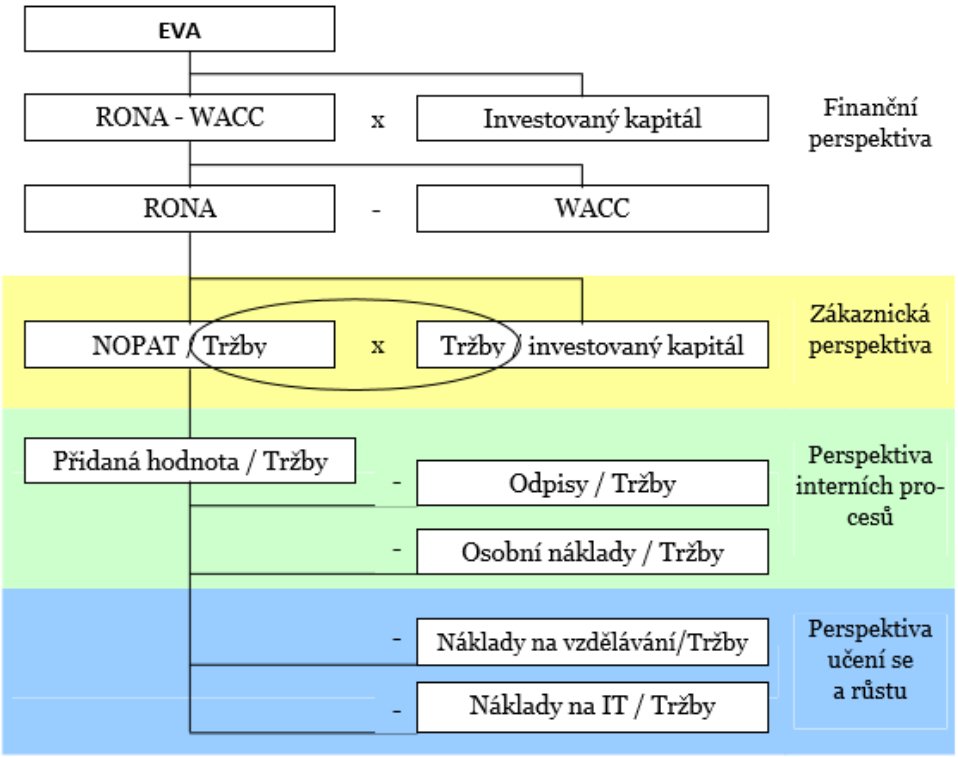
$$\sum_{t=1}^{n} \frac{HPCF}{(1 + CFROI)^t} + \frac{HNA}{(1 + CFROI)^n} - SHI = 0$$

HPCF	brutto provozní cash flow v jednotlivých letech;
HNA	hodnota neodepisovaných aktiv;
SHI	současné brutto investice;
n	doba životnosti.

CFROI vychází z odhadu budoucích peněžních toků, jejichž výše bude stejná pro všechna predikovaná období investice. Tento odhad zároveň předpokládá konečné peněžní toky, v okamžiku ukončení investice bude tedy přínos v podobě čisté hodnoty neodepisovaných aktiv. (Wágner, 2009)

Z výše probrané problematiky strategie, strategického plánování, výkonnosti podniku a jeho hodnocení plyne možnost propojení celé této problematiky v komplexní systém strategického řízení podniku s názvem Balanced Scorecard. Tento koncept může být dále vhodně propojen také s ekonomickou přidanou hodnotou a vybranými ukazateli finanční analýzy. Důvod této konektivity je prostý, EVA je vrcholovým ukazatelem finanční perspektivy podniku a vytváří tak tlak na manažery, aby ji stále zvyšovali. Jednotlivé cíle v konceptu BSC, k nim příslušící

měřítka a strategické akce jsou přímo spojeny s EVA. Tyto vazby lze dešifrovat na základě pyramidového rozkladu EVA, který poukazuje na faktory ovlivňující její hodnotu. Významnou součástí tohoto rozkladu jsou také samotné finanční ukazatele a vytváření tak vzájemné kauzality, patrné na následujícím obrázku. (Knápková, Pavelková, 2013)



Obr. 6 Propojení metody BSC s EVA a ukazateli finanční analýzy
Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013

Metoda Balanced Scorecard je tedy na základě výše uvedených kauzalit klíčem, který převádí vizi a strategii podniku do měřítek finančního i nefinančního charakteru a porovnává dosažené výsledky s cílovými hodnotami příslušných měřítek. Podrobněji bude tento koncept včetně jeho schématu, tvorby modelu, procesu implementace a bariér zavádění rozpracován v následující kapitole.

2.3 Metoda Balanced Scorecard

Předchozí kapitoly poukazují na nedostatky v tradičním systému měření výkonnosti podniku, které jsou taktéž podpořeny současnou turbulentní dobou 21. století. Z tohoto důvodu je zapotřebí hledat nové komplexní metody řízení a měření výkonnosti podniku, mezi které patří metoda Balanced Scorecard, dále jen BSC.

Tato metoda, která se využívá pro strategické řízení podniku, se snaží vyvarovat přílišného důrazu na finanční řízení. Tuto oblast samozřejmě nepomíjí, ale

vykládá ji v souvislosti ostatních strategických oblastí řízení, které budou podrobněji rozepsány v rámci schématu modelu BSC. (Kaplan, Norton, 2007)

Obdobně, jako výše zmíněný ukazatel EVA, se i metoda BSC zaměřuje na otázku efektivního zhodnocování zdrojů a dosahování stavu tvorby bohatství pro vlastníky, s cílem jeho neustálého zvyšování. Zásadním rozdílem nicméně je, že se metoda BSC nezaměřuje pouze na popis dosaženého stavu a nenaznačuje jen možný směr změn, tak jako činí ukazatel EVA. Koncept BSC naopak umožňuje přímo navrhnout a specifikovat jednotlivé kroky, pomocí nichž může podnik dosáhnout požadovaného zlepšení. (Mařík, Maříková, 2005)

2.3.1 Představení konceptu

Historie metody BSC sahá do roku 1992, kdy byla ve Spojených státech amerických vytvořena harvardskými profesory **Robertem S. Kaplanem** a **Davidem P. Nortonem** (Dumitrescu, Fuciu, 2009). Vše začalo dvanáctiměsíčním projektem s názvem ***„Měření výkonnosti podniku budoucnosti“***, který byl financován Institutem Nolana Nortona. Důvodem realizace tohoto projektu bylo přesvědčení jeho tvůrců, že přístupy založené na tradičních měřítkách výkonnosti podniku, vycházející z účetních výkazů, jsou nedostačující a zohledňování pouze finančních ukazatelů je pohledem dozadu, jenž omezuje potenciál tvorby hodnoty pro vlastníky (Kaplan, Norton, 2007). Výsledky jejich tvůrčí činnosti byly v tomtéž roce zveřejněny v prestižím časopise **Harvard Business Review**. Následně se jejich článek dočkal velkého ohlasu nejen na americkém území, ale i v Evropě. Norton poté založil poradenskou společnost, která se specializovala na implementaci metody BSC do podniků. K prvním jeho klientům patřily společnosti Mobil Oil a hotelový řetězec Hilton (Vohl, 2004).

Dle Phillipse (2007) si metoda získala popularitu pro svou komplexnost a názornost na všem úrovních. Na základě vize a strategie podniku dochází k formulaci dílčích strategických cílů v klíčových oblastech, které vzájemně propojuje a v návaznosti na ně určuje vhodné ukazatele, jenž poté poskytují zpětnou vazbu vedení podniku, zdali zvolená podniková strategie z praktického hlediska skutečně funguje. V opačném případě, je-li identifikována nefunkční strategie, dokáže metoda BSC odhalit příčiny a zajistit nápravná opatření.

Název této metody byl zvolen záměrně na základě tří klíčových významů slov:

- **Balanced** – vyváženost,
- **Score** – ukazatel,
- **Card** – karta, list (v kontextu s ukazateli chápáno jako přehled).

Cílem BSC je dosažení právě komplexní „vyváženosti“ – „balanced“ a to hned v několika směrech: mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, hodnotovými a naturálními měřítky, mezi hybnými silami a opožděnými indikátory, a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Kaplan s Nortonem (2007) zdůrazňují výsledky jejich projektu, kdy je zapotřebí tradiční ukazatele měření výkonnosti doplnit o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva. Mezi taková aktiva se řadí vysoce kvalitní výrobky a služby, dovednosti zaměstnanců, motivovaní a zkušení zaměstnanci, spokojenost a loajali-

ta zákazníků, pružné a předvídatelné interní procesy, distribuční kanály, podnikové systémy a databáze, pracovní postupy apod. Tyto typy aktiv jsou v účetních rozvahách téměř nezjistitelná, nicméně jejich identifikace a ocenění je pro dosažení úspěchu podniku v turbulentním konkurenčním prostředí mnohem důležitější než tradiční hmotná aktiva. Petřík (2007) na základě výše popsaných skutečností konstatuje, že metoda BSC napomáhá podnikům uspět a zvyšuje jejich konkurenceschopnost.

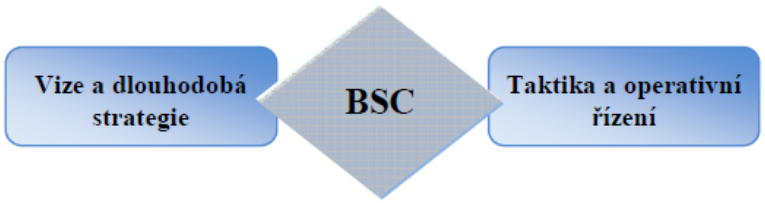
2.3.2 Princip využití

Systém BSC přestavuje dle Šoljakové (2009) nástroj pomocí něhož může vedení podniku sledovat, jak podnik a jeho jednotlivé útvary vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, jak se zlepšují vnitropodnikové procesy a postupy, jenž povedou k rychlejším a kvalitnějším naplněním úkolů, jak se usiluje o navýšení podnikové výkonnosti prostřednictví schopností zaměstnanců. Jedná se tedy nejen o metodu hodnotící, ale také o metodu ukazující cestu dlouhodobého budoucího podnikového růstu.

Při správném využívání BSC lze očekávat následující přínosy:

- zvýšení konkurenční schopnosti podniku,
- efektivnější využití hmotných i nehmotných aktiv podniku,
- eliminování činností, jenž nejsou na dosahování cílů potřebné, s tím souvisí i eliminace a řízení rizika,
- pohodlnější a přehlednější řízení společnosti pro vedení podniku,
- podpora růstu efektivity a učení podniku jako celku,
- soulad aktivit a cílů od jednotlivců, přes týmy, až po celý podnik.
- ujasnění podnikového zaměření a tvorba procesu zpětné vazby. (Košábková, 2008)

Za základní myšlenku tohoto přístupu považují její původní tvůrci Kaplan s Nortonem (2007) převedení podnikového poslání a strategie do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti jeho strategie. Podstatné je, že metoda obsahuje vyjma klíčových ukazatelů také „hybné síly“, za pomoci nichž má být výsledků dosaženo. Marinič (2008) považuje podnikové cíle a soubory měřítek za jednotlivé plány, které jsou za pomoci zpětné vazby monitorovány a korigovány s cílem dosažení jejich požadovaného výsledku.



Obr. 7 BSC jako propojovací článek vize a strategie s realizací
Zdroj: Marinič, 2008

Koncept BSC nepředstavuje pouze soubor taktických a operativních měřítek, velké množství podniků jej využívá rovněž k řízení dlouhodobé strategie, tedy jako **strategický manažerský systém.** Měřící vlastnosti této metody lze, jak uvádí Kaplan s Nortonem (2007), použít k realizaci kritických manažerský procesů:

- k ujasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů i sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Obr. 8 BSC jako strategický manažerský systém
Zdroj: Forman, 2012

1. *Ujasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů* – jde o týmovou spolupráci vrcholového managementu, kdy dochází k převádění strategie do konkrétních strategických cílů. Začíná se cíli finančními, manažeři se musí rozhodnout, zda se zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo tvorbu cash flow. Následně se zaměřují na perspektivu zákaznickou, zde musí přesně vymezit zákaznický segment. Jsou-li stanoveny finanční a zákaznické cíle, dochází ke stanovení cílů v oblasti interních procesů podniku. Zde je kladen důraz na procesy, které jsou podstatné pro dosažení vysoké výkonnosti. Na závěr je nutné stanovit cíle v oblasti učení se a růstu. Investice do zaměstnanců a procesů ‚připívají ke zkvalitnění procesů nejen pro zákazníky, ale i pro akcionáře.

2. *Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek* – Pokud má být podniková strategie úspěšná, musí být měřítka vhodně propojena mezi všemi řídícími pracovníky. Strategické cíle a měřítka jsou komunikována napříč celým podnikem prostřednictvím firemních novin a bulletinů, či elektronicky prostřednictvím informačních systémů. V okamžiku, kdy všichni zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle i s měřítky, mohou stanovovat místní cíle, jenž napomáhají k naplnění firemní strategie.

3. *Plánování a stanovení cílů i sladění strategických iniciativ* – Cílové hodnoty se stanovují obvykle na 3 až 5 let, a to ve všech perspektivách. Při dosažení cílů je možné podnik transformovat, BSC je tedy optimální nástroj k podpoře změn v podniku. Tento nástroj rovněž umožňuje propojení strategického plánování s tvorbou podnikových rozpočtů. Manažeři tak mohou stanovovat milníky pro jednotlivé fiskální roky. Tyto krátkodobé milníky umožňují zjištění pokroku za kratší časový interval v rámci celkového strategického plánu.

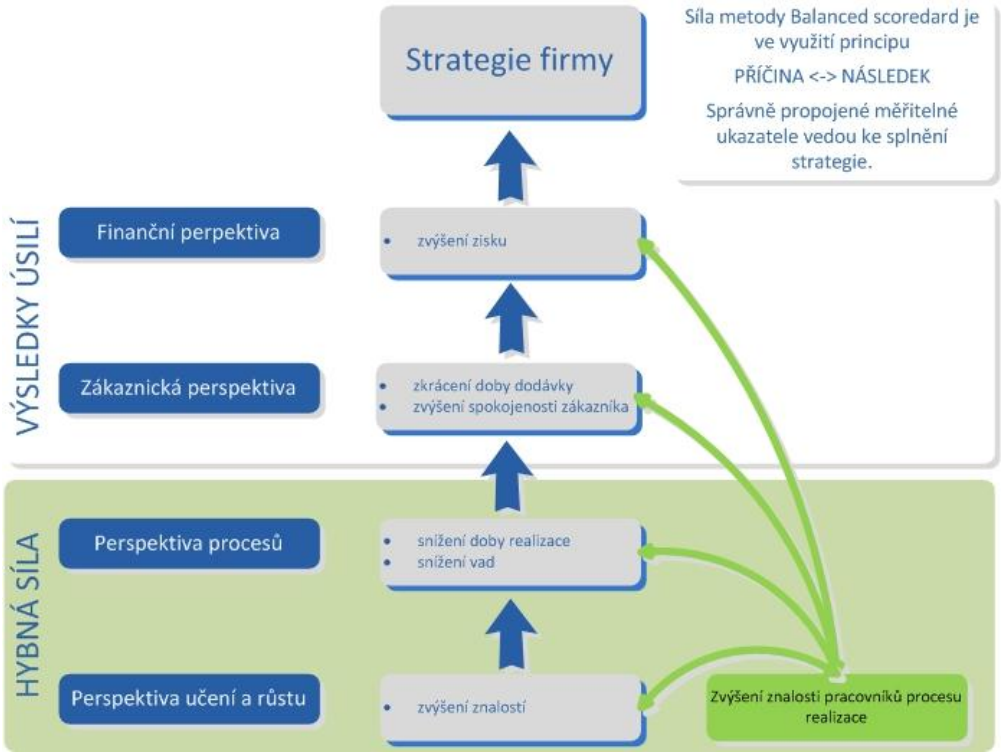
4. *Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se* – BSC poskytuje manažerům zpětnou vazbu, umožňuje jim monitorovat a přezkoumávat jednotlivé cíle. Díky těmto možnostem mohou následně průběžně upravovat zaváděné strategie nebo je případně měnit od základu. Jedná se tedy o přechod od pouhého konstatování minulosti k učení se o budoucnosti. Jde vůbec o nejdůležitější a nejinovativnější aspekt celého BSC. (Kaplan, Norton, 2007)

Jestliže podnik využívá výše popsaného strategického rámce BSC, je pro něj dle společnosti Horváth & Partners (2004) snadné dodržet také principy tvorby strategických cílů:

- převedení strategického myšlení do jasných cílů,
- při tvorbě cílů přemýšlet strategicky,
- využívat srozumitelnosti čísel a síly slov,
- kombinovat orientaci na cíle s orientací na akce,
- twenty is plenty – BSC by nemělo obsahovat více než 25 cílů.

Jak zdůrazňuje Fibírová se Šoljakovou (2005), metoda BSC si neklade za cíl eliminovat finanční měřítka výkonnosti, naopak považuje je za nezastupitelná vzhledem k jejich objektivnosti (prověřena trhem) a syntetičnosti (souhrnný výsledek transformačního procesu podniku). Nýbrž usiluje o doplnění měřítek o nová měřítka hybných sil výkonnosti, která identifikují vliv investic do zákazníků, zaměstnanců, procesů, technologií a dodavatelů na tvorbu hodnoty. Cíle a měřítka jsou rozčleněny do 4 perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Podrobněji se bude schématu modelu BSC a jednotlivých perspektivám věnovat nadcházející kapitola.

Kaplan a Norton (2004) podotýkají nutnost propojení všech cílů čtyř perspektiv v řetězec příčin a následků, aby došlo k posílení a sladění nehmotných aktiv, která podněcují růst výkonnosti podniku a tedy i spokojenosti zainteresovaných stran. Tato vazba je patrná na následujícím obrázku, který vyobrazuje jednotlivé perspektivy, jejich cíle, hybné síly s vazbou na příčinu a výsledky, které představují následky hybných sil.



Obr. 9 Vztah příčiny a následku
Zdroj: Forman, 2012

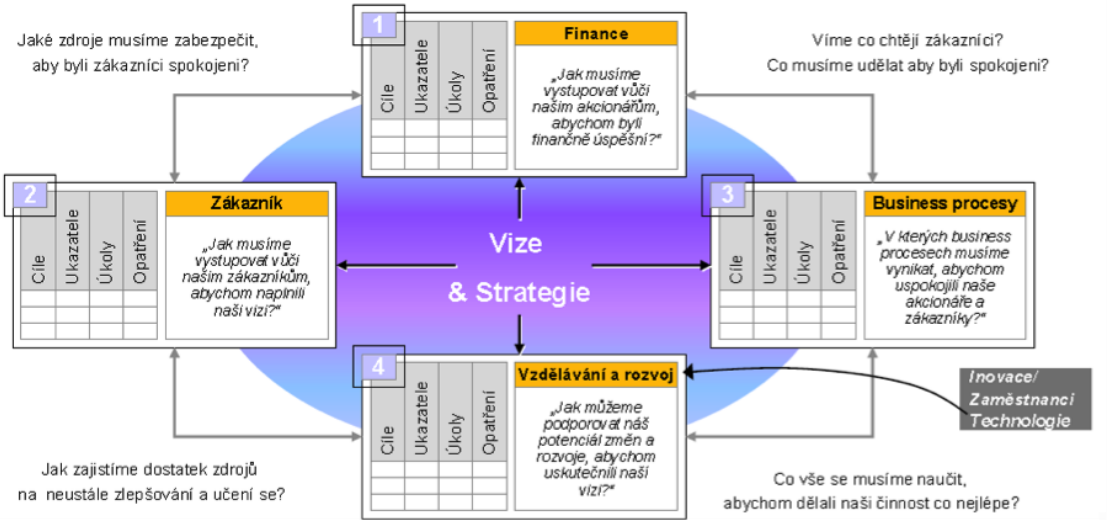
Hybné síly jsou koncentrovány v perspektivách interních procesů a učení se a růstu. Perspektivy finanční a zákaznická vyobrazují naopak výsledky úsilí, které za předpokladu plnění cílů vedou až k naplňování podnikové strategie a vize.

2.3.3 Schéma modelu

Vize a strategie podniku, včetně jejich změn, musí být promítnuta vždy do všech čtyř základních perspektiv modelu BSC, tedy:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Tato podmínka je taktéž znázorněna na obrázku č. 10, viz níže. Model BSC prezentuje permanentní koloběh, ve kterém je zapotřebí stavit jednotlivé perspektivy na stejnou úroveň, žádná nesmí býti tou preferovanější. (Vysušil, 2004)



Obr. 10 BSC jako rámec perspektiv
Zdroj: Prinke, 2011

Obrázek č. 10 dále vyobrazuje konektivitu celého modelu. Cíle jsou díky odvození od samotné podnikové vize a strategie skutečně významné a rozhodují o úspěchu podniku. Aby bylo ale možné cíle naplnit, je zapotřebí stanovit jejich cílové hodnoty na bázi měřítek. V poslední řadě je zapotřebí určit také strategické iniciativy, tedy konkrétních opatření sloužících k dosažení cíle, stanovit k nim termín, odpovědnou osobu a rozpočtový rámec. Strategické cíle, měřítka a iniciativy jsou následně přiřazeny ke každé perspektivě modelu. (Horváth & Partners, 2004)

Finanční perspektiva

První a zároveň nejvýznamnější perspektiva modelu BSC se zabývá Kaplanovou otázkou:

„Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?"

Měří tedy úspěch či neúspěch podnikové strategie. Za hlavní cíl společnosti je označena tvorba hodnoty (např. EVA) s důrazem na spokojenost vlastníků, tedy adekvátní zhodnocení jejich prostředků. Cíle finanční perspektivy jsou středem pozornosti a zároveň ohniskem, které ovlivňují a do kterého směřují cíle ostatních tří perspektiv. Tato kauzalita umožnuje propojení s akcemi v zákaznické, zaměstnanecké a v oblasti interních procesů, tak aby bylo dosaženo dlouhodobé výkonnosti podniku. (Kaplan, Norton, 2007)

Důležitost finanční perspektivy vystihuje ve svém díle Niven (2006), který podotýká, že i kdyby byla soustředěna všechna pozornost a prostředky na kvalitní servis a spokojenost zákazníků, bez uvedení jejich finanční dopadů na podnik mají tyto cíle pouze omezenou vypovídající schopnost.

Ukazatele finanční perspektivy musí splňovat dvě nezastupitelné funkce:

- Definovat finanční výkon, který se od strategie očekává,

- Sloužit jako vrcholové cíle pro cíle ostatních perspektiv. (Solař, Bartoš, 2006)

Podniky se v jednotlivých fázích svého životního cyklu mění, z tohoto důvodu se rovněž vyvíjí a mění jejích finanční cíle. Proto je možné rozlišit podnikové strategie dle jednotlivých fází životního cyklu na:

1. *Růst* – jde o ranou fázi životního cyklu podniku, orientovanou na růst prodejů a marketingové aktivity. Obvykle dochází k investicím na vývoj a rozšiřování nových výrobků / služeb, stejně tak jako výrobních kapacit a distribučních kanálů. Důležité je získávání na nových zákazníků a jejich následná transformace na skupinu stálých odběratelů. Zmíněné investice zpravidla převyšují cash flow plynoucí z prodejů, dochází tak ke vzniku záporný peněžních toků. Cílem podniku v této fázi je tedy růst v oblasti prodejů,

2. *Udržení* – v této fázi se nachází největší počet podniků, nadále převládají investice, ty jsou ovšem již zaměřeny na odstranění úzkých míst či dodatečnou tvorbu výrobních kapacit. Od podniku je očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu a také udržení podílu na trhu s důrazem na zajištění stability budoucího postavení, případě i jeho rozšíření. Finanční cíle jsou v této fázi zaměřeny na rentabilitu (ROI, ROCE) a ekonomickou přidanou hodnotu (EVA),

3. *Sklizeň* – naopak malý počet podniků dosáhne fáze sklizně, kdy jsou sklízeny „plody“ dřívějších investic s cílem maximalizace peněžních toků. Tyto podniku obvykle disponují stabilním zázemím a dosahují nejvyšších výnosů také proto, že již neprovádějí rozsáhlé investice.

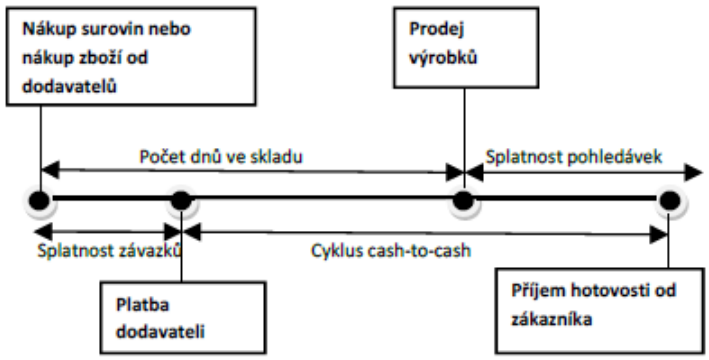
Je patrné, že v každé fázi životního cyklu podniku jsou finanční cíle zcela odlišné a je zapotřebí tyto rozdílné požadavky respektovat. (Kaplan, Norton, 2007)

Tyto tři strategie jsou dále dle Solaře s Bartošem (2006) podporovány v rámci finanční perspektivy také třemi finančními oblastmi:

- Růst obratu a mix výrobků / služeb – zaměření na růst obratu a optimalizaci marketingového mixu, pomocí zvážení zavádění nových produktů, hledání nových trhů a zákazníků. Vždy je zapotřebí vyčíslit finanční efekt.

- Snižování nákladů / zvyšování produktivity – zabývá se problematikou snižování přímých i nepřímých nákladů. Cílem není pouze snižování provozních nákladů, ale také jejich efektivnější použití.

- Využití zdrojů – lepší využívání stálých aktiv (např. získávání nových zakázek) a snížení potřeby pracovního kapitálu. Manažeři usilují o růst výnosů z aktiv, využívání nevyužitých zdrojů a prodej ztrátových aktiv (Vysušil, 2004). Kaplan s Nortonem (2007) podotýkají možnost zavedení cyklu cash-to-cash, viz Obr. 11.



Obr. 11 Cyklus cash-to-cash
Zdroj: Kaplan, Norton, 2007

Finanční oblasti a podnikové strategie na bázi životního cyklu tvoří matici hybných sil a finančních cílů, viz níže. Hybné síly a finanční cíle je také zapotřebí přizpůsobit konkurenci, odvětví a především strategii.

Tab. 1 Měření strategických finančních oblastí

		Hybné síly finanční oblasti		
		Růst obratu a mix výrobků / služeb	Snižování nákladů / zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	• Míra růstu prodejů dle segmentu • Procento obratu z nových výrobků/služeb	• Obrat na zaměstnance	• Investice (procento prodejů) • Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	• Podíl na cílových zákaznících • Křížový prodej • Procento obratu z nových aplikací výrobků	• Náklady v porovnání s konkurencí • Míra snížení nákladovosti • Nepřímé výdaje (procento prodejů)	• Míra pracovního kapitálu (cash-to-cash) • ROCE dle klíčových kategorií aktiv • Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	• Ziskovost zákazníků a výrobní linky • Procento neziskových zákazníků	• Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	• Doba návratnosti • Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Solař, Bartoš, 2006

Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy se Kaplan zabývá klíčovou otázkou:

„Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?“

Zákaznická perspektiva umožňuje managementu podniku stanovovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, identifikovat tedy zákaznické a tržní segmenty, které jim mohou přinést požadovaný obrat vyjádřený ve finančních cílech. Propojenost této perspektivy s perspektivou finanční plyne ze skutečnosti, že právě zákazníci jsou pro podniky zdrojem příjmů. Právě z tohoto důvodu je zapotřebí o zákazníky náležitě pečovat, tak aby byl zajištěn přísun finančních prostředků i do budoucna. (Kaplan, Norton, 2006)

Při procesu segmentace je nejprve nutné zjistit, co kteří zákazníci oceňují, dle toho poté zvolit vhodnou hodnotovou výhodu. Spokojenost a loajalita zákazníků lze vybudovat prostřednictvím správné identifikace a realizace hodnotových výhod. Hodnotová výhoda se dle Kaplana s Nortonem (2006) skládá ze tří složek:

- vlastnosti výrobků a služeb – funkčnost, cena, kvalita a doba dodání,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.

Zákaznické segmenty je vhodné sledovat odděleně a stanovit jim individuální zákaznické cíle a měřítka. Zákaznická měřítka mohou být povahy tradiční (všeobecně používané) nebo skupiny měřítek tzv. hybných sil spokojenosti zákazníka. Hodnotové výhody tedy představují hybné síly spokojenosti zákazníka, neboť vedou k naplnění stanovených cílů. Příkladem hybných sil spokojenosti zákazníka jsou měřítka ceny (kombinace pořizovacích a provozních nákladů), času (doba dodání), funkčnosti a kvality (délka provozuschopnosti). (Vysušil, 2004)

Tradiční měřítka, která se v rámci této perspektivy využívají v nejhojnějším počtu, jsou vyobrazena na obrázku č. 12.

Obr. 12 Tradiční měřítka zákaznické perspektivy
Zdroj: Kaplan, Norton, 2006

Podíl na trhu
Pro určení tržního podílu je výchozí hodnotou celková velikost trhu, její stanovení je možné učinit na základě vládních statistických organizací. Podíl na trhu představuje výkony podniku vzhledem k celému trhu. Pro jeho měření lze použít různé varianty, např. ve vztahy k počtu zákazníků, výnosů z prodeje či objemu prodeje v jednotkách naturálních. (Král, 2010)

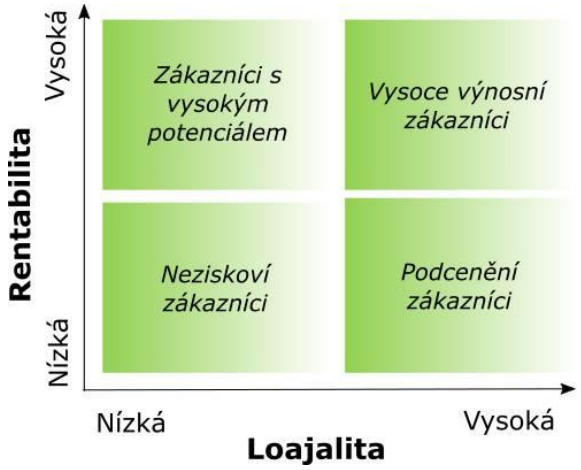
Udržení zákazníků
Udržení zákazníků je pro podniky zpravidla mnohem těžší, než jejich získávání. Často se v této souvislosti využívá termínu loajalita zákazníků, která udává v jaké míře je schopen podnik své zákazníky udržet. Kvantifikace měřítek vychází minimálně dvou období, kdy propočítává, jaké procento je zákazníků, kteří si nakoupili v obou po sobě jdoucích obdobích. Možno je také využít analogie, tedy kolik procent zákazníků z prvního období již v druhém období nevyhledalo výrobky / služby analyzovaného podniku. V případě záporného vývoje vždy nutné hledat příčiny úbytku zákazníků.

Získávání nových zákazníků
Aby podnik dosahoval vyššího počtu zákazníků, musí především udržovat zákazníky dosavadní. Měřítkem bývá obvykle absolutní či relativní přírůstek nových zákazníků a zakázek. Často se přihlíží rovněž na poměr mezi počtem získaných a celkově oslovených zákazníků, nebo se analyzují vynaložené náklady na jednoho nového zákazníka. (Kaplan, Norton, 2006)

Spokojenost zákazníků
Zákaznická spokojenost je velmi důležitá jak pro nové zákazníky, tak především pro zákazníky stávající. V okamžiku, kdy mají zákazníky dobré zkušenosti s nakupováním v daném podniku, vykazují potenciál budoucího opětovného nakupování. Spokojenost zákazníků lze měřit zpětnou vazbou, které může být dosaženo za pomoci dotazníků, prostřednictvím elektronické pošty, textových zpráv či telefonátů. Nutné je počítat s tím, že ani velmi spokojený zákazník nemusí chtít zpětnou vazbu poskytnout.

Ziskovost zákazníků
Spokojení zákazníci jsou pro podniky dobrými zákazníky, nicméně zákazníky ziskový jsou zcela jistě ještě lepšími. Spokojený zákazník si s podnikem vytváří loajální vztah, který může nabývat rozdílné intenzity. Na základě kombinace loajality a ziskovosti lze poté zvolit vhodnou strategii vyjednávání. V levé horní části obrázku níže můžeme identifikovat *zákazníky s potenciálem*, tedy ty kteří vykazují vyšší rentabilitu a nižší loajalitu. U těch zákazníků je vyjednávací strategie orientována na posílení loajality například pomocí poskytování zvýhodněných nabídek, strategii ilustrují směry šipek na obrázku níže. *Podceňování zákazníky*, kteří se nachází v pravé dolní části obrázku, jsou pomocí strategie nabádáni k častějším a rozsáhlejším nákupům. Snahou managementu podniku je v takovém případě zvýšení výnosů a marží od zákazníků. V levé dolní části obrázku jsou ilustrováni *zákazníci neziskový*, často jde o zákazníky nové, kteří si vyžadují mimořádnou

pozornost a podporu při tvorbě návyků na společností poskytované výrobky či služby. Poslední skupinou zákazníku, plynoucí z matice zákaznického portfolia, jsou *zákazníci výnosní*. Vyjednávací strategii je v tomto případě vhodné orientovat na investování do vztahů na principu přizpůsobení nabídky zákazníkům s důrazem na udržení loajality. (Lošťáková, 2007)



Obr. 13 Matice zákaznického portfolia
Zdroj: Schüller, Fuchs, 2013

Na závěr zákaznické perspektivy je nutno dodat, že stejně jako u perspektivy finanční, jsou její výstupy často opožděny.

Perspektiva interních procesů

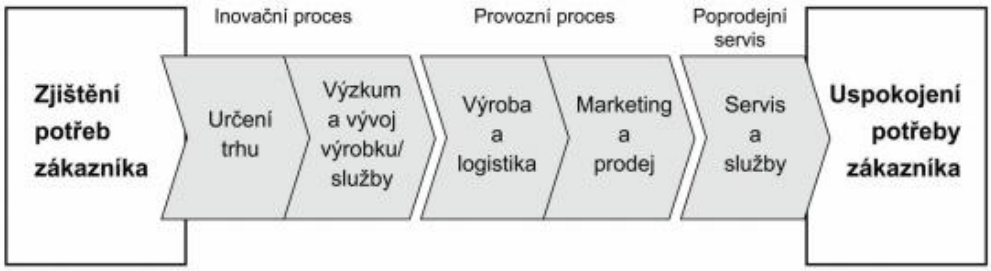
Tato perspektiva hledá odpovědi na Kaplanovu otázku:

„Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, v jakých podnikových procesech musíme být nejlepší?“

Kaplan s Nortonem (2004) uvádějí, že manažeři tedy v rámci této perspektivy identifikují procesy, které jsou klíčové pro naplnění zákaznických a akcionářských cílů. Cíle této perspektivy jsou stanovovány poté, jakmile jsou strategické cíle stanoveny pro dvě předchozí, výše popsané perspektivy. Horváth & Partners (2004) dodává, že se skutečně nejedná o sestavení seznamu všech podnikových procesů, nýbrž o zaměření na procesy zásadní, které mají skutečný význam při realizaci strategie.

Metoda BSC neusiluje pouze o zlepšení stávajících procesů, ale jde také o definování nových podnikových procesů. Základem je definování úplného interního hodnotového řetězece, který začíná *inovačním procesem*, tedy odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a jejich vývojem způsobu řešení. Pokračuje *provozním procesem*, zahrnujícím dodávku výrobků a služeb stávajícím zákazníkům. Řetězec je ukončen *poprodejním servisem*, jenž představuje nabídku služeb po uskutečnění prodeje, tedy přidanou hodnotu pro zákazníky. (Kaplan, Norton, 2004)

Každá jedna společnost disponuje jedinečnou skupinou interních procesů pro tvorbu hodnoty a naplňování finančních cílů. Procesy popsané v rámci hodnotového řetězce, vyobrazeného na Obr. 14, představují pouze šablonu, již si může podnik upravit.



Obr. 14 Hodnotový řetězec – perspektiva interních procesů
Zdroj: Kaplan, Norton, 2007

Inovační proces představuje zkoumání inovačních potřeb plynoucích z mezer na trhu, respektive nových (mnohdy skrytých) potřeb zákazníků. Jedná se o zpravidla dražší proces než je proces provozní. Z toho důvodu jsou nutné propočty finančního efektu prostřednictvím kritického času. Jde o měřítko doby od počátku vývoje produktu až po jeho uvedení na trh, mnohdy se také analyzuje procento prodejů nových výrobků.

Provozní proces zahrnuje oblast výroby a také prodeje, u kterého je nutné, aby za podpory marketingu fungoval stejně efektivně jako výroba. K základním měřítkům patří nákladovost a výnosnost, která jsou často doplňována měřítky jakosti a času. Jakost bývá měřena zmetkovitostí výroby, měřítka času obvykle zastupují plynulost provozního cyklu (JIT[2]) a doba průchodu cyklem.

Poprodejní servis obsahuje služby dodavateli po prvotním prodeji výrobku či služby. Jde o záruční i nezáruční servis, příjem nefunkčních produktů, zpracování plateb a ukládání odpadů. K nejčastěji sledovaným oblastem patří jakost servisu, jak po stránce hmotné, tak vhodná komunikace se zákazníkem, a čas – rychlost servisu. Mezi měřítka poprodejního servisu spadá počet záručních oprav, rychlost odezvy na závady a náklady na servisní služby. (Vysušil, 2004)

Kaplan s Nortonem (2007) shrnují zaměření této perspektivy na zvyšování produktivity, řízení zásob a celkovou efektivitu provozní činnosti. Podotýkají ovšem, že zvyšování výkonnosti procesů snižováním nákladů, zvyšováním jakosti, zkracováním dob odezvy, není dostačující. Za klíčové označují identifikaci procesů, jenž mají strategický význam z hlediska naplnění podnikové strategie.

[2] JIT – Just in Time

Perspektiva učení se a růstu

Manažeři musí dle Vodáka (2011) vyjma zajištění efektivity interních procesů, jenž pomáhají naplňovat zákaznické požadavky, také sladit nastavení cílů ve zbylých perspektivách. Ty totiž určují, v kterých oblastech by měl podnik rozvíjet zaměstnanecký potenciál, aby naplnil svou vizi. Právě na tento podnět je taktéž zaměřena Kaplanův poslední dotaz, týkající se perspektiv:

„Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat?"

V rámci poslední perspektivy dochází k definování cílů a opatření v oblasti učení se a rozvoje organizace. Vzniklá podniková struktura představuje hybné síly pro dosažení cílů předešlých perspektiv a tedy i k uskutečnění podnikové strategie. Podniková struktura je tvořena lidmi, systémy a procedurami. Investice do této struktury jsou velmi důležité, neboť umožňují dosažení budoucích finančních cílů podniku. Investování podrobněji spočívá v rekvalifikaci zaměstnanců, zlepšování informačních systémů a technologií, a zdokonalování podnikových procedur. BSC zdůrazňuje lidské zdroje, které označuje za zdroje ziskovosti. Z tohoto důvodu musí být tyto zdroje sledovány, motivovány a v neposlední řadě také respektovány jejich podněty a připomínky. (Kaplan, Norton, 2007)

Rámec BSC rozčleňuje tuto perspektivu do třech základních oblastí:

- růst schopností zaměstnanců,
- růst schopností využít informačního systému,
- růst významu angažovanosti, delegování a motivace. (Vysušil, 2004)

Schopnosti zaměstnanců, potažmo jejich kvalifikace, ovlivňují kvalitu, rychlost, náklady podniku a klíčovou spokojenost zákazníků. Právě zaměstnanci obvykle přináší návrhy na zlepšení procesů a vztahu se zákazníkem. Tyto podněty ovšem často vyžadují rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu. Na základě těchto souvislostí jsou právě zaměstnanci základním pilířem podniku (Vodák, 2011). Možnosti kvantifikace schopností zaměstnanců ve svém díle přibližuje Hoffmann (2008). Ta je možná za pomoci udržení odborné přípravy a dovedností, a také spokojeností zaměstnanců. Informovanost zaměstnanců o interních procesech, cílech a měřítkách pak zaopatřují podnikové informační systémy.

Kaplan s Nortonem (2007) popisují, že většina podniků pracuje se zaměstnaneckými cíli převzatými z těchto tří skupin měřítek:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

Právě cíl spokojenosti zaměstnanců napomáhá k dosahování cílů udržení a produktivity zaměstnanců. Vodák (2011) mezi často užívané ukazatele řadí: spokojenost a loajalitu zaměstnanců, index motivace, přidanou hodnotu na osobní náklady a zisk na zaměstnance.

Možnosti informačního systému napomáhají k efektivní práci zaměstnanců. Efektivita vyžaduje dobrou informovanost o zákaznících, interních procesech a finančních dopadech svých rozhodnutí. Správně fungující informační systémy dále podporují rozhodování o zlepšování podnikových procesů. V případě TQM[3] lze zlepšování označit za spojité, při využití BPR[4] za nespojité (Kaplan, Norton, 2007). Dle Vysušila (2004) se hojně využívají měřítka podílu procesů (zpracování a výměna informací v reálném čase), doby (čas potřebný na získání informací) a rychlosti zpětné vazby.

Důležitost významu *angažovanosti, delegování pravomocí a motivování* popisuje ve svém díle Armstrong (2007). Zdůrazňuje, že ani kvalifikovaní zaměstnanci vybavení efektivním informačním systémem nepřispějí k podnikovému růstu, když nebudou dostatečně motivovány, nebo nebudou moci rozhodovat a jednat. Je tedy zapotřebí věnovat dostatečnou pozornost nástrojům, mezi které patří různé stimuly typy odměn, vedení lidí a pracovních podmínek. Tato třetí oblast je tedy zaměřena na tvorbu odpovídající prostředí, podporujícího motivaci a iniciativu zaměstnanců.

2.3.4 Tvorba a implementace modelu

Odborné publikace disponují více přístupy k tvorbě a implementaci metody BSC. Část z nich je výhradně teoretická, jiné vycházejí z praktických zkušeností autorů. Diference se objevuje rovněž při zaměření na soukromou či veřejnou sféru.

Za základní přístup lze označit tvorbu a implementaci dle díla Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku od autorů Kaplana s Nortonem (2007). Tento model doplnila svými praktickými zkušenostmi mezinárodní poradenská společnost Horváth & Partners (2004), díky čemuž vznikl přesně formulovaný pětifázový postup tvorby a implementace. Z českých autorů se touto problematikou zabývají Solař a Bartoš (2006), Vysušil (2004) či Neumaierová (2006).

Samostatná tvorba a implementace zahrnuje dvě základní etapy:

- **1. etapa** – budování základního rámce BSC jako strategického systému měření výkonnosti podniku. Délka etapy 4 – 6 měsíců,
- **2. etapa** – využití vybudovaného základního rámce BSC jako základny pro vytvoření nového systému strategického řízení podnikatelské činnosti. Doba trvání etapy okolo 2 let. (Solař, Bartoš, 2006)

Tato kapitola je dále věnována postupu tvorby a implementace BSC dle společnosti Horváth & Partners. Model složený z pěti fází garantuje vybudování a upevnění konceptu řízení, který umožní úspěšnou realizaci strategie podniku.

[3] TQM - Total Quality Management

[4] BPR - Business Process Reengineering

Mezi jednotlivé fáze modelu Horváth & Partners (2004) patří:

1. *Vytvoření organizačních předpokladů* – Nejprve je nutné definovat koncepční pravidla, která budou platit pro všechny podnikové jednotky, v nichž bude BSC zaváděno. Jde o stanovení perspektiv a rozhodnutí, pro které organizačních jednotky bude BSC vytvořeno. Druhý předpokladem je stanovení pravidel pro zajištění řízení vlastního projektu. To znamená organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikaci ve společnosti, standardizaci metod a určení kritických faktorů úspěchu.

   Naskýtají se dvě možnosti, jak zjistit, zdali BSC přinese očekávanou přidanou hodnotu:

   - informační akce top managementu - pomocí workshopů se zjistí klíčové oblasti vykazující nutnost okamžitého jednání,
   - analýza kompetencí při realizaci strategie s využitím dotazníků a strukturovaných rozhovorů (průzkum, zda mají zaměstnanci jasnou představu o strategii podniku).

2. *Vyjasnění strategie* – BSC je konceptem pro realizaci již existující strategie, neslouží k tvorbě podnikové strategie. Připravenost strategie na její realizaci lze poznat na základě toho, zda mezi vedoucími pracovníky panuje jednotné pochopení podnikové strategie. Strategické zaměření podniku se upřesňuje a převádí do vhodných cílů v oblastech finančních, zákaznických, interních procesů a potenciálů.

   V rámci této fáze je nezbytné provést:

   - strategickou analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, fázi životního cyklu a kritických faktorů úspěchu,
   - určit hlavní strategické zaměření na základě strategické analýzy.

3. *Tvorba BSC* – Třetí fáze se zabývá tvorbou BSC pro konkrétní organizační jednotku, jíž může být celý podnik, podniková divize nebo interní oddělení. Tato fáze je rozdělena do následujících kroků:

   a) Vymezení strategických cílů – Nutné je redukovat počet strategických cílů pouze na cíle významné pro podnik. Pomocí odvozování strategických cílů se konkretizuje strategie a cíle jsou přiřazovány jednotlivým perspektivám vždy od perspektivy finanční až po perspektivu potenciálů (Kaplan, Norton, 2007). Pravidla odvozování cílů jsou následující:

   - každá perspektiva by z důvodu přehlednosti měla obsahovat 4 – 5 strategických cílů,
   - verbální výroky je snazší komunikovat, tudíž musí být popsány slovně,
   - konkretizovat dané cíle, aplikovat akční formuláře a neomezovat se na měřitelnost cílů. (Horváth & Partners, 2004)

b) Propojení strategických cílů řetězcem příčin a následků – V tomto kroku dochází k propojování strategických cílů, na principu vzniku vazeb příčin a následků. Takovéto vztahy reflektují kauzalitu strategie a umožňují zpětné ověřování těchto vazeb. Největšího efektu je dosaženo při aplikace grafického znázornění příčinných vazeb za pomoci „strategy maps". (Horváth & Partners, 2004)

Strategické mapy poskytují jednotný a konzistentní způsob, tak aby strategické cíle včetně příslušných měřítek byly snadno stanoveny, řízeny a bylo zřejmé, co je třeba udělat pro jejich dosažení. Představují tak chybějící článek mezi formulováním strategie a její realizací (Kaplan, Norton, 2004).

c) Výběr měřítek – Měřítka strategických cílů slouží k jednoznačnému stanovení cílů a také naplňují požadavek úrovně dosažení cílů, tedy jejich konkrétního výstupu. Pro zachování jednoznačnosti dosahování cílů je vhodné, aby bylo pro jeden strategický cíl stanoveno minimálně jedno, maximálně však tři měřítka. (Horváth & Partners, 2004)

Knápková s Pavelkovou (2012) dodávají, že smyslem BSC není vytvářen souhrn měřítek, nýbrž efektivně řídit podnik. Měřítka a hybné síly představují pouze prostředky k dosažení žádoucích výsledků.

d) Stanovení cílových hodnot – Definování strategických cílů a měřítek bez cílových hodnot by bylo zcela nevhodné. Cílové hodnoty by měly být náročné, ale také věrohodné a především dosažitelné. Jejich stanovení je možné pomocí benchmarkingu, výsledků dotazníků zaměstnanců a zákazníků, údajů minulých let, podnikových odhadů a diskusí managementu podniku. (Horváth & Partners, 2004)

e) Volba strategických akcí – Poslední krokem samotné tvorby BSC je stanovování strategických akcí, tak aby přispívaly k dosahování stanovených cílových hodnot. Za strategické akce lze označit interní projekty, či jiné aktivity, jenž jsou nad rámec každodenní činnosti zaměstnanců. Příkladem může být zavedení nové informačního systému nebo smlouva o kooperaci s jedním z konkurentů. (Horváth & Partners, 2004)

4. *Rozšíření procesu – „roll out"* – Tato fáze představuje aplikaci postupů 3. fáze na více organizačních jednotek podniku. V úvahu přicházejí dvě možnosti rozšíření – shora dolů (doporučováno) a zdola nahoru. „Rool out" často vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, jelikož:

   - dochází k důslednému přenesení cílů a strategických akcí na podřízené organizační jednotky, jde o tzv. *vertikální integrace cílů*. Díky tomu roste pravděpodobnost dosažení cílů nejen v rámci celého podniku, ale také v jednotlivých podnikových oblastech,
   - mohou být rovněž lépe sladěny cíle a strategické akce jednotek na horizontální úrovni – tzv. *horizontální integrace cílů*. (Horváth & Partners, 2004)

5. *Zajištění nepřetržitého používání* – Poslední fáze usiluje o naplnění jednoho z klíčových cílů BSC, jímž je tvorba organizace, která se bude schopna flexibilně přizpůsobovat podnikové strategii. Z tohoto důvodu je nutné propojit BSC s manažerským systémem řízení. K propojení je zapotřebí:

   - controlling, jenž sleduje realizaci zvolených strategických akcí,
   - integrace BSC do operativního i strategického plánování za účelem přizpůsobení nové strategie a převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních rozpočtů a plánů,
   - integrace do systému reportingu, což umožní průběžně sledovat dosahování cílů,
   - integrace do systému řízení lidských zdrojů, které zakotví operativní cíle a strategické akce do osobních cílů. (Vysušil, 2004)

Na závěr je nutné vytvořit vhodnou IT podporu, která je klíčová pro kontinuální využívání BSC. Po skončení této fáze se BSC stává koncepcí řízení podniku s vytvořenými předpoklady pro úspěšné fungování strategicky zaměřené společnosti. (Horváth & Partners, 2004)

Na nevyhnutelné předpoklady úspěšné implementace BSC ve svém díle upozorňuje Košábková (2008). Řadí se k nim:

- úplná podpora a aktivní účast vrcholového managementu,
- přizpůsobení činnosti podniku tak, aby odpovídala novému způsobu řízení,
- definovat zodpovědnost za dosahování cílových hodnot a propojit s ním i systém hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- komunikaci nového systému a angažovanost všech pracovníků při jeho realizaci.

2.3.5 Bariéry implementace

Za základní bariéry BSC lze označit:

- neuskutečnitelnost vize a strategie – podnik není schopný převést strategii do uskutečnitelných strategických akcí,
- nepropojení strategie s dílčími cíli – rozpornost cílů mezi týmy a jednotlivci, každý sleduje své vlastní cíle,
- nepropojení strategie s alokací zdrojů – podnik rozlišuje volné a vázané zdroje. Volné zdroje jsou v rámci jednotné strategie těžce zvládnutelné,
- nesprávné zaměření zpětné vazby – jen taktická vazba, opomíjí se strategická zpětná vazba. (Vysušil, 2004)

Vyjma bariér existují také omezení metody BSC, která mohou nastat při její implementaci. K nejčastějším omezením se řadí definování nepřesných měřítek výkonnosti, nevyváženost měřítek, chybějící měřítka a diagnostická versus strategická měřítka. (Vysušil, 2004)

3 Vlastní práce

Tato kapitola vychází z teoretických poznatků, jenž jsou vypracovány v předchozí části diplomové práce, výročních zpráv, interních materiálů a osobních konzultací s vedením společnosti.

Praktická část je sestavena z několika samostatných podkapitol, přičemž tou nejpodstatnější je návrh implementace rámce Balanced Scorecard. Nejprve je představen profil vybrané společnosti, jež nebude na přání vlastníků označen skutečným jménem zapsaným v obchodním rejstříku. Z tohoto důvodu je aplikováno obecné označení – podnik XY, s.r.o. Následně je představeno odvětví působnosti podniku a provedeno zhodnocení současného stavu za pomoci strategických analýz PESTE, Porterova modelu pěti hybných sil a metody VRIO. Je využito SWOT analýzy pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Finanční výkonnost podniku je zhodnocena pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a moderního ukazatele hodnocení výkonnosti podniku EVA. Analýza vnitřního stavu podniku je doplněna o dotazníkové šetření zaměstnanců, jehož výsledky jsou použity pro určení strategických cílů a měřítek. Na analytickou část práce poté navazuje tvorba metody Balanced Scorecard dle postupu od společnosti Horváth & Partners. Na závěr kapitoly jsou vyčísleny náklady na tvorbu a implementaci modelu, je stanoven časový harmonogram implementace a také navržen modelový scénář pro podniky z odvětví, zvažující zavedení Balanced Scorecard.

3.1 Profil vybrané společnosti

Z důvodu citlivosti a důvěrnosti poskytnutých údajů je vybraný podnik označen obecnou podobou XY, s.r.o. Právní formou jde tedy o společnost s ručením, vlastněnou dvěma vlastníky, jejichž podíly jsou v poměru 60:40. Společnost sídlí ve Zlínském kraji a její základní kapitál je roven 1 616 tis. Kč.

Společnost XY, s.r.o. byla založena již v roce 1991, postupně se rozrostla do větší velikosti s ambicemi poskytovat své služby předním světovým značkám.

Podnikatelská činnost je zaměřena na poskytování komplexních služeb v oblasti podlinkové marketingové komunikace, především pak na výrobu POS stojanů, realizaci shop-in-shop projektů či komplexní přestavbu značkových prodejen s důrazem na vizuální management. Jde o propojení činnosti reklamní agentury s výrobní společností. Dle klasifikace podnikatelských činností CZ-NACE Ministerstva průmyslu a obchodu se tedy prolínají *Sekce C – Zpracovatelský průmysl* a *Sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti*.

Podrobnější diferenciace podnikatelské činnosti podniku je následující:

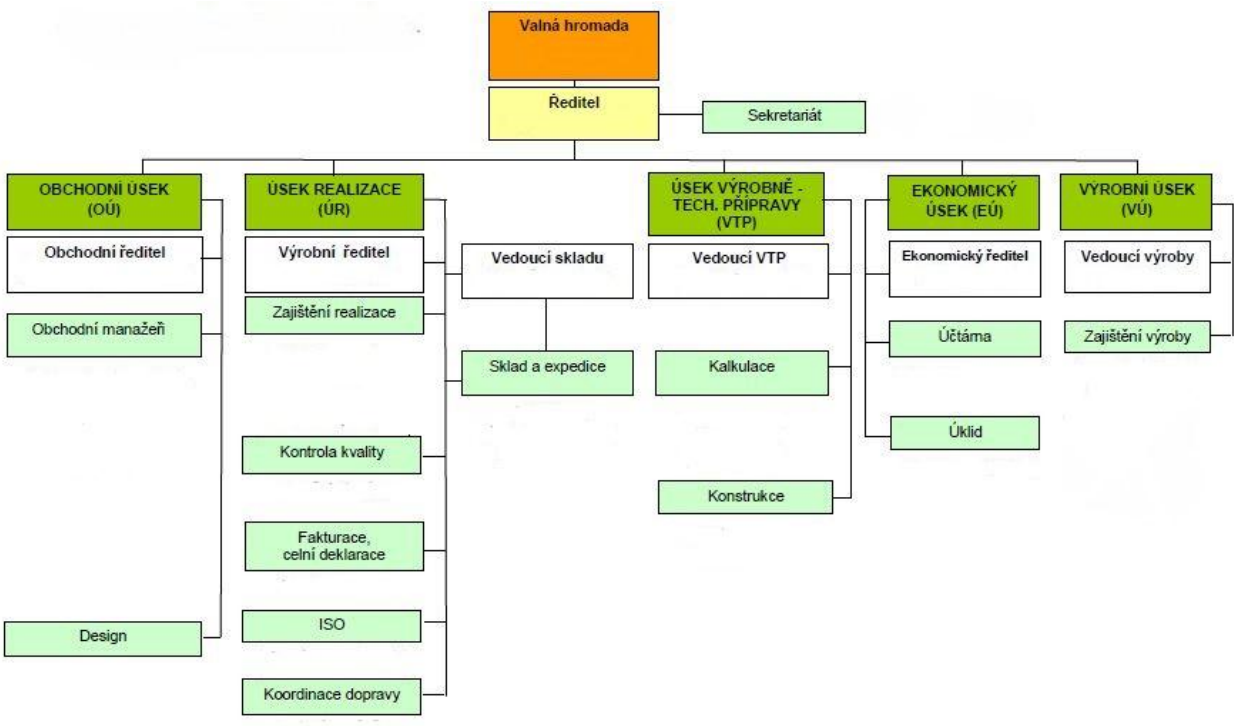
- výroba ostatních plastových výrobků,
- výroba ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku,
- výroba ostatních kovových výrobků,
- činnost reklamních agentur,
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

Díky komplexním službám, které zahrnují tvorbu konceptu a kreativní design, technický inženýring, konzultaci materiálu, kalkulaci zakázky, výrobu vzorku, sestavení zakázky, speciální balení, uskladnění, logistické služby just-in-time, instalaci v místě prodeje, prodejní a poprodejní servis, je společnost schopna garantovat realizaci projektů na klíč bez poplatků nebo marží navíc.

Trendem poslední doby je vyjma výroby plastových stojanů také výroba ultratenkých LED lightboxů, které jsou mnohdy doplněny o 3D světelné efekty fungující na úsporné bázi nebo jsou dokonce vybaveny solárním panelem.

Společnost vykazuje globální charakter, neboť až 80 % každoročních tržeb plyne z exportu. Převážně se jedná o zakázky pro zákazníky z Německa, Francie, Švýcarska a Velké Británie.

Dle klasifikace od agentury CzechInvest (2015) patří společnost XY, s.r.o. mezi malé podniky, neboť její obrat nepřesahuje 10 mil. € a počet zaměstnanců je rovněž nižší než 50 osob. Společnost v roce 2014 zaměstnávala 35 zaměstnanců, z toho 6 na manažerských funkcích. V čele společnosti je valná hromada tvořena dvěma vlastníky. Další dělení organizační struktury společnosti je vyobrazeno na obrázku č. 15. Společnost je rozdělena do 5 úseků - obchodní úsek, úsek realizace, úsek výrobně-technické přípravy, ekonomický úsek a výrobní úsek. Je nutné doplnit, že všechny organizační složky se nacházejí v jedné budově v sídle společnosti, což podporuje provázanost jednotlivých úseků.



Obr. 15 Schéma organizační struktury podniku
Zdroj: Interní dokumentace společnosti

V rámci zvyšování podnikové konkurenceschopnosti je vybudován a využíván efektivní systém managementu jakosti ISO 9001:2008 a environmentální management ISO 14001:2004.

Pro prvotní nastínění finanční situace podniku je vybrán vývoj tržeb od roku 2008 až do roku 2014, viz Obr. 16. Nejnižších tržeb v rozsahu analyzovaných let bylo dosaženo v roce 2012, od tohoto roku již tržby každoročně vykazují rostoucí trend.

Obr. 16 Vývoj tržeb podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na propojení výroby a poskytování služeb lze tržby přerozdělit v poměru 70:30, ve prospěch výroby. Na základě převažujících tržeb z výroby bude následující kapitola zaměřena na představení odvětví zpracovatelského průmyslu. Ten lze dále v případě podnikatelské činnosti společnosti XY, s.r.o. diverzifikovat na výrobu z plastů, kovů a dřeva. Významně převažující je výroba plastových stojanů, z tohoto důvodu bude představen oddíl *CZ-NACE 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků*.

3.2 Představení odvětví působnosti

Zpracovatelský průmysl (ZP) představuje druhé nejvýznamnější odvětví národního hospodářství ČR, co se týče tvorby hrubého domácího produktu. V roce 2014 ZP zaznamenal vůbec nejrychlejší růst ze všech sekcí průmyslu, jeho podíl na HPH[5] v běžných cenách vzrostl meziročně z 24,9 na 26,7 %. Počet zaměstnaných osob

[5] HPH (hrubá přidaná hodnota) - hodnota veškerých nově vytvořených výrobků a služeb mínus hodnota veškerých výrobků a služeb spotřebovaných formou mezispotřeby

v roce 2014 vzrostl poměrně výrazně o 3,8 % na 1 091 156 osob. Nejvíce zaměstnanců je koncentrováno ve výrobě motorových vozidel, čemuž napomohla tvorba nových pracovních míst a aktivní investiční činnost. Pozitivní vývoj zpracovatelského průmyslu potvrzuje také rostoucí počet výrobních jednotek, v roce 2014 došlo k nárůstu o 4,5 %.(Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015)

Vývoj tržeb zpracovatelského průmyslu od roku 2008 je vyobrazen na následujícím Obr. 17. Od roku 2009 dochází ke každoročnímu nárůstu, v roce 2014 tržby z prodeje vlastních výrobku a služeb činily již 3 760 mld. Kč.

Obr. 17 Vývoj tržeb zpracovatelského průmyslu ČR
Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015

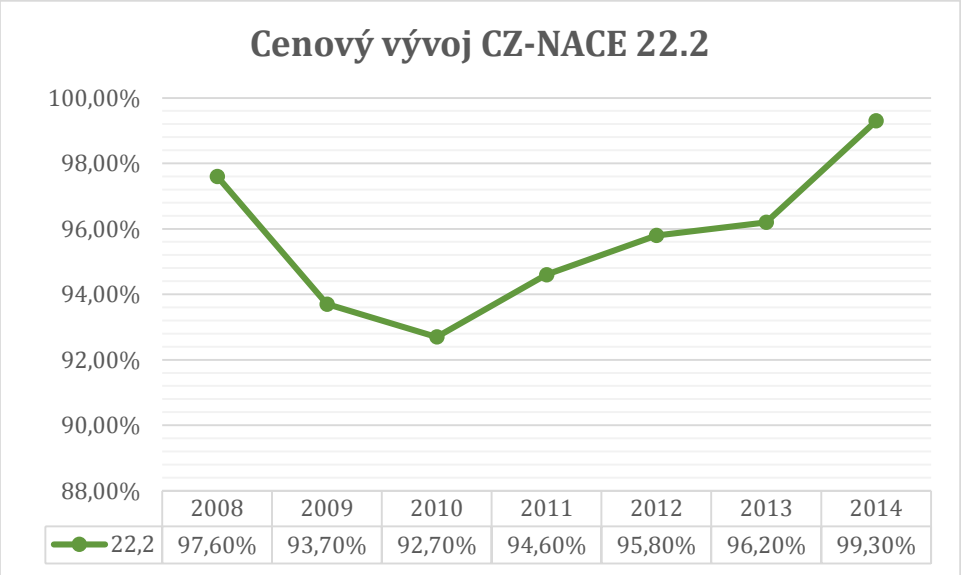
Největší podíl na tržbách plynoucích z prodeje vlastních výrobků a služeb má každoročně výroba motorových vozidel, ta tvoří téměř čtvrtinu tržeb zpracovatelského průmyslu. S necelým 7% podílem se na celkových tržbách podílí dále analyzovaný oddíl *CZ-NACE 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků*. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015)

Oddíl CZ-NACE 22 patří k významným oddílům hospodářství ČR, jeho podíl na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu ČR je vyšší, než je tomu v Evropské unii. Vývoj tržeb této podskupiny koresponduje s vývojem tržeb zpracovatelského průmyslu ČR. Stabilně zaměstnává 70 – 80 tisíc lidí a jeho zahraniční obchod vykazuje již od roku 2009 pravidelně rostoucí převahu vývozu nad dovozem, saldo v roce 2014 dosáhlo bezmála úrovně 20 000 mil. Kč.

Při podrobnějším náhledu lze oddíl CZ-NACE 22 klasifikovat do dvou skupin:

- CZ-NACE 22.1 Výroba pryžových výrobků,
- CZ-NACE 22.2 Výroba plastových výrobků.

Vybraná společnost dle zmíněné hierarchie spadá do skupiny CZ-NACE 22.2. Ta tvoří zhruba 55 % tržeb oddílu CZ-NACE 22 a zaměstnává 75 % osob z tohoto oboru. Obrázek č. 18 ukazuje vývoj cen plastových výrobků, porovnávaných s rokem 2005 (= 100 %). Ceny klesaly v letech 2008 až 2010, v roce 2010 zároveň dosáhly svého minima. Od roku 2011 začaly růst a roce v 2014 dosáhly prozatím nejvyšší hodnoty. Za celé sledované období se ovšem nedostaly nad úroveň roku 2005. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015)



Obr. 18 Cenový vývoj CZ-NACE 22.2
Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015

V aplikaci plastů jsou neustále poměrně značné rezervy. Předpokládá se, že se tato výroba bude i nadále velmi rychle rozvíjet. Aktuální roční spotřeba plastů na obyvatele v západní Evropě činí 120 – 125 kilogramů. Do konce roku 2015 by dle studií měla stoupnout až na úroveň 136 kilogramů na osobu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015)

3.3 Strategická analýza

V návaznosti na představení podniku a jeho oborové působnosti je rozpracována strategická analýza, jejímž cílem je identifikovat, analyzovat a zhodnotit veškeré relevantní faktory, které mohou ovlivnit volbu strategických cílů a podnikové strategie. V rámci strategické analýzy je zpracována analýza vnějšího makroprostředí, vnějšího oborového prostředí a vnitřního prostředí podniku. Závěr této kapitoly je věnován identifikaci klíčových silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, za pomoci analýzy SWOT.

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu makroprostředí podniku je využita metoda PESTE, která posuzuje politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory.

Politicko-právní vlivy

Z politického ohledu je Česká republika demokratickým státem, jenž neklade překážky odvětví zpracovatelskému průmyslu z hlediska zahraničního obchodu. Česká republika se nicméně nevyznačuje příliš stabilní politickou situací. V předchozích letech došlo k volbě nového prezidenta, objevovalo se hlasování o nedůvěře vlády, konaly se předčasné volby a dokonce byla prezidentem republiky jmenována prozatímní vláda. Současná vláda premiéra Sobotky prosazuje mnoho novel a změn v zákonech.

Následující výčet obsahuje zákony, které ovlivňují podnikatelskou činnost v ČR:

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

Mezi nejpodstatnější změny s účinností od 1. 1. 2014 patří nový zákon o obchodní korporacích, který nahradil obchodní zákoník, a také nový občanský zákoník. Nový zákon o obchodních korporacích přinesl velmi diskutovanou změnu, která umožňuje založení společnosti s ručením omezeným se základním kapitálem 1 Kč. Nutno podotknout, že právě společnosti s ručením omezeným jsou nejčastější právní formou u malých podniků.

Ze zákonů plynou povinnosti, které ovlivňují nejenom zpracovatelský průmysl. Jsou jimi sazba daně z příjmu právnických osob 19 %, základní sazba DPH 21 %, respektive první snížená sazba 15 % a druhá snížená 10 %. (Finanční správa, 2014)

Legislativní prostředí zpracovatelského průmyslu se dále řídí ustanoveními, které dbají na ochranu spotřebitele, dodržování standardů, poskytování záruk na prodané výrobky, likvidaci škodlivého odpadu apod.

Podstatné je rovněž členství ČR v Evropské unii, neboť z tohoto důvodu podléhá ČR evropské jurisdikci. Důležité změny se týkaly vzniku vnitřního trhu EU, který přinesl volný pohyb zboží, služeb, osob i kapitálu. (Urban, 2010)

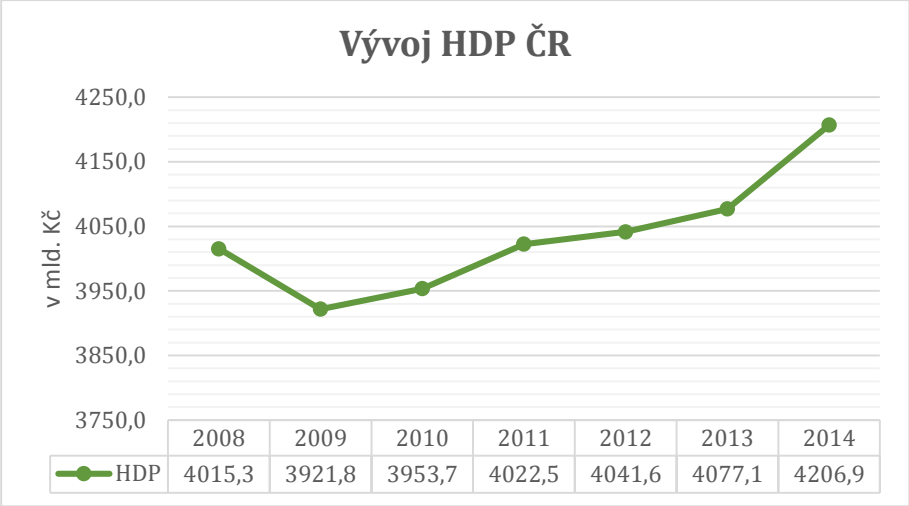
Volný vnitřní trh EU přinesl společnosti XY, s.r.o. díky odstranění tzv. tarifních překážek značně zjednodušenou kooperaci se zahraničními zákazníky a také znatelný nárůst zakázek.

Ekonomické vlivy

Analýza ekonomického prostředí obsahuje ekonomické vlivy, které jsou pro podnikatelskou činnost společnosti XY s.r.o. stěžejní. Řadí se k nim HDP, ceny surovin, mzdy zaměstnanců, zaměstnanost, zahraniční obchod a vývoj měnových kurzů.

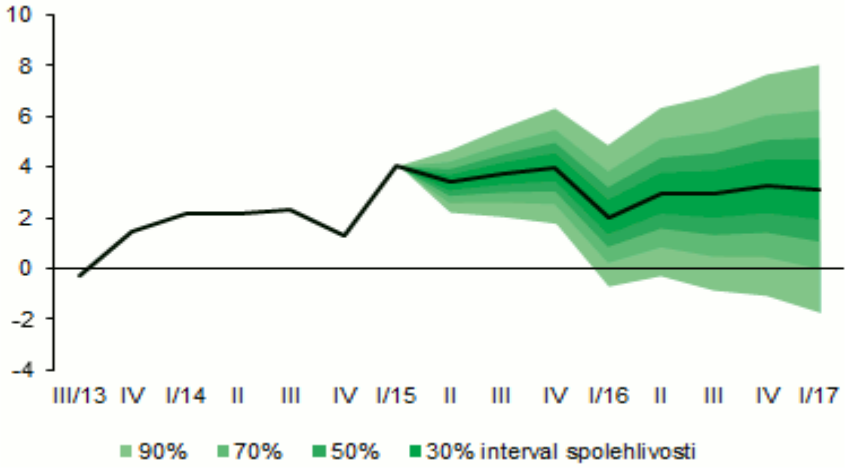
Českou republiku, ostatně jako celý svět, zasáhla v roce 2008 ekonomická krize, jenž se podepsala na vývoji HDP. Nejnižší hodnoty HDP bylo dosaženo v roce

2009, následně docházelo do roku 2013 k pozvolnému růstu. V roce 2014 byl již růst HDP výrazný, viz obrázek č. 19.



Obr. 19 Vývoj HDP ČR
Zdroj: ČSÚ, 2015a

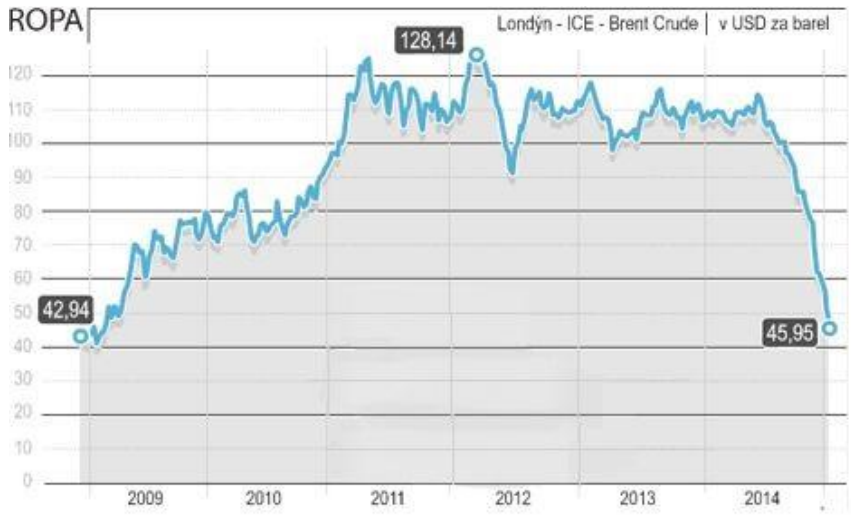
Predikce České národní banky (viz obrázek č. 20) na roky 2015 a 2016 očekává růst HDP o 3,8 %, respektive 2,8 %. Takový vývoj je pro podnikatelské subjekty velmi příznivý, mohou si tak dovolit navyšovat produkci.



Obr. 20 Predikce HDP ČR
Zdroj: ČNB, 2015

Průměrná míra inflace za rok 2014 činila 0,4 % a míra nezaměstnanosti se v České republice k 1. 1. 2015 rovnala 7,5 %.

Ceny surovin představují velmi podstatný ekonomický faktor působící na nákladovost podnikové produkce. Základní surovinou pro výrobu plastových výrobků je ropa, jejíž cenový vývoj je zachycen na Obr. 21.



Obr. 21 Vývoj cen ropy
Zdroj: Finanční noviny, 2015

Od konce roku 2008, kdy byla cena 42,94 USD za barel (1 barel = cca 159 litrů), rostla cena ropy výrazně. Svého maxima ve sledovaném období dosáhla v první čtvrtině roku 2012, kdy stál barel dokonce 128,14 USD. Následně docházelo k pozvolnému poklesu až do první poloviny roku 2014. V druhé polovině tohoto roku nastal prudký pokles, který na konci roku stanul na 45,95 USD za barel. Cena ropy se tedy téměř opět dostala na úroveň konce roku 2008. Tento pokles cen ropy je z nákladového hlediska pro společnosti XY, s.r.o. velmi žádoucí.

Průměrná mzda v odvětví zpracovatelského průmyslu ČR v roce 2013 činila 24 827 Kč. V následujícím roce 2014 vzrostla o 3,2 % na 25 611 Kč (ČSÚ, 2015c). Ve Zlínském kraji se průměrná mzda v roce 2013 rovnala 21 939 Kč. V roce 2014 došlo k nárůstu o 3,4 % na 22 683 Kč (ČSÚ, 2015b).

Průměrná mzda na jednoho pracovníka společnosti XY, s.r.o. byla zjištěna z výroční zprávy, v roce 2014 činila 25 813 Kč. Při komparaci s odvětvím se jedná o takřka totožnou výši, naopak z teritoriálního hlediska je podniková mzda nadprůměrná.

Zahraniční obchod je důležitým ekonomickým faktorem, neboť společnost XY, s.r.o. každoročně vyváží až 80 % své produkce. Z důvodu rozmanitosti podnikové produkce jsou analyzovány vývozy i dovozy plastů a plastových výrobků, jenž jsou ve výrobě nejvíce zastoupeny. Zahraniční obchod je vztažen k Německu, Francii a Velké Británii, neboť právě v těchto zemích působí nejvýznamnější odběratelé analyzované společnosti. Vývoz České republiky do zmíněných zemí již od roku 2010 až do roku 2014 roste, vyjma roku 2011, kdy došlo ke stagnaci vývozu do Francie. Tato skutečnost odráží schopnost tuzemských firem konkurovat firmám zahraničním, stejně tak rostoucí poptávku po českém zboží v zahraničí. Druhá část tabulky č. 2 zobrazuje dovozy plastů a plastových výrobků opět zmíněných klíčových zemí. I zde je patrný rostoucí trend, vyjma roku 2012, kdy nastal pokles v Německu a Velké Británii. V roce 2014 pak výrazně vzrostl dovoz plastů a plastových výrobků vůbec u nejvýznamnější odběratelské země,

Německu. Tento nárůst signalizuje rostoucí poptávku Německa, což pro podnik představovalo značný potenciál.

Tab. 2 Zahraniční obchod s plasty a plastovými výrobky

Zahraniční obchod s plasty a plastovými výrobky (v mil. €)					
Vývoz ČR	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
- Německo	1 037	1 243	1 285	1 361	1 583
- Francie	155	176	167	179	197
- Velká Británie	76	76	89	98	113
Dovozy největších odběratelů	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
- Německo	24 880	29 407	29 173	29 951	31 406
- Francie	17 383	18 548	18 727	18 839	18 955
- Velká Británie	12 531	13 662	13 420	14 136	15 144

Zdroj: ČSÚ, 2015e; Trade Map, 2015

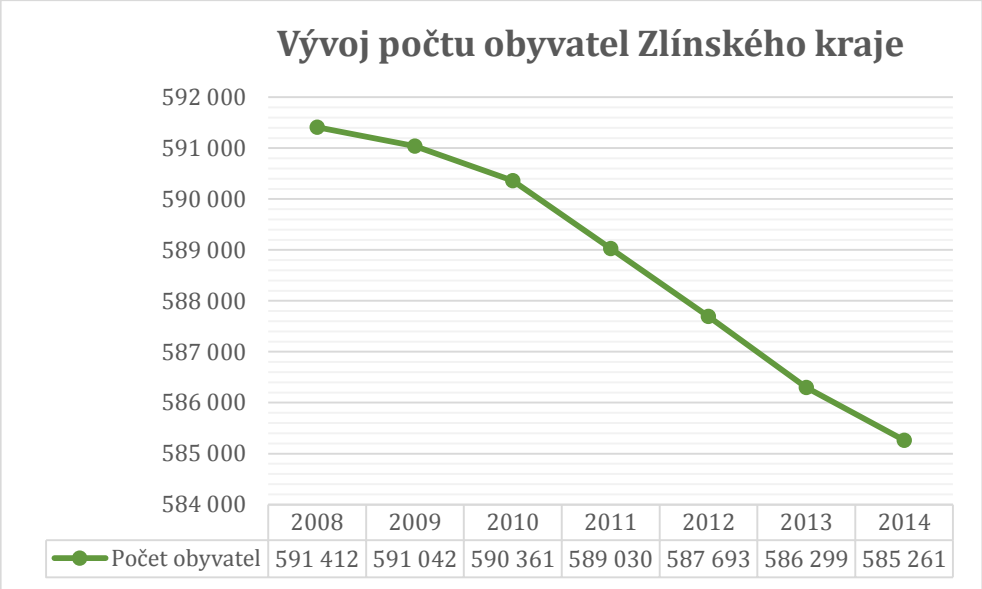
Vývoj měnových kurzů se řadí ke klíčovým ekonomickým faktorům, ovlivňujícím prodejní ceny výrobků a služeb a tedy i inkasované tržby společnosti XY, s.r.o. Při 80% zastoupení zahraničních zakázek je zapotřebí věnovat kurzovému vývoji patřičnou pozornost. Vývoj kurzu české koruny vůči euru je zachycen na obrázku č. 22. V roce 2011 došlo k posílení koruny vůči euru až na minimální hodnotu za posledních 5 let (24,01 EUR/CZK). V následujícím roce 2012 docházelo k výrazným výkyvům. Na závěr roku 2013 došlo k výraznému propadu české koruny vůči euru, který byl způsoben vůbec prvními intervencemi ČNB od roku 2002 s cílem oslabit korunu na hodnotu okolo 27 korun za euro. V průběhu roku 2014 kurz EUR/CZK pozvolna rostl, na konci tohoto roku dosáhl nejvyšší hodnoty ve sledovaném pětiletém období (28,41 EUR/CZK). Intervence ČNB mají za cíl posílit proexportní aktivity české republiky a oslabit dovoz zahraniční produkce. Společnost XY, s.r.o. by měla pravidelně sledovat vývoj měnových kurzů tak, aby předcházela kurzovým ztrátám a eliminovala rizika z něj plynoucí.

Obr. 22 Vývoj kurzu EUR/CZK
Zdroj: Kurzy, 2015

Sociální a kulturní vlivy

Hlediska sociální a kulturní tvoří další faktory makroprostředí podniku, jež je zapotřebí analyzovat. Podstatné jsou především ukazatele demografického vývoje, oblasti médií a vnímání reklamy, životního stylu, kulturního zázemí a vzdělání. O sociálním prostředí značně vypovídá právě vzdělanost, která do značné míry souvisí s hospodářským růstem dané země. Na území České republiky žije k 1. 1. 2015 10 524 783 obyvatel, jedná se o vůbec nejvyšší číslo v historii samotné České republiky. Z toho ve školském roce 2014/2015 studovalo vysokou školu 277 621 studentů. Počet studentů vysokých škol se každoročně zvyšoval až do školského roku 2012/2013, v následujícím roce 2013/2014 došlo k poklesu, jenž se opakoval i v aktuálně posledním výše zmíněném ročníku (ČSÚ, 2015d). České školství je často vystavováno kritice typické postkomunistickým zemím, kdy dochází k růstu počtu vysokoškolsky vzdělaných osob, zpravidla však na úkor kvality a praktických znalostí.

Společnost XY, s.r.o. sídlí ve Zlínském kraji, kde žilo ke konci roku 2014 celkem 585 261 osob, viz Obr. 23. Počet obyvatel klesá již od roku 2009, což je způsobeno převážně klesající porodností a rostoucí úmrtností. Podstatný vliv hraje rovněž migrace, kdy počet odstěhovaných osob pravidelně přesahoval počty osob přistěhovaných. (ČSÚ, 2014)



Obr. 23 Vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje
Zdroj: ČSÚ, 2014a

Vývoj vzdělanosti české populace je pro podnik žádoucí, neboť potřebuje kvalifikované pracovníky. Za vhodné z pohledu atraktivity života a tedy i pracovní působnosti lze označit Zlínský kraj z důvodu velkého množství kulturních, přírodních a sportovních atraktivit. Jako úskalí se jeví klesající počet obyvatel tohoto kraje, což může mít za následek nedostatek pracovníků s požadovanými zkušenostmi.

Technologické a technické vlivy

Tato oblast zahrnuje vlivy technologického a technického charakteru, které ovlivňují podnikatelskou činnost. V České republice jsou již od jejího vzniku činěny kroky ke sjednocování českých norem s normami evropskými. Jedná se o normy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci – ISO, která v současnosti sdružuje 160 členů. Její normy vznikají na základě spolupráce technické komise ISO s Evropským výborem pro normalizaci CEN na základě tzv. Vídeňské dohody z roku 1991. (ÚNMZ, 2015)

Existuje celá řada norem, k těm nejznámějším patří:

- ISO 9001:2008 – Management kvality,
- ISO 14001:2004 – Environmentální management,
- OHSAS 18001:2008 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ISO 50001:2012 – Systém managementu hospodaření s energiemi.

Na září roku 2015 je naplánováno oficiální vydání nové podoby nejpoužívanější normy ISO 9001:2015. (ISO, 2015)

Společnost XY, s.r.o. má aktuálně zavedeny obě nejčastěji využívané normy ISO, tedy *ISO 9001:2008 – Management kvality* i *ISO 14001:2004 – Environmentální management*. Z hlediska konkurence je velmi důležité modernizovat výrobní zařízení, což analyzovaná společnost splnila pomocí zavedení moderních tiskáren s možností 3D tisku a specializovaných strojů určených k modelaci plastů.

Ekologické vlivy

Na ekologické faktory je brán rok od roku stále větší zřetel. Od vstupu do Evropské unie došlo ke značnému zpřísnění právních norem ošetřujících politiku životního prostředí. Legislativu českého a evropského přístupu k ekologii upravuje výše zmíněná norma systému environmentálního managementu ISO 14001:2004, která si klade za cíl minimalizovat vznik odpadů a jejich efektivní třídění. Ve Zlínském kraji, kde analyzovaná společnost sídlí, bylo investováno do ochrany životního prostředí za rok 2013 celkem 1,22 mld. Kč (ČSÚ, 2014b).

Společnost XY, s.r.o. disponuje certifikací ISO 14001:2004, je si vědoma rizik negativních dopadů na životních prostředí a nepodniká žádné aktivity, které by byly v rozporu s ochranou životního prostředí. Její výrobky disponují prodlouženou dobou životnosti, nezpůsobují světelnou a zvukovou emisi a některé z nich dokonce fungují na principu solárních panelů.

3.3.2 Analýza oborového prostředí

Za nástroj analýzy oborového prostředí společnosti XY, s.r.o. je zvolen Porterův model pěti hybných sil, který hodnotí atraktivitu oboru z pohledu odběratelů, dodavatelů, stávajících i potenciálních konkurentů a substitutů.

Vyjednávací síla odběratelů

Výroba POS stojanů a LED boxů má uplatnění napříč téměř celým podnikatelským spektrem. Odběratele společnosti představují převážně světové a evropské brandy, jejichž vyjednávací síla je značná. Podnik se prezentuje specializovanou

zakázkovou výrobou, což vyjednávací sílu odběratelů dále podporuje. Ze strany podniku tak většinou dochází k akceptaci platebních a dodacích podmínek. Menší část zakázek je zadávána prostřednictvím agentur, ty mají omezenější vyjednávací sílu než samotné brandy. Pro podnik je výhodou, že disponuje odběrateli z různých odvětví. Při stagnaci, či dokonce recesi některého z nich, nepocítí tak značný pokles tržeb, jako kdyby byl závislý právě na jednom odvětví. Dalším pozitivem je, že se zákazníci nacházejí v různých zemích Evropy, což opět částečně diverzifikuje ekonomické problémy odběratelů. Hlavními odběrateli společnosti jsou země EU, export představuje až 80 % z celkových tržeb podniku. Především jsou to odběratelské brandy z Německa, Francie, Itálie, Švýcarska a Velké Británie.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti XY, s.r.o. jsou využíváni převážně v oblasti dodávek materiálů k výrobě. Nejčastěji jde o dodávky plastových plátů, případě kovových či dřevěných. Jedná se o tuzemské podniky, často se stejnou regionální působností jako analyzovaný podnik. Mezi dodavateli panuje značná konkurence, jejich vyjednávací síla je tudíž spíše malá, což se potvrzuje i na délce platebních podmínek, viz finanční analýza. Omezení vyjednávací síly dodavatelů značí taktéž vysoké nároky na kvalitu ze strany vybrané společnosti, kdy materiálové vzorky prochází podrobným testováním odolnosti.

Konkurenční rivalita v odvětví

Dle informací dostupných na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2015) vykonávalo ve skupině CZ-NACE 22.2 výrobu plastových výrobků jako společnost XY, s.r.o. v roce 2014 celkem 2 846 podniků. Nicméně ne všechny tyto podniky se prezentují obdobnou podnikatelskou činností jako vybraná společnost a nejsou tedy ani vnímány jako konkurenční. Společnost na českém trhu vnímá 4 hlavní konkurenty, jejichž jména nebudou na přání vedení společnosti uveřejněny. Tržní podíl na českém trhu je vedením společnosti odhadován na 5 %. Nicméně pohled na konkurenční prostředí z tuzemského hlediska není, z důvodu 80% zahraničních tržeb, příliš relevantní. Konkurenční prostředí je tedy zapotřebí vnímat v rámci EU. Jeho hlavním znakem je velká rivalita, významnou konkurenci představují podniky z Velké Británie. Aby společnost udržela svoji konkurenceschopnost zaručuje svým odběratelům kvalitní výrobky doplněné o komplexní služby, flexibilitu výroby, spolehlivost a just-in-time dodávky.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Odvětví, v němž působí společnost XY, s.r.o. je velmi náročné na výrobní a technické know-how. Při tomto typu podnikání je rovněž zapotřebí vlastnit high-tech výrobní technologie, které se vyznačují nemalou kapitálovou náročností. Zároveň by bylo velmi těžké zajištění dohod s budoucími odběrateli, kteří preferují kladné reference, osobní jednání a dobrou pověst. Vstup do tohoto odvětví lze tedy označit za značně náročný na know-how, koordinačně náročný a částečně i kapitálově náročný. Tyto analytické výsledky potvrzují i počty podniků působících ve skupině CZ-NACE 22, které rok od roku klesají, viz Tab. 3.

Tab. 3 Počet podniků v rámci CZ-NACE 22.2

CZ-NACE	2010	2011	2012	2013	2014
22.2	3 344	3 217	3 105	2 900	2 846

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015

Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno, společnost XY, s.r.o. vyrábí specializované výrobky doplněné o komplexní služby na zakázku. Přímé substituty je tedy velmi těžké vymezit, spíše neexistují. Substituce je velmi složitá z důvodů znalosti výrobního a technického know-how a high-tech výrobních technologií. Z obecného hlediska lze za substituty POS stojanů, případě LED boxů, označit standardní stojany, regály a police v obchodech, které ovšem neplní klíčovou funkci POS stojanů, tedy vzbuzení pozornosti, ovlivnění nákupního chování a propagace.

3.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Ke zhodnocení vnitřního prostředí společnosti XY, s.r.o. je aplikována Barneyho (2012) analytická technika **VRIO**. Ta vychází z podnikových zdrojů, jenž přinášejí konkrétním podnikům odlišný užitek. Podnikové zdroje lze členit na *fyzické* (vybavení technologiemi a zařízením, výrobní linky, skladovací plochy apod.), *lidské* (struktura a počty pracovníků, sociální prostředí, inovační stupeň prostředí apod.), *nehmotné* (informace, know-how, znalosti o trhu, image, komunikační a manažerské dovednosti) a *finanční* (kapitál, likvidita, rentabilita, cash-flow podniku apod.).

Tyto zdroje jsou následně podrobeny klíčovým otázkám, jejichž počáteční písmena tvoří akronym v názvu této techniky:

- **V**alue – tvoří daný zdroj hodnotu?
- **R**areness – je vzácný, ojedinělý?
- **I**mitability – je lehce napodobitelný?
- **O**rganization – je dobře využívaný?

Výstupem této techniky je vyjádření konkurenční pozice společnosti XY, s.r.o. a ekonomický přínos jednotlivých podnikových zdrojů, viz Tab. 4. Výsledky tak uvádějí, které vnitřní zdroje jsou pro podnik důležité a jak je využívá v porovnání s konkurencí. Velmi důležitými faktory jsou podnikové know-how, goodwill, znalost trhu, kvalita managementu a využívané technologie. Naopak úroveň likvidity znamená pro podnik dočasnou nevýhodu a nižší ekonomický přínos. Tato analytická technika je vypracována na základě konzultace s generálním ředitelem podniku.

Tab. 4 Metoda VRIO

Zdroje	V	R	I	O	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Fyzické						
- využívané technologie	Ano	Ano	Relat.	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
- materiál k výrobě	Ano	Ne	Ano	Ano	Shoda	Normální
Lidské						
- kvalifikace zaměstnanců	Ano	Ne	Ano	Relat.	Shoda	Normální
- kvalita managementu	Ano	Relat.	Ne	Relat.	Dočasná výhoda	Vyšší
Nehmotné						
- know-how	Ano	Ano	Ne	Relat.	Dlouhodobá výhoda	Vysoký
- znalost trhu	Ano	Relat.	Ano	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
- goodwill	Ano	Relat.	Ne	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký
Finanční						
- zadluženost	Ano	Ne	Ano	Ne	Shoda	Normální
- rentabilita	Ano	Ne	Relat.	Ne	Shoda	Normální
- likvidita	Relat.	Ne	Ano	Ne	Dočasná nevýhoda	Nižší
- výrobní náklady	Ano	Ne	Ano	Relat.	Shoda	Normální

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 SWOT analýza

V tabulkách číslo 5 a 6 jsou v rámci analýzy SWOT identifikovány silné a slabé stránky společnosti a její potenciální příležitosti a hrozby.

Tab. 5 SW – silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	➢ Strategická poloha podniku ➢ Flexibilita výroby ➢ Dlouhodobá zkušenost a dobrá pověst ➢ Členství v odborných organizacích ➢ Sledování POP trendů a investice do technologií ➢ Velmi silná pozice na českém trhu ➢ Široká působnost v rámci celého světa ➢ Reference od světových značek
Slabé stránky	➢ Omezená výrobní kapacita ➢ Podnik systematicky nemonitoruje spokojenost zaměstnanců ➢ Chybějící vzdělávací programy zaměstnanců ➢ Slabá motivace zaměstnanců ➢ Nedostatečná analýza vnitřních rizik ➢ Chybějící výstupní prohlídky ➢ Omezená vyjednávací schopnost s odběrateli ➢ Nízká finanční stabilita a likvidita podniku ➢ Horší finanční výsledky v porovnání s CZ-NACE 22.2 ➢ Podnik netvoří ekonomickou přidanou hodnotu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6 OT – příležitosti a hrozby podniku

Příležitosti	➢ Očekávaný růst potřeby plastů a CZ-NACE 22 dle MPO ➢ Rostoucí poptávka brandů (rostoucí význam propagace) ➢ Rozšíření a modernizace výroby ➢ Zavedení pokrokových technologií ➢ Oslovování nových odběratelů ➢ Oslabení české koruny
Hrozby	➢ Rostoucí konkurenční prostředí v Evropě ➢ Rostoucí konkurence z východních zemí ➢ Rostoucí vyjednávací síla odběratelů ➢ Růst ceny vstupů ➢ Pokles kvality vstupů ➢ Prodlužující se doba inkasa pohledávek ➢ Ztráta významného klienta ➢ Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Hodnocení finanční výkonnosti

Pro zhodnocení finanční výkonnosti, respektive situace podniku, je nejprve využita finanční analýza, která poskytne základnu pro tvorbu finanční perspektivy metody Balanced Scorecard. Výsledky finanční analýzy jsou poté v druhé části této kapitoly doplněny také o moderní ukazatel výkonnosti podniku EVA.

3.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z výročních zpráv společnosti za období 2010 až 2014. Zahrnuje ukazatele nákladovosti, rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, které jsou propočteny na základě Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013). Následně jsou doplněny a srovnány s odvětvovými hodnotami skupiny *CZ-NACE 22.2 Výroba plastových výrobků*, dostupné na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2015).

Ukazatele nákladovosti

Za základní ukazatel nákladovosti je považována celková nákladovost podniku. Porovnání celkových nákladů s celkovými výnosy podniku dosahuje ve všech letech hodnoty nižší než 1. Tento výsledek je velmi důležitý, neboť informuje o kladném výsledku hospodaření podniku. Celková nákladovost roste až do roku 2013. Následně, v roce 2014 dochází k jejímu značnému poklesu, téměř až na úroveň prvně analyzovaného roku 2010.

Tab. 7 Ukazatele nákladovosti podniku

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celková nákladovost	0,978	0,984	0,985	0,992	0,981
Přidaná hodnota	20 354	20 938	22 964	23 239	26 000
Osobní náklady	13 704	15 724	15 383	16 733	15 941
Produktivita práce[6]	550,11	565,89	620,65	829,96	896,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Klíčové položky při výpočtu přidané hodnoty společnosti tvoří výkony a výkonová spotřeba. V tabulce č. 7 je zachycen vývoj přidané hodnoty a osobních nákladů v celých tisících Kč. Přidaná hodnota vykazuje ve všech sledovaných obdobích rostoucí trend, osobní náklady mezi lety 2011/2012 a 2013/2014 klesají. Tyto souvislosti již indikují rostoucí vývoj produktivity práce. Pro výpočet produktivity práce je ovšem zvolen přesnější vzorec vycházející z fyzického počtu zaměstnanců, jejichž počet i s vývojovým trendem prezentuje Obr. 24.

Obr. 24 Vývoj počtu pracovníků podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

K významnému nárůstu produktivity práce došlo mezi lety 2012/2013, důvodem byl značný poklesl počtu pracovníků z 37 na 28, přičemž přidaná hodnota mírně vzrostla. Další nárůst produktivity nastal také mezi lety 2013/2014, zde byl ovšem způsoben převážně nárůstem přidané hodnoty, počet pracovníků se změnil nepatrně. Produktivita práce po všechna sledovaná období roste, což je velmi pozitivní výsledky analýzy produktivity.

Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli ziskovost podniku je zkoumána z pohledu rentability vložených aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability investovaného kapitálu (ROCE) a rentability tržeb (ROS). Pro výpočet je do čitatele dosazena hodnota výsledku hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT), případně výsledku hos-

[6] Produktivita práce vypočtena pomocí fyzického počtu zaměstnanců

podaření po zdanění (EAT). Tabulka č. 8 udává výsledky výše zmíněných ukazatelů ve sledovaných letech.

Tab. 8 Ukazatele rentability podniku

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (ČP)[7]	5,00 %	2,79 %	3,04 %	1,51 %	4,77 %
ROA (HP)[8]	5,79 %	3,19 %	3,80 %	2,21 %	5,80 %
ROE	10,55 %	6,27 %	5,06 %	0,79 %	9,59 %
ROCE	9,92 %	6,68 %	6,67 %	3,29 %	7,55 %
ROS (z EBIT)	4,12 %	3,45 %	3,72 %	1,86 %	4,40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro rentabilitu celkových aktiv **ROA** byly zvoleny dvě její modifikační podoby. Tou první je čistá obecná podoba, jenž kalkuluje s EAT a zdaněnými nákladovými úroky. Nejnižší ROA dosáhl podnik v roce 2013, a to 1,51 %. Této skutečnosti napomohl nárůst nákladových položek, především osobních a ostatních provozních nákladů. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo již v prvním analyzovaném roce 2010 s hodnotou rovných 5 %, kdy tržby přesáhly hranici 100 mil. Kč a současně byly osobní náklady nižší o 3 mil. Kč oproti roku 2013. Hodnota ROA má během posledních pěti obchodních let značně kolísavý trend a její hodnoty nejsou příliš uspokojivé.

Tab. 9 Ukazatele rentability odvětví

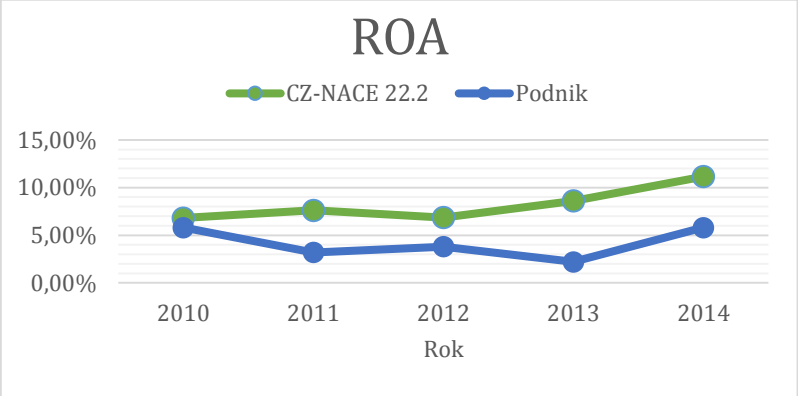
Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (CZ-NACE 22)	6,81 %	7,62 %	6,86 %	8,61 %	11,16 %
ROE (CZ-NACE 22)	10,33 %	11,54 %	9,74 %	13,13 %	17,74 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou podobou ROA je hrubá obecná podoba vycházející z EBIT, ta je vhodnější pro odvětvové porovnání. Při tomto porovnání byla podniková hodnota nejblíže té odvětvové v roce 2010. V ostatních letech se rentabilita aktiv vybraného podniku pravidelně pohybuje pod odvětvovými hodnotami. Přehledná komparace je vyobrazena na následujícím obrázku č. 25.

[7] ROA (ČP) – rentabilita aktiv podniku v čisté obecné podobě

[8] ROA (HP) – rentabilita aktiv podniku v hrubé obecné podobě



Obr. 25 Porovnání ROA podniku s odvětvím
Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita kapitálu vloženého vlastníky **ROE** byla v roce 2010 dokonce nad odvětvovou hodnotou. Avšak poté až do roku 2013 klesala na hodnotu 0,79 %, která představuje minimum sledovaných let a nachází se výrazně pod odvětvovými hodnotami. V roce 2014 nicméně dochází k rapidnímu nárůstu na 9,59 %. Za tímto progresem stojí především nárůst přidané hodnoty. Následující tabulka č. 10 zachycuje ziskový účinek finanční páky, který udává jak přispívá zadluženost k růstu ROE. Z tabulky plyne, že použití cizích zdrojů přispívá k růstu rentability vlastního kapitálu vyjma roku 2013, neboť je ziskový účinek finanční páky větší než 1. Účinek finanční páky je tedy dalším vlivem, který měl dopad na nízkou ROE v roce 2013.

Tab. 10 Ziskový účinek finanční páky podniku

Ukazatel/rok	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Finanční páka (A/VK)	3,33	4,04	3,15	2,87	2,61
EBT/EBIT	0,68	0,61	0,53	0,31	0,77
Ziskový účinek finanční páky	2,26	2,46	1,67	0,89	2,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita **ROCE**, tedy rentabilita veškerého zpoplatněného kapitálu, vykazuje své maximum v roce 2010 na hodnotě 9,92 %. Následně je trend vývoje obdobný jako u ROE. Dochází k meziročním poklesům až do roku 2013, kdy je dosaženo minima. Zisková marže, neboli rentabilita tržeb **ROS** je nejnižší taktéž v roce 2013, kdy dosahuje analyzovaná společnost rovněž nejnižších tržeb. Naopak nejvyšší hodnota je dosažena v roce 2014, a to 4,40 %. ROS ve sledovaných letech pravidelně střídá trend poklesu a růstu.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří obratovost a doby obratu jednotlivých položek aktiv, a také krátkodobých závazků. Tabulka č. 11 uvádí vývoj vybraných ukazatelů aktivity ve sledovaných letech.

Tab. 11 Ukazatele aktivity podniku

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,41	0,92	1,02	1,18	1,32
Obrat DM	2,31	1,70	1,69	1,96	2,26
Doba obratu aktiv	259,60	394,74	357,13	308,12	277,09
Doba obratu zásob	27,98	41,21	53,30	34,64	30,90
Doba obratu pohledávek	53,08	127,95	79,02	77,87	75,16
Doba obratu závazků	120,59	216,13	192,63	157,99	97,15
Doba obratu závazků - očištěno	29,39	70,50	61,22	54,12	78,16
Obchodní deficit	23,69	57,45	17,80	23,75	-3,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv, respektive dlouhodobého majetku, udává kolikrát za rok dojde k obratu aktiv (dlouhodobého majetku), vzhledem k tržbám. Obrat aktiv by měl dosáhnout alespoň hodnoty 1, popřípadě být co nejvyšší. Toto tvrzení je naplněno ve všech letech vyjma roku 2011, kdy na 1 Kč aktiv připadlo pouze 0,92 Kč tržeb a doba obratu činila téměř 395 dní. Vývojový trend obratu celkových aktiv je od tohoto roku rostoucí, což lze označit za pozitivní skutečnost. Od roku 2012 roste také hodnota obratu DM, z čehož plyne jeho efektivnější využívání. V roce 2014 připadlo na 1 Kč DM 2,26 Kč tržeb.

Doby obratu jednotlivých položek jsou v tabulce vyjádřeny ve dnech a vychází z přepočtu 365 dní v roce. Doba obratu zásob udává za kolik dní se vložené prostředky do zásob opět přemění do finanční podoby. Tato doba byla v letech 2011 a 2012 poměrně dlouhá. V roce 2014 ovšem klesla na 31 dní, podniku se tedy podařilo zlepšit nákup zásob.

Ukazatele doby obratu pohledávek a závazku je vhodné analyzovat společně. Vyjadřují období, za které podnik v průměru inkasuje platby za pohledávky a platí své závazky. V roce 2011 se doba obratu pohledávek výrazně vychyluje kvůli nárůstu daňových pohledávek. Ukazatel doby obratu závazků by měl převyšovat dobu obratu pohledávek. U analyzované společnosti tomu tak skutečně je, nicméně rozdíl je příliš značný kvůli krátkodobým bankovním úvěrům. V roce 2012 činí téměř 114 dní. Podnik tedy hradí své závazky oproti inkasu pohledávek velmi pozdě, což může značit problémy s likviditou a platební morálkou, respektive dokonce ohrožovat solventnost podniku a dobré jméno společnosti. Při eliminaci krátkodobých bankovních úvěrů již vzniká obchodní deficit, vyjma posledního roku 2014. Krátkodobé bankovní úvěry tedy hrají významnou roli jak v čistém pracovním kapitálu, tak v době obratu závazků.

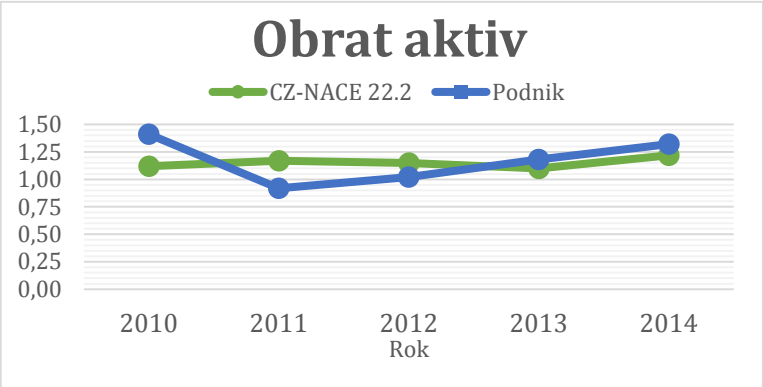
Komparace obratu celkových aktiv podniku s odvětvím CZ-NACE 22.2 ukazuje na nejlepší výsledky podniku opět v roce 2010, stejně jako tomu bylo v případě rentabilit. V letech 2011 a 2012 na tom byl podnik opět hůře než jeho odvětví, v nadcházejících dvou letech nicméně došlo v obratovosti k progresu, který lehce převyšuje i odvětvové hodnoty.

Tab. 12 Ukazatele aktivity odvětví

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv CZ-NACE 22	1,12	1,17	1,15	1,10	1,22

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost je srovnání s odvětvím také vyobrazeno na následujícím obrázku č. 26.



Obr. 26 Porovnání obratu aktiv podniku s odvětvím
Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Likvidita udává schopnost podniku hradit splatné závazky. Pro její měření jsou zvoleny podoby běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita, doplněné o ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Tab. 13 Ukazatele likvidity podniku

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	0,79	0,79	0,73	0,73	1,14
Pohotová likvidita	0,55	0,59	0,45	0,51	0,82
Okamžitá likvidita	0,13	0,03	0,04	0,05	0.08
Čistý pracovní kapitál	-6 212	-9 529	-12 381	-9 953	4606

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro běžnou likviditu, udávající pokrytí krátkodobých cizích zdrojů oběžnými aktivy, je doporučená hodnota v rozmezí 1,5 až 2,5. Všechny hodnoty běžné likvidity vybrané společnosti jsou výrazně pod touto úrovní, což signalizuje problémy s platební schopností. Tato likvidita se v prvních čtyřech sledovaných letech pohybuje kolem úrovně 0,8, společnost tedy nebyla schopna pokrýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy. V posledním roce dosáhla hodnoty 1,14. Tento růst byl způsoben úbytkem krátkodobých bankovních úvěrů v roce 2014.

Pohotová likvidita, jenž je očištěna od nejméně likvidní podoby oběžných aktiv, tedy zásob, by měla nabývat hodnot 1,0 až 1,5. Hodnoty společnosti se pohybují kolem 0,5, respektive 0,8 v roce 2014. Nedosahují tedy doporučených hodnot

a zároveň indikují, že podnik není schopen dostát svým krátkodobým závazkům za pomoci pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Okamžitá likvidita se taktéž nachází značně pod doporučenými hodnotami, které jsou v tomto případě 0,2 až 0,6. Naměřené hodnoty společnosti vyjma roku 2010 nepřesahují hodnotu 0,1, což poukazuje na nedostatek krátkodobého finančního majetku ke krytí krátkodobých cizích zdrojů.

Čistý pracovní kapitál nabývá v návaznosti na běžnou likviditu dle očekávání záporných hodnot ve všech sledovaných letech, vyjma roku 2014. Část stálých aktiv je tedy kryta krátkodobým kapitálem. Naskýtá se tedy nebezpečí, že kvůli splátkám krátkodobých závazků bude zapotřebí rozprodávat stálá aktiva podniku. V roce 2014 ovšem již čistý pracovní kapitál nabývá kladných hodnot z důvodu úbytku krátkodobých bankovních úvěrů.

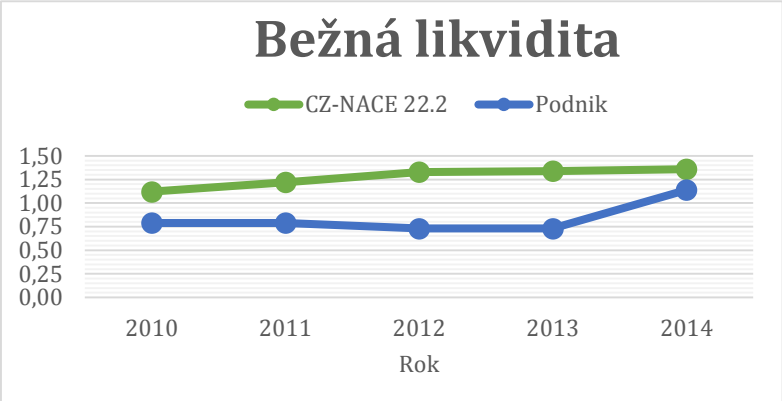
Srovnání podnikových likvidit s odvětvím CZ-NACE 22.2 zachycuje tabulka č. 14, viz níže. Odvětvové hodnoty okamžité likvidity vykazují výrazně vyšší hodnoty, než podnikové, což potvrzuje výše avizovaný problém. Běžná likvidita odvětví je rovněž vyšší, avšak v roce 2014 se jí podniková hodnota začala přibližovat.

Tab. 14 Ukazatele likvidity odvětví

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
L3[9] CZ-NACE 22.2	1,12	1,22	1,33	1,34	1,36
L2[10] CZ-NACE 22.2	0,80	0,88	0,95	0,96	0,97
L1[11] CZ-NACE 22.2	0,20	0,23	0,26	0,27	0,26

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost je zachyceno srovnání běžné likvidity podniku a odvětví také na následujícím obrázku č. 27.



Obr. 27 Porovnání běžné likvidity podniku s odvětvím
Zdroj: Vlastní zpracování

[9] L3 – Běžná likvidita

[10] L2 – Pohotová likvidita

[11] L1 – Okamžitá likvidita

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele poskytují informace o úvěrovém zatížení firmy. To je do jisté míry žádoucí, nicméně nesmí podnik zatěžovat příliš vysokými úroky. Následující tabulka č. 15 uvádí přehled vybraných ukazatelů zadluženosti za sledované období 2010 až 2014.

Tab. 15 Ukazatele zadluženosti podniku

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	69,96 %	75,22 %	68,27 %	65,16 %	61,69 %
Krátkodobá zadluženost	46,45 %	54,75 %	53,94 %	51,99 %	35,06 %
Dlouhodobá zadluženost	23,51 %	20,47 %	14,33 %	13,17 %	26,63 %
Zadluženost VK	2,33	3,04	2,15	1,87	1,61
Úrokové krytí	3,17	2,58	2,15	1,45	4,29
Podkapitalizace	0,82	0,77	0,75	0,76	1,08

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost podniku informuje o podílu aktiv, která jsou kryta cizími zdroji. Ukazatel celkové zadluženosti od roku 2011, kdy se dostal na své maximum 75,22 %, meziročně klesá, až na hodnotu 61,69 %. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 30 – 60 %. Společnost tedy ve všech sledovaných letech vykazuje vysokou zadluženost. Ačkoliv jsou cizí zdroje do určitého zadlužení levnější než vlastní kapitál, měla by společnost zvážit snížení zadlužení, aby nebyla ohrožena její důvěryhodnost ze strany věřitelů. V roce 2011, kdy bylo dosaženo nejvyšší zadluženosti činily průměrné vážené náklady na kapitál 9,56 %, oproti tomu v roce 2014 vzrostly na 10,73%. Na druhou stranu je tedy zapotřebí zohlednit také nevýhody snižujícího se zadlužení.

Hlavní složkou celkové zadluženosti je zadluženost krátkodobá. Ta má od roku 2011 rovněž klesající trend. Velký pokles nastal mezi lety 2013/2014 kdy přibylo dlouhodobých bankovních úvěrů na úrok krátkodobých bankovních úvěrů. Tato skutečnost zapříčinila nárůst likvidit a čistého pracovního kapitálu v roce 2014.

O zadluženosti společnosti informuje také ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. V roce 2014 připadlo 1,61 Kč dluhu na 1 Kč vlastního kapitálu. Tento dluh taktéž od roku 2011 značně klesá, i když stále nedosahuje doporučené hodnoty 1.

Ukazatel úrokového krytí, který informuje věřitele kolikrát převyšuje dosahovaný zisk společnosti placené úroky, by měl dle Sedláčka (2011) dosahovat doporučené hodnoty 3 až 6. Těchto hodnot podnik vyjma let 2010 a 2014 nedosahuje. Hodnoty úrokového krytí jsou ovšem i v problematických letech vyšší než 1, což poukazuje na schopnost podniku úroky hradit.

Podnik až do roku 2014 financoval dlouhodobý majetek kromě dlouhodobého kapitálu také krátkodobými zdroji, což vypovídá o jeho nedostatečné kapitálové vybavenosti. Byl tedy podkapitalizován, což potvrzují hodnoty podkapitalizace v tabulce výše.

Celková zadluženost odvětví je nižší než v případě analyzované společnosti. Pohybuje se kolem 50 % a její vývoj značí podporu finanční samostatnosti.

Tab. 16 Ukazatele zadluženosti odvětví

Ukazatel/rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost CZ-NACE 22.2	52,00 %	50,27 %	48,18 %	49,06 %	48,97 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnikové hodnoty se od roku 2011 pravidelně přibližují odvětvovým, v čemž je zapotřebí pokračovat a usilovat tak o snížení celkové zadluženosti podniku pod 60% úroveň.

3.4.2 Analýza moderního ukazatele výkonnosti

Za moderní ukazatel hodnocení finanční výkonnosti podniku je vybrán ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA. Z důvodu možnosti komparace podnikových hodnot s hodnotami odvětvovými, čehož bude mimo jiné využito pro stanovení cílové hodnoty měřítka výkonnosti podniku, je aplikována metoda EVA equity, metodiky INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2012). Ta měří, jak podnik za dané období přispěl k tvorbě hodnoty pro vlastníky a vypovídá také o podnikové výkonnosti.

EVA equity je složena z komponent – *rentabilita vlastního kapitálu*, *náklady na vlastní kapitál* a *výše vlastního kapitálu*. Výše vlastního kapitálu je patrná z účetních výkazů společnosti, jeho rentabilita je vypočtena ve finanční analýze. Jedinou neznámou složkou jsou tedy náklady na vlastní kapitál - R_E. Ty jsou vypočteny s využitím metodiky INFA Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2012) pro jednotlivá sledovaná období, viz tabulka č. 17.

Tab. 17 Náklady na vlastní kapitál podniku

WACC	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
R_F[12]	3,71 %	3,79 %	2,31 %	2,26 %	1,58 %
R_{LA}[13]	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %
R_{POD}[14]	4,43 %	6,48 %	6,68 %	7,80 %	5,64 %
R_{FS}[15]	10,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	5,18 %
R_{FST}[16]	0,00 %	0,44 %	1,80 %	6,01 %	0,00 %
R_E – náklady na VK	23,14 %	25,71 %	25,79 %	31,07 %	17,40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

[12] R_F – bezriziková sazka, stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů

[13] R_{LA} – riziková přirážka za velikost podniku

[14] R_{POD} – riziková přirážka za podnikatelské riziko

[15] R_{FS} – riziková přirážka za finanční stabilitu

[16] R_{FST} – riziková přirážka za finanční strukturu

Vývoj nákladů na vlastní kapitál je nežádoucí až do roku 2013. V roce 2014 ovšem došlo k výraznému poklesu, za nímž stál především pokles rizikové přirážky za finanční stabilitu a strukturu. Konkrétně pak nárůst běžné likvidity a úrokového krytí.

Tabulka č. 18 zobrazuje vypočtené hodnoty všech komponent EVA pro jednotlivá sledovaná období. Za klíčovou lze označit komparaci rentability a nákladů vlastního kapitálu, tzv. Spread. Již jeho hodnota informuje o kladné či záporné hodnotě EVA. Výsledné hodnoty EVA nejsou pro vlastníky podniku pozitivní, neboť ve všech sledovaných obdobích nedochází k tvorbě hodnoty. Mezi lety 2013 a 2014 je ovšem patrný výrazný progres, způsobený především růstem rentability vlastního kapitálu a výše zmíněnými důvody poklesu nákladů na vlastní kapitál.

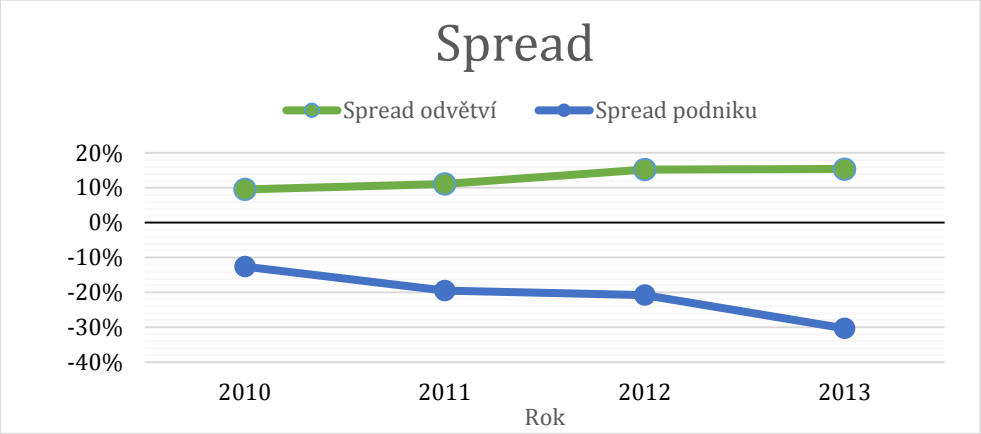
Tab. 18 Ekonomická přidaná hodnota podniku

EVA (v tis. Kč)	**Rok**				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
ROE (%)	10,55 %	6,27 %	5,06 %	0,79 %	9,59 %
R_E (%)	23,14 %	25,71 %	25,79 %	31,07 %	17,40 %
Spread (ROE-R_E)	-12,59 %	-19,44 %	-20,73 %	-30,28 %	-7,81 %
Vlastní kapitál	22 228	23 715	26 663	26 874	27 955
EVA	**-2 798,5**	**-4 610,2**	**-5 527,2**	**-8 137,4**	**-2 183,3**

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo avizováno výše, ukazatel Spread lze rovněž využít ke srovnání vybraného podniku s odvětvím působnosti, a to prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému INFA. Ta je nicméně přístupná pouze na úrovni odvětvových oddílů, oproti tomu finanční analýza byla doplněna o srovnání s odvětvovou skupinou, z důvodu vyšší relevantnosti hodnot. Systém INFA tedy kalkuluje s nepatrně odlišnými odvětvovými hodnotami, něž jsou zmíněny ve finanční analýze. Hodnota Spread je porovnána s oddílem *CZ-NACE 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků*.

Prostřednictvím obrázku č. 28 lze konstatovat, že Spread odvětví je kladný s rostoucím trend. Oproti tomu podnik vykazuje záporné hodnoty a každoročně klesající trend. Benchmarkingový systém INFA bohužel prozatím nenabízí odvětvové výsledky za rok 2014. V něm se dá nicméně očekávat značné přiblížení se odvětvové hodnotě, a to z důvodu velmi výrazného nárůstu podnikového Spread v posledním analyzovaném roce, viz tabulka č. 18.



Obr. 28 Porovnání Spread podniku s odvětvím
Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání s oddílem *CZ-NACE 22* nicméně není s ohledem na velmi rozmanitou podnikatelskou činnost podniku až tak relevantní. Důležité je, aby se podnik každoročně přibližoval kladné hodnotě Spread a tvořil tedy hodnotu pro vlastníky.

3.5 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 5. 10. 2015 do 16. 10. 2015 a bylo zaměřeno na zaměstnance společnosti XY, s.r.o. Dotazníky byly rozdány v papírové podobě z důvodu omezené možnosti přístupu pracovníků výroby a skladu k informačním technologiím. Po skončení sběru vyplněných dotazníků byla získaná data analyzována a následně využita při formování strategických cílů Balanced Srocecard a jejich měřítek.

Dotazník je složen z 18 otázek, z nichž je jedna otevřená, která naskýtá prostor pro zaměstnancovo vyjádření. K vyplnění dotazníků se kladně postavilo 30 zaměstnanců z aktuálního počtu 35, tedy cca 86 %. Dotazník včetně jeho vyhodnocení je umístěn v příloze B. Tato kapitola se dále věnuje nejzásadnějším závěrům plynoucích z vyhodnocení dotazníkového šetření.

Podnikovou strategii zcela zná a plně se s ní ztotožňuje dle výsledků dotazníků pouze 20 % zaměstnanců. Tvorba Balanced Scorecard, která vychází z podnikové strategie, ovšem vyžaduje, aby zaměstnanci rozuměli záměrům vedení společnosti a byli s nimi taktéž ztotožněni. Z tohoto důvodu je nutné ještě před samotným implementačním cyklem zrealizovat seminář, na kterém budou proškoleni zaměstnanci v oblasti podnikové strategie, cílů a úloh jednotlivých podnikových úseků.

Kladně se k otázce dostatečné motivace k práci vyjádřilo 70 % respondentů. Za benefit, který by je motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu nejvíce z nich označilo „sick days“ (67 %) a příspěvek na rekreaci (57 %). V otevřeném vyjádření by pak zaměstnanci nejčastěji uvítali vyšší mzdu a benefity typu 5 dnů dovolené navíc a příspěvku na dopravu. S profesním rozvojem a vzdělávacími programy je spokojeno 63 % zaměstnanců. Rovných 40 % není spokojeno s pracovními pomůckami, konkrétněji jde o skupinu výrobně-technických referentů a pracovníků

výroby a skladu. Zhruba 38 % dotázaných nepředkládá zlepšovací návrhy, což může značně komplikovat modernizaci a efektivnost podnikových procesů.

Otevřená otázka, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni, respektive co by chtěli změnit, naskýtá mnoho prostoru pro vyjádření. Z odpovědí plyne značná touha o posílení komunikace mezi lidmi i jednotlivými úseky, kolektivní spolupráci a oživení ducha rodinné firmy. Podstatné je rovněž vyjádření, které poukazuje na chybějící priority v dlouhodobé strategii, o jejichž ujasnění by se měl zasloužit právě Balanced Scorecard.

3.6 Návrh základního rámce BSC

Pomocí výsledků plynoucích ze strategické analýzy, finanční analýzy a dotazníkového šetření lze sestavit základní rámec Balanced Scorecard. Pro jeho tvorbu je využito postupu německé poradenské společnosti *Horváth & Partners*, podrobněji viz literární rešerše. Vůbec prvním a zároveň zásadním krokem je vyjasnění strategie vycházející z poslání a vize podniku.

K dalším klíčovým krokům tvorby Balanced Scorecard patří:

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

3.6.1 Poslání a vize společnosti

Poslání společnosti představuje smysl a důvod existence. Jedná se o jakýsi způsob chování společnosti, jenž je spojen se současností. Podniková vize naopak směřuje více do budoucna, kdy udává vzdálený stav, o jehož dosažení podnik usiluje.

POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI XY, s.r.o.
„Naším posláním je vytváření výjimečného prodejního prostředí, které zprostředkuje nakupujícím jedinečné nákupní zážitky spojené s daným značkovým zbožím. Snažíme místo prodeje zlepšovat a zdokonalovat jak ve prospěch zákazníků v kamenném obchodě, tak i brandů, které v těchto obchodech prodávají své produkty. To vše s vědomím, že se každá osoba nemůže stát zákazníkem, ale každý zákazník je člověkem.“[17]

K hodnotám společnosti, na něž je brán obzvlášť velký důraz, patří *rychlost, důvěra, znalosti a efektivita*. Pomocí jejich aplikace v in-store komunikaci a POS projektech společnost buduje dlouhodobý a stabilní vztah se svými zákazníky.

[17] Zdroj: Výroční zpráva společnosti

Dále vybraná společnost zdůrazňuje důležitost *inovací, sledování trendů* a *zavádění nových technologií*, které jsou nezbytné pro zviditelnění klientských brandů, vyžadující každodenní pozornost. Lidé ve společnosti tvoří *multidisciplinární tým*, který zajišťuje hladký průběh celého komplexního projektu, jenž vychází z marketingových cílů a očekávání klienta. *Komplexnost služeb* zahrnuje tvorbu konceptu a kreativní design, technický inženýring, konzultaci materiálu, kalkulaci zakázky, výrobu vzorku, sestavení zakázky, speciální balení, uskladnění, logistické služby just-in-time, instalaci v místě prodeje, prodejní a poprodejní servis. *Kvalita* poskytnutých výrobků je zabezpečena pečlivým výběrem materiálů a automatizovanými výrobními technologiemi, jenž prochází pravidelným monitoringem. Společnost klade rovněž důraz na *inspirování* a *informování* svých klientů o novinkách ze světa in-store komunikace.

VIZE SPOLEČNOSTI XY, s.r.o.
„Udržovat na evropském trhu přední pozici fullservisové POS komunikační agentury a pracovat pro nejprestižnější brandy jak v České republice, tak i v Evropě.“[18]

V rámci této podnikové vize chce společnost přicházet na trh s neustále novým a inovativním řešením POS projektů, které naplní marketingové očekávání klientských brandů a vybuduje tak s nimi stabilní vztah. Zaměstnanci společnosti by měli tuto vizi podporovat a následovat, jen tak jí lze plnohodnotně naplnit.

3.6.2 Vyjasnění strategie a odvození strategických cílů

Strategie podniku vyjadřuje úsilí podnikového managementu převést podnikové poslání a vizi do konkrétních strategických cílů, přičemž každá podniková strategie by měla vykazovat znaky získávání konkurenční výhody na trhu.

Za hlavní strategii společnosti XY, s.r.o. lze označit strategii růstovou, a to jak v českých podmínkách, tak na vybraných zahraničních trzích. Hlavním cílem této strategie je růst podnikové rentability, prostřednictvím zvyšování objemu tržeb. Z finančního hlediska je brán rovněž velký důraz na budování stability podniku. Společnost poskytuje zákaznickým brandům jedinečné produkty a komplexní služby vysoké kvality v oboru in-store komunikace. Z tohoto důvodu je cílem zavádět do výrobního procesu nejmodernější technologická zařízení a prvky s důrazem na vysokou jakost a výrobu přesně dle přání klientů. V kontextu se zákazníky je pro společnost důležité budování stabilních a dlouhodobých vztahů. K neméně podstatnému cíli podnikové strategie patří krédo pozitivně vnímaného zaměstnavatele.

Na základě výše popsané podnikové strategie, strategické analýzy, finanční analýzy, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením společnosti jsou odvozeny strategické cíle, které jsou na principu metody Balanced Scorecard rozděleny do čtyř perspektiv.

[18] Zdroj: Výroční zpráva společnosti

- **Finanční perspektiva**

Růst hodnoty pro vlastníky

Za vrcholový finanční cíl managementů valné většiny podniků lze označit růst hodnoty pro vlastníky v kontextu s podnikovou výkonností. Vybraný podnik není výjimkou. Pro vlastníka a zároveň generálního ředitele je velmi podstatné, aby podniková hodnota rostla a přinášela tak vlastníkům patřičnou odměnu za jejich úsilí a podstoupené podnikatelské riziko. Růst hodnoty pro vlastníky a jeho výkonnost je vhodné měřit pomocí ekonomické přidané hodnoty. Její vývoj, znázorněný v kapitole 3.4.2, však není pro vlastníky pozitivní. Podnik hodnotu netvoří, ta je dokonce spíše ničena. Zmíněná skutečnost je dalším důvodem volby tohoto strategického cíle.

Zvyšování rentability

Rentabilita vybraného podniku nevykazovala v posledních letech příliš uspokojivé výsledky. Od roku 2011 až do 2013 byla rentabilita celkových aktiv i vlastního kapitálu velmi znatelně pod odvětvovými hodnotami. V roce 2013 dokonce klesla rentabilita vlastního kapitálu pod 1 %, tato skutečnost signalizuje značný problém při tvorbě hodnoty pro vlastníky. V roce 2014 poté došlo ke značnému nárůstu rentabilit, které však stále nedosahují odvětvových výsledků. Podnik by se tak i nadále měl snažit o zvyšování své rentability.

Finanční stabilita podniku

Na problémy s finanční stabilitou poukázala finanční analýza. Kritických hodnot ve sledovaných letech dosahovaly ukazatele zadluženosti, likvidity i čistého pracovního kapitálu. Cizí zdroje jsou levnější než vlastní jen do určitého okamžiku a za předpokladu fungování finanční páky. Její ziskový účinek byl ovšem v roce 2013 příliš slabý, což podpořilo nízkou rentabilitu vlastního kapitálu. Likvidita podniku, především pak ta okamžitá, se nachází znatelně pod odvětvovými hodnotami. Dosažení podnikové stability je přitom velmi podstatné, neboť napomáhá vytvářet dobrou image v očích věřitelů. Pokud chce podnik navyšovat počty zákaznických brandů a jednat s dalšími dodavateli, musí se prezentovat jako finančně stabilní podnik, aby bylo patrné, že je schopen dostát svým závazkům.

Růst tržeb

Zvyšování tržního podílu na českém trhu, který je zhruba 5%, je základní a systematicky měřenou podnikovou prioritou. Ještě větší důraz je kladen na vybrané zahraniční trhy převážně zemí EU, neboť export podniku představuje 80 % jeho každoročních tržeb. Vývoj tržeb byl klesající mezi problematickými lety 2011 až 2013. V posledním analyzovaném roce 2014 došlo k nárůstu na 95,5 milionů Kč. V růstovém trendu je na základě podnikové strategie růstu zapotřebí pokračovat.

- **Zákaznická perspektiva**

Udržení stávajících zákazníků

Stávající odběratelé, především pak ti nejvíce zisková, jsou pro každý podnik velmi důležití. Při realizaci in-store zakázek to platí dvojnásob, neboť bývají zpravidla budovány dlouhodobé vztahy mezi brandem a dodavatelem POP vybavení, které jsou postaveny na důvěře, know-how a přesném splnění zákaznických požadavků. Takové vazby jsou velmi cenné a je zapotřebí o ně řádně pečovat. Udržení stávajících zákazníků je tak bráno za primární cíl zákaznické perspektivy, jemuž musí být věnována patřičná pozornost.

Získávání nových zákazníků

Vedení společnosti neustále usiluje o růst obratu, tedy i tržního podílu. V momentě kdy již není možné získávat další zakázky od stávajících zákazníků, je pro růst obratu zapotřebí oslovovat zákazníky nové. Zákaznické brandy jsou ovšem velmi specifickou skupinou, zpravidla se nejedná o jednorázové kontrakty, které s POP dodavateli udržují, nýbrž o dlouhodobé spolupráce. Procesy oslovování a získávání tak vykazují specifické rysy náročnosti, se kterými se musí obchodní manažeři vypořádat. Prostřednictvím obchodních manažerů vybraná společnost kontaktuje nové zákaznické brandy, díky čemuž buduje svůj tržní podíl, konkurenceschopnost a tedy i hodnotu pro vlastníky.

Růst spokojenosti zákazníků

K základním předpokladům úspěšného podnikání patří zákaznická spokojenost, bez níž by se společnost jen těžce rozvíjela, byla rentabilní a plnila primární finanční cíl - růst hodnoty pro vlastníky. Společnost XY, s.r.o. usiluje o poskytování flexibilních a komplexních služeb v oblasti in-store komunikace, doplněných o výrobky vysoké kvality, které odpovídají zákaznickým požadavkům a vedou tak k jejich spokojenosti.

Branding

Komplex všech úkonů, které vedou k budování značky lze označit slovem branding. Ten je podstatným pilířem v rámci vztahů se zákazníky a důležitým prvkem v konkurenčním prostředí. Vybraná společnost se prezentuje dobrým jménem u svých stávajících partnerů, ovšem povědomí u potenciálních zákazníků a široké veřejnosti není dostačující. Dle podnikových priorit nejde jen o propagaci, velkou váhu je zapotřebí přikládat také certifikacím, které zákazníkům i jiným skupinám poskytují obrázek o spolehlivosti a kvalitě poskytovaných služeb.

- **Perspektiva interních procesů**

Realizace dodávek v termínech

Dodržování termínů zakázek by měl podnik plnit, tak aby vystupoval jako spolehlivý a zodpovědný partner. V oblasti poskytování in-store komunikace, která je postavena na dlouhodobých spolupracích, je dodržování termínů dodávek velmi důležité z důvodu odběratelských plánů s dodávanými POP produkty. Dodržování termínů dodávek tak upevňuje odběratelsko-dodavatelský vztah. Podstatné je řídit podnikové procesy tak, aby smluvní termíny byly uskutečnitelné. V případě pozdních dodávek si odběratelé mohou nárokovat pokuty, popřípadě penále. Opakované porušování dodacích termínů by mohlo vést až k poškození dobrého jména firmy, ztrátě stálých zákazníků a odrazení zájmu potenciálních zákazníků, kteří by mohli podnik vnímat jako neschopný dostát svým závazků.

Udržení kvality výrobků

Distribuce kvalitních POP výrobků je základní hodnotou a mottem vybraného podniku. Právě kvalita výrobků je klíčová pro udržení stávajících a získávání nových zákaznických brandů. Pro udržení kvality poskytovaných výrobků je zapotřebí kvalitních materiálů, strojů, technologií, procesů a proškoleného personálu. Všechny tyto složky determinují kvalitu výrobků. Každý reklamovaný výrobek, případně zmetek, komplikuje plynulost podnikových procesů, zvyšuje náklady a prodlužuje dobu realizace zakázky.

Zvyšování efektivity výrobního procesu

Kontinuální zlepšování výrobních operací patří k dlouhodobým prioritám vybraného podniku, pomocí kterých dochází k posílení konkurenceschopnosti. Komplexní POP výroba na míru si společně s rostoucími nároky odběratelů žádá opakované sledování a zvyšování efektivity výrobního procesu, jehož cílem je produkovat kvalitní výrobky ve stanovených termínech. Podnik v této oblasti uplatňuje pravidelné sledování technologických a technických trendů ve výrobě převážně plastových výrobků.

Optimalizace nákladů

Základem výnosnosti každého podnikatelské subjektu je vhodný systém řízení nákladů. Strategickým cílem není prosté snižování nákladů, které nemusí být vždy účelné, nýbrž jejich optimální řízení. Za tento cíl lze označit kvalitní systém řízení výrobních nákladů s ohledem na jeho snadnou dostupnost, efektivnost a také jednoduchost rozpočtování nákladů pro příští období. Celková nákladovost podniku je vysoká, měla by tedy být monitorována a efektivně řízena. Tento cíl spadá do interní perspektivy, neboť je valná většina nákladů spojena s výrobním procesem.

- **Perspektiva učení se a růstu**

Růst spokojenosti zaměstnanců

Podnikové úspěchy se do značné míry odvíjí od spokojenosti svých zaměstnanců, která je známkou zaměstnanecké loajality. Podnik musí být schopen udržet kvalifikované pracovníky, jejichž ztráta by pro podnik mohla být obrovská. Za předpoklad udržení lze označit právě jejich spokojenost a její systematické měření. Aby vedení společnosti zamezilo takovému odchodu, musí se zaměřit na aplikaci motivačních programů a také vhodný systém odměňování. Dotazníkové šetření monitorovalo celou řadu faktorů spokojenosti zaměstnanců, které je zapotřebí podrobněji analyzovat, a také naskytlo prostor pro otevřené vyjádření zaměstnanců, s čím jsou v podniku nepokojeni a co by rádi změnili. K nejčastějším podnětům se řadí zlepšení komunikace mezi pracovníky i celými úseky.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Vzdělaní zaměstnanci mají větší předpoklad vykonávat efektivněji a kvalitněji svou práci, díky čemuž podporují konkurenceschopnost svého zaměstnavatele. S tím je spojeno jejich možné lepší finanční ohodnocení, které pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a produktivitu. Podnikatelská činnost vybrané společnosti si navíc vyžaduje aplikování nových technologií, k jejichž vhodnému využívání je potřebné získání nových znalostí. Lidský kapitál v podobě zaměstnanců je tak klíčový pro chod celého podniku a musí být neustále školen a rozvíjen. Opomíjeno by rovněž nemělo být kontinuální vzdělávání obchodních manažerů, kteří stojí za získáváním zakázek. Je tedy velmi žádoucí, aby podnik pořádal pravidelné školení na odborné bázi s cílem zvýšení efektivity všech podnikových procesů. V dotazníkovém šetření se k nespokojenosti se stávající možností rozvoje a vzdělávání vyjádřilo zhruba 37 % zaměstnanců.

Kontinuální invence

Programy kontinuálních invencí představují předpoklad pro neustálé zlepšování podnikových procesů. Bez nich by nebylo možné objektivně zhodnotit možné inovační varianty. Jde o nepřetržité shromažďování inovačních podnětů, které jsou následně posuzovány a porovnávány. Díky tomu dochází k zavádění nejnovějších technologií a inovativních prvků skrze všechny podnikové procesy. Cílem podniku je do programu kontinuálních invencí angažovat všechny své pracovníky bez výjimky. Aktuálně dle dotazníkového šetření nepředkládá zlepšovací návrhy téměř 38 % respondentů.

Podpora komunikace a sdílení informací

Efektivní komunikace patří společně se sdílením informací přes podnikový informační systém Helios k základním spojovacím prvkům nejen všech podnikových úseků, ale také samotných zaměstnanců. Jedná se tedy o složku, bez které by nemohly být podnikové procesy efektivně a řízeně vykonávány. Důležitost komunikace si rovněž uvědomují i samotní zaměstnanci, kteří ji v rámci otevřené otázky dotazníkové šetření označili za nedostatečnou.

3.6.3 Vybudování vztahů příčin a následků

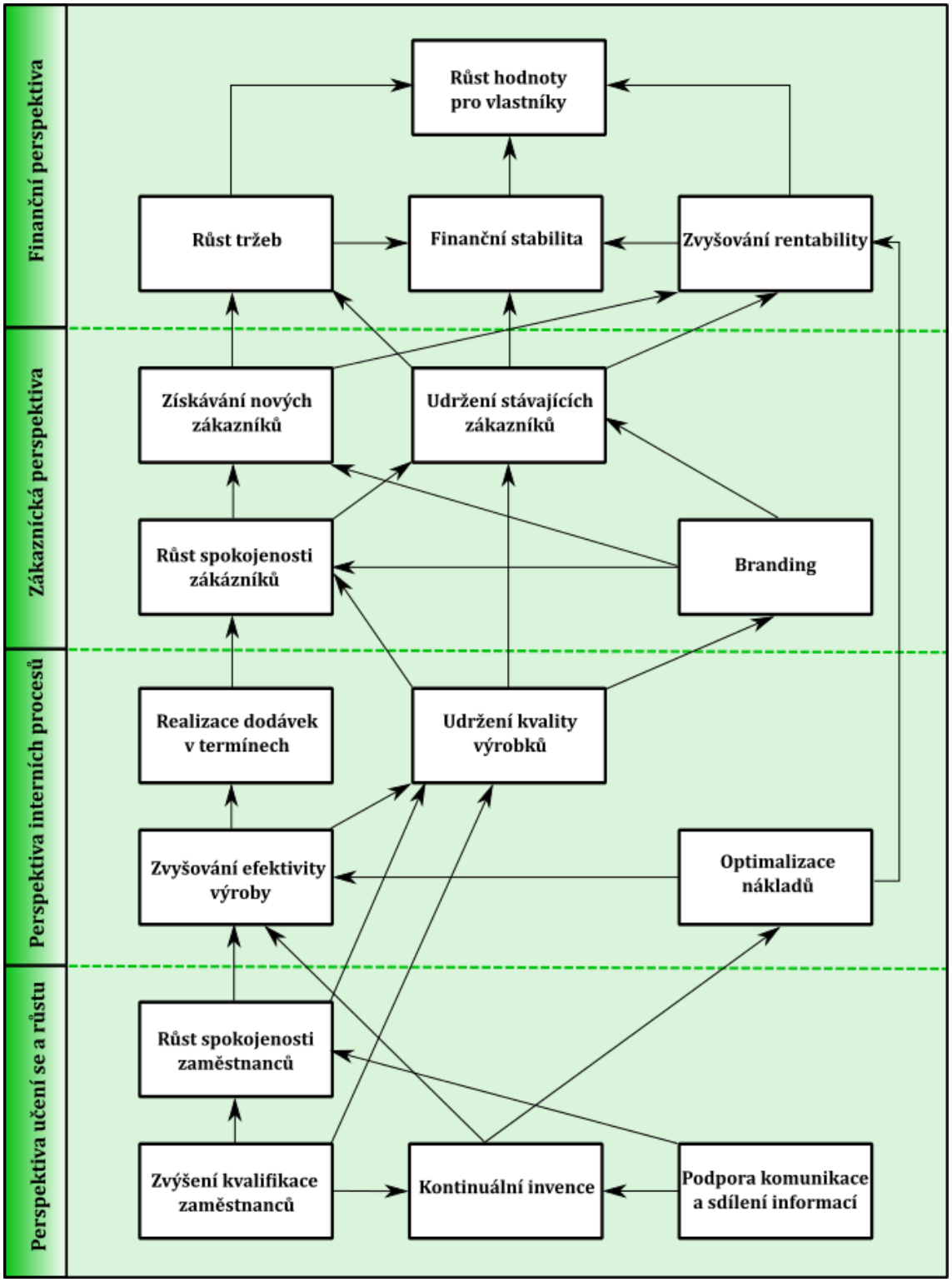
Pomocí předchozí kapitoly bylo odvozeno 16 strategických cílů pro vybranou společnost XY, s.r.o. V návaznosti na tuto kapitolu je nutné identifikovat vztahové vazby mezi jednotlivými cíli, tak aby na principu příčin a následků umožňovaly strategické cíle předchozích perspektiv dosažení hlavního strategického cíle, jímž je růst hodnoty pro vlastníky. Celkově je identifikováno 31 strategických vazeb, jenž jsou vyobrazeny v nadcházející strategické mapě. Tato provázanost a následné plnění jednotlivých cílů ilustruje cestu k dosažení cílů vyšších perspektiv.

Vybudování strategických vazeb vyžaduje obdobně jako odvození strategických cílů interakci všech členů podniku, jenž jsou do tvorby BSC zainteresováni. Vhodné je uspořádat workshop, na němž budou příčinné vazby podrobně diskutovány. Strategická mapa (viz Obr. 29) je navržena deduktivním způsobem shora dolů, vychází se tedy z finanční perspektivy, jejíž cíle lze označit za primární. Hlavní finanční cíl podporují zbývající cíle finanční perspektivy – zvyšování rentability, finanční stabilita a růst tržeb.

Zvýšení rentability lze dosáhnout udržením a získáním nových zákazníků. Primárním cílem je udržení stávajících rentabilních zákazníků, a to díky růstu zákaznické spokojenosti a udržení kvality výrobků. Spokojenost zákaznických brandů je do značné míry závislá na realizaci dodávek ve stanovených termínech, neboť výrobky společnosti XY, s.r.o. mají obvykle předem stanovený účel a čas využití (popř. plní úlohu na předem avizovaných akcích). Pro plnění termínů dodávek je potřebné zvyšovat efektivitu výrobního procesu, za kterou stojí především zavádění nových technologií, plnění podnikových norem a růst produktivity práce. Zvyšování efektivity výroby lze dosáhnout růstem spokojenosti zaměstnanců a také kontinuálními invencemi, které umožňují nepřetržité zlepšování v nejen výrobní, ale i celopodnikové oblasti. Inovace a sledování trendů tvoří základní předpoklady úspěchu fullservisových POS agentur. Kontinuální tvůrčí činnost zajišťuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců a také podpora vnitropodnikové komunikace. Tento popis strategické cesty objasňuje jak značně ovlivňuje zaměstnanecká kvalifikace a spokojenost primární finanční cíl – růst hodnoty pro vlastníky.

K naplnění cíle růstu tržeb vede podobná cesta, která ovšem zdůrazňuje úlohu získávání nových zákazníků na zahraničních i tuzemských trzích prostřednictvím brandingu a proaktivní činnosti obchodních manažerů. Oblast brandingu obsahuje celou řadu propagačních aktiv podniku a také získávání certifikátů, jenž vypovídají o udržení kvality výrobků a podporují konkurenční pozici podniku. Základem pro udržení kvality výrobků je poté opět spokojenost zaměstnanců a jejich kvalifikace.

Finanční stabilita představuje naplnění požadavků vlastníků i věřitelů. Toho může být docíleno zvyšováním rentability, růstem tržeb a současně vhodnou optimalizací nákladů, stabilitou zadluženosti a podnikovou solventností. Splnění těchto předpokladů a současné budování stabilní zákaznické základny vede k dlouhodobé stabilní existenci a partnerské spolupráci.



Obr. 29 Strategická mapa
Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.4 Výběr měřítek

K odvozeným strategickým cílům je potřebné stanovit měřítka, z důvodu jejich transparentního monitoringu. Dále je nutné pro každé z měřítek uvést současnou, tedy výchozí hodnotu, a také hodnotu cílovou (plánovanou), jíž má být dosaženo. Díky tomuto konceptu bude možné snadnější sledování dosahování plánovaných hodnot měřítek jednotlivých cílů. Ke každému měřítku je rovněž vhodné přiřadit odpovědného garanta, který bude kontrolovat průběh jeho plnění. Motivačním prvkem garantů může být například zvýšení osobního bonusu.

Měřítka jsou stanovena na základě debat s managementem podniku a dotazníkového šetření. Budoucí hodnoty pro rok 2016 vycházejí z podnikových plánů, konzultací s managementem podniku, ve finanční perspektivě je přihlédnuto také na výsledky finanční analýzy v komparaci s odvětvovými hodnotami.

- **Finanční perspektiva**

Měřítka finanční perspektivy jsou stanovena ke strategickým cílům podniku: růst hodnoty pro vlastníky, zvyšování rentability, finanční stabilita a růst tržeb. Jejich garantem bude ekonomický ředitel podniku.

Tab. 19 Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2016	Frekvence kontroly
Růst hodnoty pro vlastníky	EVA (tis. Kč)	-2 183	EVA>0	roční
Zvyšování rentability	ROA hrubá podoba (%)	5,80	10	čtvrtletní
	ROE (%)	9,59	15	čtvrtletní
	ROS z EBIT (%)	4,40	9	čtvrtletní
Finanční stabilita	Celková zadluženost (%)	61,69	55	pololetní
	Okamžitá likvidita	0,08	0,15	pololetní
Růst tržeb	Tržby vl. povahy (tis. Kč)	96 126	115 000	čtvrtletní

Zdroj: Vlastní zpracování

Za měřítko primárního finančního cíle, růstu hodnoty pro vlastníky, je vybrána ekonomická přidaná hodnota (EVA). Podnik doposud při své činnosti zohledňoval pouze účetní náklady, oproti tomu ukazatel EVA kalkuluje i s náklady za obětovanou příležitost. Ekonomická přidaná hodnota je ve všech letech záporná, hodnota pro vlastníky tak tvořena není. Z tohoto důvodu bude strategickým cílem pro rok 2016 dosáhnout její kladné hodnoty. Tohoto cíle lze na základě objasněných vazeb ve strategické mapě dosáhnout růstem rentability vlastního kapitálu v kontextu s růstem provozního výsledku hospodaření a snižováním nákladů na kapitál, především pak vlastní, jehož komponentami jsou prémie za rizika.

Růst podnikové rentability je tedy velmi podstatným strategickým cílem, který nejenom přímo přispívá v podobě ROE k tvorbě hodnoty pro vlastníky, ale také v podobě ROA ovlivňuje prémii za podnikatelské riziko, jednu z komponent

nákladů na vlastní kapitál. Hodnota ROA v roce 2014 činila 5,80 %, na 1 Kč vloženého kapitálu tak připadlo pouze 5,80 haléřů provozního výsledku hospodaření. Hodnoty odvětvových rentabilit jsou vyšší než podnikové, plánovaná hodnota na rok 2016 je ve výši 10 % pro ROA, respektive 15 % pro ROE. Cílem podniku je tedy růst rentability a přiblížení se odvětvovým hodnotám, prostřednictvím zvyšování tržeb vlastní povahy, přidané hodnoty a následně provozního výsledku hospodaření. Přiblížení se odvětvové ROA bude mít za následek pokles prémie za podnikatelské riziko.

Právě růst podnikových tržeb od rentabilních zákazníků, jenž vychází z obchodního plánu podniku pro rok 2016, vytváří základní finanční předpoklad pro hlavní strategický cíl podniku. Společnost očekává nárůst tržeb až na cílovou hodnotu 115 mil. Kč. K realizaci tohoto plánu nasvědčují i rostoucí tržby v právě probíhajícím roce 2015.

Za velmi důležitý cíl s ohledem na podnikovou existenci a bezproblémový budoucí chod lze označit budování finanční stability . K tomuto cíli jsou vybrána měřítka celkové zadluženosti podniku a okamžité likvidity, které vykazují při odvětvové komparaci rozdílné hodnoty. Celková zadluženost podniku v roce 2014 činila 61,69 %, to je v případě srovnání s odvětvím (48,97 %) značně vysoká hodnota. Společnost si tuto skutečnost uvědomuje a plánuje v roce 2016 ukončit čerpání investičního úvěru, díky čemuž klesne zadluženost na plánovaných 55 %. Tato stabilizace by měla napomoci k udržení nulové rizikové přirážky za finanční strukturu. Finanční analýza odhalila velmi nízkou úroveň okamžité likvidity 0,08. Cílem podniku v příštích letech bude udržet více krátkodobého finančního majetku, což napomůže k lepší likviditě a také k poklesu nákladů na vlastní kapitál, konkrétně pak prémie za finanční stabilitu. Jen nárůst likvidity o 0,07 by znamenal pokles celkových nákladů na vlastní kapitál o 1,8 %. To by při 15 % ROE a nákladech na vlastní kapitál 15,6 %, znamenalo značný krok k dosažení kladného Spread.

- **Zákaznická perspektiva**

Měřítka zákaznické perspektivy jsou stanovena ke strategickým: udržení stávajících zákazníků, získávání nových zákazníků, růst spokojenosti zákazníků a branding, viz tabulka č. 20. Jejich garantem bude ředitel obchodu.

Udržení stávajících zákazníků je pro společnost klíčové především u TOP 15 zákazníků, kteří v roce 2014 tvořili 80 % tržeb podniku. Za měřítko udržení zákazníků lze rovněž označit celkový počet zakázek. V roce 2014 společnost získala 352 zakázek, v roce 2016 by se počet zakázek měl pohybovat kolem 380. Za třetí měřítko tohoto cíle byla zvolena opakovaná návštěvnost firemního, v roce 2014 navštívilo firemní web opakovaně 14,80 % návštěvníku, plánovaná hodnota pro rok 2016 počítá s růstem na 18 %.

Dalším významným cílem je získávání nových zákazníků. V roce 2014 se společnosti podařilo získat 5 nových zákazníků (na bázi vůbec první spolupráce). V následujícím dvouletém horizontu společnost plánuje dále oslovovat nové klienty s plánovanou hodnotou 10 pro rok 2016. Za druhé měřítko je zvolena hodnota zakázek od nových zákazníku, neboť samotný počet zakázek by neměl tak značnou vypovídající hodnotu. Zakázky malého rozsahu nejsou dostatečným přínosem

s ohledem na plán růstu tržeb. Plánovaná hodnota zakázek od nových zákazníků je pro cílový rok stanovena na 20 mil. Kč.

Měření zákaznické spokojenosti je v případě celosvětových brandů značně komplikované. V minulosti došlo ke snaze podniku získávat zpětnou vazbu prostřednictvím krátkých dotazníků, tato cesta se ovšem ukázala jako nereálná. Za její měřítka jsou tak zvolena procenta vyřízených reklamací, včasných dodávek a konverzní poměr mezi uskutečněnou zakázkou a poptávkou. V roce 2014 bylo vyřízeno všech 6 reklamací, společnost tedy s tímto indikátorem spokojenosti zákazníků problémy nemá, nadále je jej ovšem zapotřebí sledovat. V tomtéž roce zákazníci obdrželi 98,6 % včasných dodávek. Zde je prostor pro zlepšení, které by se mělo v roce 2016 projevit cílovou hodnotou na úrovni 99,2 %. Konverzní poměr mezi zakázkou a poptávkou udává, kolik zákaznických poptávek se proměnilo na finální zakázku. Ve sledovaném roce připadlo na 1 poptávku 0,4 zakázek, jinými slovy se podnik prezentuje 40% úspěšností realizace zákaznické poptávky. Tato oblast je pro zlepšení finanční oblasti velmi důležitá a vyžaduje si patřičnou pozornost. Cílem je zvýšit tento koeficient na 0,55 zakázek na jednu poptávku, především díky proaktivní činnosti obchodních manažerů.

Tab. 20 Měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2016	Frekvence kontroly
Udržení stávajících zákazníků	Počet klíčových zákazníků (80 % tržeb)	15	15	pololetní
	Počet zakázek	352	380	roční
	Opakované návštěvy firemního webu (%)	14,80	18	čtvrtletní
Získávání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	5	10	pololetní
	Hodnota zakázek od nových zákazníků (tis. Kč)	20 000	30 000	roční
Růst spokojenosti zákazníků	Udržení vyřízených reklamace (%)	100	100	měsíční
	Včasné dodávky (%)	98,6	99,2	měsíční
	Poměr zakázek a poptávek	0,4	0,55	čtvrtletní
Branding	Počet aktivních účastí na veletrzích	0	1	roční
	Počet certifikací	2	2	roční
	Náklady na propagaci (tis. Kč)	850	1 200	roční
	Návštěvnost firemního webu (uživatelé)	13 000	16 000	čtvrtletní

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti brandingu budou sledovány počty certifikací, náklady na propagaci podniku, aktivní účasti na veletrzích a návštěvnost firemního webu, který v roce

2014 navštívilo 13 000 uživatelů[19]. Náklady na podnikovou propagaci zahrnují především aktivní i pasivní účasti na veletrzích a výstavách a zasílání newsletterů. V oblasti podnikové propagace je pro rok 2016 naplánován značný rozvoj, který koresponduje s podnikovými náklady na propagaci.

- **Perspektiva interních procesů**

Tabulka č. 21 zobrazuje měřítka cílů perspektivy interních procesů: udržení kvality výrobků, realizace dodávek v termínech, zvyšování efektivity výroby a optimalizace nákladů. Garantem měřítek bude výrobní ředitel.

Tab. 21 Měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2016	Frekvence kontroly
Udržení kvality výrobků	Reklamace (%)	1,7	1,0	měsíční
	Počet reklamací	6	4	měsíční
	Zmetkovost výroby (%)	0,5	0,4	měsíční
Realizace dodávek v termínech	Opožděné dodávky (%)	1,4	0,8	měsíční
Zvyšování efektivity výroby	Produktivita práce (tis. Kč)	896,55	940	čtvrtletní
	Plnění výr. norem (%)	98	98,5	čtvrtletní
	Hodnocení efektivity spolupráce (%)	-	65	pololetní
Optimalizace nákladů	Celková nákladovost	0,98	0,94	pololetní

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro udržení kvality výrobků jsou zvolena měřítka počtu reklamací, procent reklamací a zmetkovosti výroby. Současné hodnoty těchto měřítek jsou na první pohled poměrně uspokojivé. Nicméně při hlubším náhledu jsou především reklamace velmi nákladné. Společnost musí zajistit mnohdy dlouhou zpáteční cestu, odstranit výrobní nedostatky, v krajním případě výrobu opakovat. Z nákladového hlediska je tedy udržení kvality výrobků, respektive pokračování ve snižování počtu reklamací a zmetků velmi žádoucí.

Opožděné dodávky, jenž jsou měřítkem realizace dodávek v termínech, udávají poměr mezi počtem dodávek s překročenou smluvní dobou dodání a celkovým počtem dodávek. Tuto hodnotu se společnosti daří dlouhodobě snižovat a v pozitivním trendu by měla pokračovat i nadále s cílovou hodnotou 0,8 %.

K hodnocení zvyšování efektivity výroby, která je nesmírně důležitým předpokladem pro cíle finanční perspektivy, jsou aplikována měřítka produktivity práce, plnění výrobních norem a hodnocení efektivity spolupráce zaměstnanci.

[19] Uživatelé, kteří měli během vybraného časového období aspoň jednu návštěvu a pracovali s webem (Google Analytics, 2015)

Hodnocení efektivity spolupráce bude probíhat prostřednictví dotazníkové šetření každého půl roku. V současnosti vnímá spolupráci 50 % zaměstnanců za dobrou, cílem konce roku 2016 bude 65 %. Ukazatele využití výrobní kapacity není využito, neboť neposkytuje relevantní výsledky, z důvodu nutnosti opakovaných přenastavení a seřizování strojů před každou výrobní zakázkou.

Měřítkem optimalizace nákladů je celková nákladovost, neboť ve společnosti prozatím neexistuje efektivnější měřítko, mající vypovídající hodnotu s vzhledem k výnosům. Dalším důvodem je také skutečnost, že převážnou výši nákladů tvoří výrobní náklady, po dohodě s jednatelem společnosti by byla separace těchto nákladů velmi obtížná. V budoucnu by k ní ovšem dojít mohlo za pomoci zavedení strategického procesu řízení nákladů. Nákladovost v posledním roce klesla, tento trend je zapotřebí udržet a dosáhnout cílové hodnoty 0,94.

- **Perspektiva učení se a růstu**

Měřítka hierarchicky nejníže postavené perspektivy učení se a růstu jsou uvedena v tabulce č. 22. Garantem těchto měřítek bude pracovnice ekonomického oddělení zodpovídající za řízení lidských zdrojů společnosti.

Zaměstnanecká spokojenost dosud nebyla v podniku systematicky měřena. K jejímu měření by měla společnost v nadcházejících letech využívat dotazníků, které odhalí procento zaměstnanců, kteří se cítí býti ze strany podniku motivováni, což lze označit za významný předpoklad jejich spokojenosti. Návrh dotazníku je uveden v příloze B, jej může společnost v budoucnu libovolně modifikovat a využít. V současnosti je na základě provedeného dotazníku pro potřeby této práce motivováno 70 % zaměstnanců, cílem bude koncem roku 2016 dosáhnout 80% úrovně motivace. Za měřítko spokojenosti jsou zvoleny taktéž výdaje na benefity, které lze v současné době označit za nedostatečné. Společnost svým zaměstnancům nabízí pouze příspěvek na stravu, vybraným pracovníkům pak příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Tato skutečnost může do značné míry ovlivňovat motivaci a tedy i spokojenost zaměstnanců.

Na kvalifikaci zaměstnanců bylo v roce 2014 vynaloženo 30 tis. Kč a proběhla pouze školení jazykového typu. I na tuto oblast je vhodné aplikovat dotazníkové šetření, které odhalí zaměstnanecké preference. Nespokojenost s těmito podmínkami vyjádřili zaměstnanci v dotazníkovém šetření, kdy se ke spokojenosti se vzděláváním vyjádřilo 63 % z nich. Plánovanou hodnotou je 75% spokojenost se vzděláváním, 60 tis. Kč výdaje, rozšíření školení na více oblastí a v neposlední řadě uskutečnění přezkumných testů, které poskytnout zpětnou vazbu o efektivitě školení.

Cíl kontinuálních invencí bude měřen ročními počty zaměstnaneckých inovačních návrhů. Těch bylo v roce 2014 celkem 15, cíl pro rok 2016 je stanoven na 30 návrhů, neboť podnikatelská činnost vybrané společnosti naskýtá skutečně širokou škálu možných změn při samotné výrobě i řešení vizuální stránky. Dále bude invenční aktivita měřena počty účastí na veletrzích a výstavách. Taková účast může značně inspirovat převážně obchodní manažery. K dalším cílům patří udržení investic do výzkumu a vývoje na úrovni 1,2 mil. Kč. Dotazníkové šetření také odhalilo, že 38 % zaměstnanců nepředkládá inovační návrhy, cílem bude snížení na 20 %.

Tab. 22 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota 2014	Plánovaná hodnota 2016	Frekvence kontroly
Růst spokojenosti zaměstnanců	Dotazník	0	2	pololetní
	Výdaje na benefity (tis. Kč)	250	400	roční
	Úroveň motivace (%)	-	80	pololetní
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počty typů školení	1	2	čtvrtletní
	Investice do vzdělávání minimálně (tis. Kč)	30	60	roční
	Testy získaných znalostí	0	2	pololetní
	Úroveň spokojenosti se vzděláváním (%)	-	75	pololetní
Kontinuální invence	Zaměstnanci nepředkládající podněty (%)	-	20	pololetní
	Investice do výzkumu a vývoje minimálně (tis. Kč)	1 200	1 200	roční
	Počty návrhů	15	30	čtvrtletní
	Počet pasivních návštěv na veletrzích	4	6	čtvrtletní
Podpora komunikace a sdílení informací	Frekvence návštěv spolupracujících úseků	-	měsíční	měsíční
	Počty teambuldingů	3	4	roční
	Výdaje na teambuildingy (tis. Kč)	40	55	roční

Zdroj: Vlastní zpracování

Podpora vnitropodnikové komunikace bude měřena počtem návštěv na sobě závislých úseků, neboť se v otevřené otázce dotazníkového šetření nespokojenosti s kooperací jednotlivých úseků vyjadřovali především výrobně-techničtí pracovníci. Dalšími měřítky budou počty uskutečněných teambuildingů a výdaje na jejich realizaci.

3.6.5 Určení strategických akcí

Za poslední krok tvorby základního rámce BSC lze označit návrhy strategických akcí, které by měly vést k dosažení cílových hodnot zvolených měřítek strategických cílů. Neboť musí být, jak vyobrazuje strategické mapa, pro dosažení hlavního cíle ve finanční perspektivě dosaženo cílů umístěných hierarchicky níže, je nutné při určování strategických akcí postupovat zdola nahoru. Jedna strategická akce tedy může vést ke splnění několika různých cílů.

- **Perspektiva učení se a růstu**

Nejníže postavenou perspektivou je perspektiva učení se a růstu, strategické akce pro její cíle jsou tak určeny jako první, viz následující tabulka. Tyto akce vedou nejenom k dosažení cílů zmíněné perspektivy, ale vytváří také základ pro dosažení plánovaných hodnot cílů výše situovaných perspektiv. Současně je nutné definovat odpovědnost za realizaci konkrétních akcí, kterou představuje sloupec *„Úsek"*, a také přehledně vyčíslit náklady. Odpovědnost bude mnohdy rozdělena mezi více úseků, což může vzbuzovat nejasnosti a vzájemné zříkání se odpovědnosti. Cílem zapojení více úseků je ovšem podpoření vnitropodnikové komunikace a uvědomění si nutnosti proaktivní kooperace všech podnikových úseků.

Tab. 23 Strategické akce – perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce	Úsek	Náklady
Růst spokojenosti zaměstnanců	Zavedení nových zaměstnaneckých benefitů (Příspěvek na kulturu a sport, rekreaci, sick days, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění)	EÚ	140 000 Kč
	Vybudování bodového motivačního programu a nákup nepeněžních poukázek, bonusy za zrealizované návrhy	EÚ	do 20 920 Kč
	Pravidelná zpětná vazba	EÚ	*
	Pořádání teambuildingu	EÚ	36 000 Kč
	Kontrola pracovních pomůcek	VÚ	-
	Udržení současného motivačního mzdového systému	EÚ	-
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Pokračování ve školeních	EÚ	-
	Školení v oblasti odborné a osobního rozvoje	EÚ	43 200 Kč
	Vytvořit plán a rozpočet školení	EÚ	do 1 260 Kč
	Uskutečnění testů získaných znalostí	EÚ	-
Kontinuální invence	Návštěva veletrhů managementem	SKT	do 900 Kč
	Tvorba bodového systému v návaznosti na motivační program	EÚ	-
Podpora komunikace a sdílení informací	Přijmutí výrobně-technické pracovníka	EÚ	402 000 Kč
	Pravidelné meetingy jednotlivých úseků	EÚ	-
	Návštěvy mezi jednotlivými odděleními	EÚ	-
	Pořádání teambuildingu	EÚ	*

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Zkratky představují odpovědné úseky za realizaci příslušných strategických akcí, kdy ÚR – Úsek realizace, OÚ – Obchodní úsek, ÚVTP – Úsek výrobně-technické přípravy, EÚ – Ekonomický úsek, VÚ – Výrobní úsek, SKT – Sekretariát.

- akce se stane běžnou pracovní náplní pracovníků příslušných úseků, dodatečné náklady nevznikají

** duplicitní strategická akce, pokud náklady vznikají, jsou již vyčísleny*

K benefitům, které v současnosti poskytuje společnost XY, s.r.o. svým zaměstnancům patří příspěvek na stravu, u vybraných zaměstnanců také příspěvky

na životní pojištění a sociální připojištění. V dotazníkovém šetření se k benefitům, které by zaměstnance motivovaly k lepšímu pracovnímu výkonu vyjádřilo 67 % dotazovaných pro zavedení „sick days“ a 57 % pro příspěvek na rekreaci. Navrhuji tedy rozšířit poskytované benefity o příspěvek na rekreaci, kulturu a sport, jazykové kurzy a poskytnout každému zaměstnanci nárok na 2 „sick days“ ročně. V této souvislosti je navrženo vybudování bodového motivačního programu, který zaměstnancům umožní výběr benefitů prostřednictvím nepeněžních příspěvků (poukázek) na míru. Každý zaměstnanec získá každoročně fixně 2 500 bodů a variabilně v závislosti na pracovní docházce až 750 bodů a na předložených inovačních návrzích dalších až 750 bodů. Tyto body bude moci zaměstnanec libovolně během daného roku proměňovat za škálu nabízených benefitů. Poměr konverze bude u daňově uznatelných benefitů 1:1, popřípadě u daňově neuznatelných 1:1,2. Poskytnuté „sick days“ budou zároveň představovat kompenzaci za vyšší očekávanou pracovní docházku. Tato forma benefitů, hrazená ze sociálního fondu, je daňově uznatelným nákladem. Každoroční příspěvek do sociálního fondu by se měl rovnat 6 % z VH. Počet bodů se tedy bude každoročně měnit, dle výsledku hospodaření podniku. Zaměstnanci tak budou moci do velké míry ovlivnit své benefity. Stávající propočet vychází z VH pro rok 2014, tedy pro 35 zaměstnanců, kteří mohou každý dosáhnout maximálně na 4 000 Kč, to celkem činí 140 000 Kč. Ve fondu přitom zůstane přebytek cca 20 920 Kč (VH 2 682 tis.*0,06 = 160 920 Kč), který může být využit na speciální bonusy pracovníkům za budování bodového systému, realizaci inovačních návrhů a na nákup nepeněžních poukázek.

Nutné je rovněž pravidelně sledovat formou dotazníkového šetření zaměstnaneckou spokojenost, motivaci, vztahy na pracovišti a zájem o benefity. Doporučuji uskutečňovat dotazníkové šetření na pravidelné půlroční frekvenci. Úvodní šetření odhalilo nedostatky v komunikaci mezi lidmi, celými úseky a vytrácejícího se rodinného ducha firmy. Z toho důvodu je navržena realizace dalšího celopodnikového teambuildingu – *školy vaření na zámku Napajedla*. Jídlo je zálibou napříč všemi věkovými generacemi bez ohledu na pohlaví. Tato forma odhalí schopnosti týmové spolupráce v mírně adrenalinovém prostředí. V současnosti probíhají tři teambuildingy ročně – výlet na kolech, fotbalový turnaj a vánoční večírek, které ovšem buď nejsou týmově zaměřeny nebo spíše interesují muže. Při očekávané účasti 30 osob bude cena školení dle telefonické komunikace s manažerkou zámku Napajedla 36 000 tis. Kč. Pro přehledné financování akcí tohoto typu navrhuji zavést podnikový fond ve výši každoročního odvodu z VH 3 %. Zbývající část fondu bude využita pro financování školení.

Dotazníkové šetření dále poukázalo na nedostačující pracovní pomůcky u 40 % zaměstnanců. Převážně se jednalo o výrobně-technické referenty a pracovníky výroby a skladu. Zde je navrženo pověření vedoucího úseku VTP a vedoucího výroby, aby tuto skutečnost pečlivě prověřili a předali hlášení společně s revizním protokolem svému nadřízenému, tedy výrobnímu řediteli. Ten následně vyhodnotí současný stav pracovních pomůcek. Závěrečnou strategickou akcí, která je doporučena k růstu spokojenosti zaměstnanců, je udržení současného motivačního mzdového systému. Mzda se skládá ze složky fixní a variabilní, která se odvíjí od výsledku hospodaření podniku.

V současné době probíhají především jazykově zaměřená školení, bez jasného konceptu. Dotazníkové šetření odhalilo, že pouze 63 % pracovníků je spokojeno s aktuálními vzdělávacími programy. Největší zájem vyslovili výrobně-techničtí pracovníci (4 osoby), kteří se by rádi zdokonalili v odborné oblasti. Současně je patrná značná touha o osobní rozvoj u obchodních manažerů podniku (4 osoby). Doporučuji tedy pokračovat v současných jazykových kurzech, které budou doplněny o jednorázové dvoudenní odborné školení pro obchodní manažery s názvem *„Účinné obchodní jednání – pro pokročilé“* a jednorázové dvoudenní školení pro výrobně-technické pracovníky s názvem *„AutoCAD modelování v 3D – pro pokročilé“*. Obě školení se uskuteční v brněnských prostorách společnosti ICT Pro s.r.o. Celková cena školení pro obchodní manažery je 23 600 Kč, pro výrobně-technické pracovníky pak 19 600 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH. (ICT Pro s.r.o., 2015) Nutné je také počítat s výlohami na cestovné a stravu. Prvotním krokem tohoto konceptu musí být tvorba přesného plánu a rozpočtu školení. Financování bude probíhat stejně jako teambuildingové aktivity z podnikového fondu (3 % z VH). Zbylé finanční prostředky (1 260 Kč) v tomto fondu je vhodné vynaložit na tvorbu plánu a rozpočtu školení a pravidelnou tvorbu dotazníků včetně jejich vyhodnocování. Zaměstnanci tedy budou moci do velké míry ovlivnit nejenom druhy benefitů, kurzy školení a teambuildingy, ale také jejich rozsah – rozpočet.

Značný důraz je zapotřebí klást i na kontinuální inventní aktivity zaměstnanců. Důvodem je především sílící konkurenční prostředí a také skutečnost, že téměř 38 % pracovníků nepředkládá žádné zlepšovací návrhy. Přitom právě každý pracovník zná nejlépe konkrétní podnikovou operaci (činnost), kterou vykonává. Jak bylo zmíněno výše, počty předložených návrhů a doporučení budou součástí bodového motivačního programu, jenž bude koordinovat nároky na zaměstnanecké benefity. Za každý návrh tak budou zaměstnanci odměněni, dle jeho rozsahu. To ovšem nemusí být jediná odměna, po úspěšné implementaci daného návrhu je vhodné zaměstnanci udělit bonus, který bude stanoven individuálně dle přínosu.

Významné inovační doporučení lze očekávat od managementu podniku, který má ucelenější náhled na podnikový chod. Z tohoto důvodu je zapotřebí podpořit jeho sledování technologických trendů a používaných materiálů prostřednictvím pasivních účastí na veletrzích. Doporučuji návštěvu veletrhu *PLASTEX*, konaného od 3. – 7. 10. 2016 na brněnském výstavišti. Vystavovatelé budou prezentovat technologické novinky na zpracování a modelování plastů. Vhodná by byla účast generálního, výrobního a obchodního ředitele. Dále také veletrhu *INTECO*, kde budou v 17. – 20. 2. 2016 prezentovány designové trendy ve vybavování prodejen, interiérů atd. Ceny vstupného ještě nejsou přesně stanoveny, ale budou se pohybovat do 150 Kč za osobu. Do nákladů nejsou započteny stejně jako u školení cestovní výlohy.

Otevřená otázka dotazníkového šetření odhalila již zmíněné nedostatky v komunikaci. Podrobněji se objevily výtky ke kooperaci mezi obchodním úsekem a výrobně-technickým úsekem. Jejich spolupráce je ovšem klíčová, neboť představuje definici zákaznických požadavků, na základě kterých musí výrobně-techničtí pracovníci provést návrh včetně konstrukce. Situace byla podrobněji analyzována a byl identifikován časový tlak na tvorbu designového řešení u výrobně-technických pracovníků. Z tohoto důvodu doporučuji přijmutí dalšího

výrobně-technického pracovníka, což výrazně zrychlí výstup z tohoto oddělení, a pravidelné návštěvy mezi těmito úseky, na kterých bude navzájem podrobněji představena práce každého z nich, tak aby došlo k hlubšímu pochopení a návrhu vhodné podoby předávaných informací. Při měsíční superhrubé mzdě 33 500 Kč, tak roční osobní náklady podniku vzrostou o 402 000 Kč. Dále doporučuji pravidelné meetingy v rámci daných úseků, díky nimž budou pracovníci seznámeni s novinkami a budou moci předkládat stížnosti, popřípadě inovativní návrhy. Komunikační stránku by měly rovněž podpořit pravidelné celopodnikové teambuildingy, podrobněji viz výše.

- **Perspektiva interních procesů**

Následující tabulka č. 24 uvádí strategické akce, které povedou ke splnění cílů perspektivy interních procesů.

Udržení kvality výstupu lze dosáhnout rozšířením pravomocí kontrolních pracovníků ve výrobě a zvýšeným počtem prováděných kontrol. Pracovníci ve výrobě musí po každé výrobní operaci provést základní kontrolu kvality, případné zjištění nedostatků pak ihned ohlásit vedoucímu výroby. Nutné je také věnovat patřičnou pozornost kontrole kvality vstupů a výrobních operací. Kontrolu dodávaných materiálů má na starosti kontrolor kvality a ředitel výroby v jedné osobě. Ten musí také monitorovat a hodnotit spolehlivost jednotlivých dodavatel, kteří mohou do značné míry ovlivnit kvalitu finálního výstupu. Za kvalitu a přesnost výrobních operací bude odpovědný vedoucí výroby, jehož povinností je každou vzniklou nesrovnalost ihned ohlásit na výrobní úsek. K dosažení cíle udržení kvality pak velkou vahou přispívají podpůrné cíle spokojenosti a kvalifikace zaměstnanců.

Tab. 24 Strategické akce – perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Strategické akce	Úsek	Náklady
Udržení kvality výrobků	Rozšíření pravomocí kontrolních pracovníků	ÚR	-
	Zvýšení počtu prováděných kontrol (výstupů i vstupů)	ÚR	12 000 Kč
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Realizace dodávek v termínech	Průběžná kontrola projektové dokumentace a termínů zakázek	ÚR	*
	Průběžné sledování výrobních etap a jejich zaznamenávání do IS Helios	ÚR, VÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Zvyšování efektivity výroby	Kontrola dodržování výrobních norem a limitů	ÚR, VÚ	*
	Kontrola vybavenosti výrobních pracovišť	VÚ	*
	Sledování výrobního procesu s cílem odstranit úzká místa a čekací doby na další výrobní etapu	ÚR, VÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Optimalizace nákladů	Zavést proces strategického řízení nákladů	ÚR, EÚ	4 000 Kč
	Splnění podpůrných cílů	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobný důraz na kontrolu je zapotřebí věnovat i při dodržování termínů dodávek. Výrobky společnosti XY, s.r.o. vznikají na klíč od klienta, který s nimi často počítá pro předem naplánovanou událost. Včasný termín dodání je tedy velmi důležitý. Kontrolor musí průběžně kontrolovat projektovou dokumentaci a porovnávat ji se záznamy z IS Helios. Právě do něj by měl vedoucí výroby zaznamenávat dokončení každé výrobní etapy tak, aby měl kontrolor aktuální informace. V případě vznikajícího prodlení by měl kontrolor a výrobní ředitel v jedné osobě neprodleně přehodnocovat další výrobní operace dle aktuálních potřeb a projektové dokumentace.

Zvýšení efektivity výroby lze docílit splněným podpůrných cílů z perspektivy učení se a růstu, viz strategická mapa. Tento cíl je také podporován pravidelnější kontrolou dodržování výrobních norem a limitů, kontrolou vybavenosti pracovišť pracovními pomůckami, s níž bylo 40 % zaměstnanců nespokojeno. Dále je důležité sledování úzkých míst výroby, ke kterému budou všichni pracovníci bez výjimky motivováni bodovým hodnocením za předložené návrhy, které lze proměnit na benefity a také individuálními bonusy za realizované návrhy. Náklady v tomto případě tedy spadají do perspektivy učení se a růstu.

K optimalizaci nákladů je vhodné zavést proces strategického řízení nákladů, při využití metody ABC. Pomocí této metody bude možné přiřadit náklady k příčině jejich vzniku, což umožní jejich následnou optimalizaci. V případě, kdy budou náklady velmi vysoké, bez možnosti snížení, doporučuji zvážit outsourcing dotyčných činností.

Za zvýšený počet kontrol kvality, projektové dokumentace, výrobních norem a limitů, vybavení pracovišť navrhuji odměnu kontroloru kvality ve výši 1 000 Kč měsíčně (zahrnuto do položky zvýšení počtu prováděných kontrol). Dále doporučuji jednorázovou odměnu výrobnímu a ekonomickému řediteli, kteří by měli projednat konkrétní přínosy zavedení metody ABC, ve výši 2 000 Kč.

- **Zákaznická perspektiva**

Tabulka č. 25 vyobrazuje strategické akce, které povedou k naplnění jednotlivých cílů zákaznické perspektivy.

Za vhodný nástroj udržení stávajících zákazníků lze označit program loajality. Díky tomuto programu by se podnik vhodně odvděčoval za zákaznickou veřejnost. V úvahu přicházejí pořádání otevřených dnů a návštěvy výrobních prostor analyzované společnosti, s kterými by nebyl spojen vznik nákladů. Pro nejvěrnější zákazníky, kteří provedou nákup vyšší než 10 mil. Kč ročně, by společnost mohla poskytovat dopravu u vybraných zakázek zdarma. V roce 2014 přesáhli tuto úroveň 3 nejvýznamnější zákazníci. Budget na dopravu zdarma se bude dle konzultace pohybovat maximálně do výše 200 tis. Kč ročně.

Za další strategickou akci podporující udržení zákazníků lze označit proaktivní komunikaci obchodních manažerů, doplněnou o zpětnou vazbu prostřednictvím osobních konzultací. Komunikačně-obchodní dovednosti by mělo podpořit odborné školení, zmíněné v perspektivě učení se a růstu. Udržení rentabilních zákazníků je velkou prioritou společnosti, proto by měl ekonomický ředitel analyzovat jejich rentabilitu po každé zrealizované zakázce.

Tab. 25 Strategické akce – zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Strategické akce	Úsek	Náklady
Udržení stávajících zákazníků	Proaktivní komunikace s brandy podpořená rychlou odezvou, doplněná o zpětnou vazbu	OÚ, ÚVTP	-
	Podrobný monitoring ziskovosti zákazníků	EÚ	-
	Tvorba programu loajality	OÚ	200 000 Kč
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Získávání nových zákazníků	Aktivní účast na veletrhu	OÚ	71 810 Kč
	Reference od stávajících zákazníků	OÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Růst spokojenosti zákazníků	Proaktivní komunikace s brandy podpořená rychlou odezvou, doplněná o zpětnou vazbu	OÚ	-
	Pokračování v aktivním členství v odborných organizacích	OÚ	-
	Dny otevřených dveří pro zákazníky	OÚ	10 000 Kč
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Branding	Aktivní účast na veletrhu	OÚ	*
	Udržení certifikací	VÚ	-
	Častější zasílání newsletterů	OÚ	-

Zdroj: Vlastní zpracování

K získávání zákazníku povede aktivní účast na veletrhu *Reklama Polygraf*, který se koná 10. – 12. 5. 2016 v Praze Letňanech. Jde o 23. ročník významného veletrhu reklamy, médií a polygrafie v oblasti B2B. Cena se dle ceníku společnosti PVA EXPO, a.s. (2015) pohybuje u stánku 5x3m 71 810 Kč a zahrnuje pronájem výstavní plochy, stavbu stánku, vybavení mobiliářem, nápis na límci pro 15 písmen a přístup energie. Vybraná společnost může díky své podnikatelské činnosti zvážit vlastní stavbu a montáž stánku. Další důležitou akcí je získávání referencí od stávajících zákazníků, které do vysoké míry ovlivňují rozhodování potenciálních zákazníků a signalizují kvalitu služeb vybraného podniku.

Zákaznická spokojenost závisí převážně na plnění podpůrných cílů perspektivy interních procesů – realizace dodávek v termínech, udržení kvality výrobků a také zvýšení efektivity výrobního procesu. Tyto prerekvizity je vhodné doplnit o proaktivní komunikace, rychlou odezvu a získávání zpětné vazby prostřednictvím obchodních manažerů, tak jako u cíle udržení stávajících zákazníků. Podstatné je také pokračování v aktivním členství ve dvou odborných organizací v oblasti in-store komunikace, které značí prestiž společnosti prostřednictvím celé řady ocenění a umožňuje čerpání nových trendů. Dále budou uskutečněny dva dny otevřených dveří podniku pro významné zákazníky s rozpočtem 10 000 Kč. Ten bude zahrnovat především výdaje na občerstvení.

Budování značky bude podpořeno aktivní účastí na veletrhu, zmíněnou v kontextu s cílem získávání zákazníků. Další strategickou akcí bude udržení stávajících dvou certifikací *ISO 9001:2008 – Management kvality* a *ISO 14001:2004 – Environmentální management*. Tyto certifikace jsou nemíře důležité z pohledu vnímání firemní značky. Zákazníci budou také pravidelně dostávat newslettery, které jim připomínají existenci firmy, informují o změnách, zvyšují důvěryhodnost značky a také umožňují získávání zpětné vazby. V současné době jsou zasílány třikrát do roka, avšak zasílání by bylo vhodné zintenzivnit na čtyřikrát do roka. Náklady na newslettery spadají do režijních nákladů podniku.

- **Finanční perspektiva**

V tabulce č. 26 jsou uvedeny strategické akce, které povedou k naplnění cílů finanční perspektivy.

Tab. 26 Strategické akce – finanční perspektiva

Strategický cíl	Strategické akce	Úsek	Náklady
Růst hodnoty pro vlastníky	Provedení benchmarkingu	EÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Zvyšování rentability	Pravidelná finanční analýza zaměřená na rentabilitu podniku a analýza ziskovosti zákazníků	EÚ	-
	Provedení benchmarkingu	EÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Finanční stabilita	Pravidelná finanční analýza zaměřená na likviditu, zadluženost a aktivitu	EÚ	-
	Řízení dodavatelko-odběratelského vztahu s důrazem na vyhnutí se obchodnímu deficitu	EÚ, OÚ	-
	Investiční plánování	EÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-
Růst tržeb	Pravidelná kalkulace cen výrobků a služeb	EÚ	-
	Provedení benchmarkingu	EÚ	-
	Splnění podpůrných cílů	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšení tržeb podniku, rentability a podpoření finanční stability bude především dosaženo splněním podpůrných cílů a uskutečněním všech strategických akcí níže situovaných perspektiv na základě vztahů příčina následek, viz strategická mapa. K dosažení kladné hodnoty pro vlastníky jsou v rámci této perspektivy doporučeny ještě další strategické akce k podpoře konkrétních finančních cílů.

K dosažení cílových hodnot finanční stability je vhodné pravidelně provádět finanční analýzu se zaměřením na podnikovou likviditu, zadluženost a aktivitu. V tomto kontextu je důležité kontrolovat dosahování cílových hodnot a řídit dodavatelsko-odběratelský vztah s důrazem na vyhnutí se obchodního deficitu, což se v roce 2014 povedlo. Tomu by měl napomoci i růst spokojenosti zákazníků, neboť u spokojeného zákazníka vzniká předpoklad uhrazení svých závazků včas. Takové inkaso by podpořilo i růst okamžité likvidity. Ekonomický úsek by se měl převážně zaměřit na zvyšování likvidity a také snižování zadluženosti, ke které by mělo přispět investiční plánování. Investiční plány by vyjma informací o pořízeném majetku měly obsahovat informace o finanční náročnosti a zdroji financování. Vhodné je se obdobně jako v roce 2014 zaměřovat na zvyšování běžné likvidity a udržení úrokového krytí, což mělo za následek pokles nákladů na vlastní kapitál.

K dosažení růstu tržeb by měl podnik pravidelně provádět kalkulaci cen svých výrobků a služeb, tak aby mohl efektivně reagovat na rostoucí ceny vstupů.

Obdobně je vhodné využít nástroj finanční analýzy, jako nástroj zpětného hodnocení finanční výkonnosti, u ukazatelů rentability. Tyto ukazatele, především pak rentabilita vlastního kapitálu, jsou nesmírně důležité k dosažení požadované cílové hodnoty ukazatele EVA, signalizujícího tvorbu hodnoty pro vlastníky.

Stěžejní strategickou akcí finanční perspektivy je benchmarking, jakožto metoda pravidelného porovnávání podniku s jiným podobným podnikem. Benchmarking v pravém slova smyslu doposud prováděn nebyl, společnost shromažďovala informace o konkurenci spíše nahodilým způsobem. Srovnání s takovým podnikem by mohlo znamenat obrovský přínos, který by odhalil silné a slabé stránky společnosti, a naskytl tak prostor pro další učení a zlepšení. Nalezení takového partnerského podniku je ovšem z důvodu značného konkurenčního boje velmi obtížné. Za řešení lze označit benchmarkingový diagnostický systém metodiky INFA, zřízený Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Benchmaring by se měl stát pravidelným nástroj kontroly finančních výsledky v komparaci s odvětvím působnosti, podniky tvořícími hodnotu, případně podniky netvořícími hodnotu.

3.7 Rozšíření modelu a časový harmonogram

Rozšíření modelu Balanced Scorecard do celopodnikového měřítka představuje další krok implementace, mnohdy označovaný jako „roll-out". Jeho realizace pomocí vertikálního způsobu „shora dolů" je považována za optimální a taktéž vhodnou s ohledem na organizační strukturu společnosti XY, s.r.o. Tohoto rozšíření je dosahováno prostřednictví tzv. workshopů. Tým, jenž se bude těchto workshopů účastnit, bude složen z generálního ředitele (jednatele společnosti), ekonomického ředitele, obchodního ředitele, výrobního ředitele, vedoucího VTP, vedoucího výroby, vedoucího skladu a kontrolora kvality. K proškolení tohoto týmu bude využito externího poradce, který jej v rámci úvodního workshopu seznámí s rozšířením modelu. Implementační tým bude poté celý projekt řídit. Generální ředitel společnosti určí konkrétní členy týmu, kteří posléze zaškolí jednotlivé pracovníky. Z informatického hlediska bude vhodné využít specializovaný BSC software, který by měl prostřednictvím výstupu z programu Excel bez problému kooperovat s podnikovým systémem Helios.

V následující tabulce č. 27 je uveden přehled jednotlivých workshopů, včetně jejich obsahové náplně.

Tab. 27 Rozšíření modelu BSC

Fáze	Obsahová náplň
Workshop č. 1	➢ Seznámení s metodou BSC ➢ Plán BSC (časový harmonogram, náklady projektu) ➢ Školení implementačního týmu ➢ Strategická analýza podniku
Workshop č. 2	➢ Vyjasnění podnikové strategie ➢ Návrhy a volba strategických cílů
Workshop č. 3	➢ Vybudování vztahů příčin a následků mezi cíli ➢ Výběr měřítek strategických cílů ➢ Stanovení cílových hodnot k měřítkům
Workshop č. 4	➢ Určení strategických akcí ➢ Sladění cílů s akcemi ➢ Určení odpovědností za uskutečnění akcí
Workshop č. 5	➢ Propojení se současným systémem řízení ➢ Sladění s informačním systémem podniku ➢ Školení zaměstnanců ➢ Dokončení plánu implementace projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro samotnou tvorbu rámce BSC, která je obvykle označována jako první fáze, je zapotřebí definovat časový harmonogram, během něhož bude uskutečněno všech pět workshopů. Rozpětí takového harmonogramu bývá dle rad odborníků od 4 do 6 měsíců, dle náročnosti a velikosti podniku. V tomto případě je zvolena délka první fáze na 20 týdnů. V úvahu jsou brány časové rezervy kalkulující s brainstormingem, diskuzemi a také skutečností, aby nedošlo k omezení pracovních povinností účastníků workshopů.

Tab. 28 Časový harmonogram tvorby BSC

Činnost	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Workshop č. 1																				
Seznámení s BSC	✓																			
Plán BSC		✓																		
Školení týmu			✓																	
Strategická analýza				✓	✓															
Diskuze					✓															
Workshop č. 2																				
Vyjasnění strategie						✓	✓													
Návrhy strateg. cílů								✓	✓											
Volba strateg. cílů									✓	✓										
Diskuze										✓										
Workshop č. 3																				
Strategická mapa											✓									
Výběr měřítek												✓	✓							
Stanovení cílových hodnot k měřítkům													✓	✓						
Diskuze														✓						
Workshop č. 4																				
Určení strateg. akcí															✓					
Sladění cílů s akcemi																✓				
Určení odpovědností																	✓			
Diskuze																	✓			
Workshop č. 5																				
Propojení se systémem řízení																		✓		
Sladění s IS																			✓	
Školení zaměstnanců																				✓
Dokončení plánu																				✓

Zdroj: Vlastní zpracování

Náplň posledního workshopu představuje zajištění kontinuálního nasazení, kdy dochází k tvorbě podnikových podmínek, které se budou schopny flexibilně přizpůsobovat strategii podniku. Jde o propojení BSC s tzv. manažerským systémem řízení vybraného podniku:

- s operativním i strategickým plánováním – převedení cílů do ročních plánů a rozpočtů,
- s controllingem – sledování realizace strategických akcí,
- s reportingem – sledování dosahování cílů,
- s řízením lidských zdrojů – propojení strategických cílů s cíli osobními.

Nutné je vybudovat vhodnou IT podporu prostřednictvím informačního systému podniku, jenž umožní managementu vyhodnocovat jednotlivé podnikové plány, jež budou vycházet z konceptu BSC. Na závěr první fáze je nutné také proškolit a seznámit všechny zaměstnance s tímto konceptem, což bude odpovědností příslušných vedoucích pracovníků. Druhá fáze, kdy dochází k integraci BSC do systému řízení podniku, trvá obvykle po dobu dalších dvou let.

3.8 Nákladová analýza

Tato kapitola se věnuje stanovení a propočtu jednotlivých nákladových položek. Náklady související s tvorbou a implementací Balanced Scorecard do systému strategického řízení podniku lze rozdělit do dvou fází. V první fázi je dle časového harmonogramu vytvořen rámec BSC, druhá fáze poté zahrnuje náklady implementace spojené s realizací strategických akcí.

- **Náklady na tvorbu BSC**

Základem úspěšné fáze tvorby rámce BSC je podrobné seznámení s jejím konceptem. Vzhledem ke značnému pracovnímu vytížení managementu vybraného podniku doporučuji využít odborné poradenské společnosti zabývající se problematikou implementace BSC. Využití odborného konzultanta taktéž zvyšuje šanci úspěšné implementace a správného chodu, z důvodu jeho teoretických znalostí a praktických zkušeností.

Z oslovených poradenských společností zabývajících se BSC byla vybrána společnost LBMS, s.r.o., a to z důvodu přehlednosti nabízených služeb, dlouhodobých zkušeností a aktivnímu přístupu.

Prvním bodem této spolupráce je možná účast 4 zástupců vedení společnosti (generální ředitel, ekonomický ředitel, obchodní ředitel a výrobní ředitel) na celodenním odborném školení v prostorách poradenské společnosti s názvem *„Praktický Balanced Scorecard“*. Toto školení spadá dle časového harmonogramu do prvního týdne workshopu č. 1. Obsahem kurzu je seznámení s BSC, jeho tvorbou a efektivním využíváním v podnikovém prostředí. Společnost LBMS, s.r.o. nabízí cenu 7 700 Kč bez DPH/os., přičemž účast každého čtvrtého posluchače je zdarma, zpoplatněni budou tedy pouze 3 zástupci společnosti. K dalším výhodám této nabídky patří 10% sleva při rezervaci 2 měsíce dopředu, termín na vyžádání a 1 hodina podrobnější osobní konzultace po skončení kurzu zdarma.

Druhým bodem spolupráce mohou být odborné konzultace přímo v sídle společnosti, které se uskuteční v rámci třetího týdne workshopu č. 1. Vybrána byla rovněž společnost LBMS, s.r.o., tak aby byla zajištěna vhodná návaznost obou kurzů. Odborný konzultant bude vést workshop, kterého se zúčastní kompletní 8-členný tým, jehož složení je upřesněno v předchozí kapitole. Náplní kurzu je hlubší seznámení s problematikou výkonnosti podniku v kontextu s BSC, metodickým postupem tvorby a jeho vhodným využitím v podnikovém prostředí. Následně budou probírány praktické situace zavádění BSC, doplněny o případové studie. Kompletní kurz je realizován formou diskuzí, tak aby došlo k co nejefektivnějšímu pochopení této problematiky. Společnost LBMS, s.r.o. nabízí buď dvoudenní škole-

ní za 40 000 Kč, nebo podrobnější třídenní za 50 000Kč. Tyto náklady na odborného konzultanta zahrnují všechny výlohy (cestovné, ubytování, strava) a jsou stanoveny na míru.

Za další nákladovou položku tvorby BSC lze označit softwarovou podporu, pomocí níž bude kontrolováno především dosahování cílových hodnot měřítek. Zde se naskýtají dvě možnosti. Tou první je zakoupení specializovaného softwaru. Vybrána je licence softwaru *BSC Designer PRO*, který je vhodně propojitelný s podnikovým ERP systémem Helios. Data budou exportována a následně importována v Excel formátu. Software poskytuje plno funkcí, mimo jiné vybudování strategické mapy, řízení měřítek, analýzy budoucího vývoje, apod. Cena uživatelské licence je 715 €, při přepočtu dle směnného kurzu k 29. 10. 2015 (27,11 Kč/€), tedy 19 384 Kč. Jejím uživatelem bude generální ředitel a jednatel společnosti v jedné osobě. Před zakoupením doporučuji využít 30 denní licenci zdarma. Pokud se software neosvědčí, doporučuji druhou, alternativní variantu na principu Microsoft Excel. Zde by šlo o vybudování strategické mapy a měřítek podnikovým informatikem přímo v programu Excel. Tato alternativa je samozřejmě méně nákladná, zároveň však také více riziková s ohledem na nižší profesionalitu.

Náklady vynaložené na tvorbu tvoří rovněž časová újma 8-členného týmu, s těmito oportunitními náklady ovšem kalkulováno není. Naopak je vhodné vynaložit všem členům týmu motivační odměnu 2 tis. Kč k měsíční mzdě.

Předběžné náklady na tvorbu BSC jsou znázorněny v následující tabulce č. 29.

Tab. 29 Náklady na tvorbu BSC

Položka	Kalkulace	Cena
Varianta č. 1		
Úvodní školení[20]	(7 700 Kč*3 osoby*0,9)	20 790 Kč
Externí konzultant [21]	(8 osob, 2 dny)	40 000 Kč
Softwarová licence[22]	(715 €*27,11 Kč/€)	19 384 Kč
Odměna zaměstnancům	(2 000 Kč*8 osob*5 měsíců)	80 000 Kč
Suma dílčích nákladů na tvorbu		**160 174 Kč**
Varianta č. 2		
Externí konzultant	(8 osob, 3 dny)	50 000 Kč
Softwarová licence	(715 €*27,11 Kč/€)	19 384 Kč
Odměna zaměstnancům	(2 000 Kč*8 osob*5 měsíců)	80 000 Kč
Suma dílčích nákladů na tvorbu		**149 384 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: ceny jsou uvedeny bez DPH

[20] Cena školení *Praktický Balanced Scorecard* pořádané společností LBMS, s.r.o. (2015)

[21] Cena stanovena na míru prostřednictvím elektronické komunikace se společností LBMS, s.ro.

[22] Cena softwarové licence od Balanced Scorecard Slovensko (2015)

Vybrána je varianta č. 2, která je nejenom méně nákladná, ale poskytuje i další výhody. V průběhu stejného počtu tří dnů, bude podrobněji zaškolen kompletní tým, oproti variantě č. 1, která při úvodním školení kalkuluje pouze se 4 zaměstnanci. Mimo to odpadá také riziko účasti zaměstnanců jiných firem, které je u veřejně přístupného úvodního kurzu značné. Za další výhody lze označit taktéž více času na konkrétní potřeby podniku opět v porovnání s úvodním kurzem a především upravení obsahu kurzu dle podnikových potřeb.

- **Náklady na realizaci strategických akcí**

Za druhou skupinu nákladů lze označit náklady, které je zapotřebí každoročně vynaložit na uskutečnění strategických akcí, jak již bylo naznačeno výše. Rozhodnutí, zda bude podnik aplikovat veškeré navržené akce, náleží vedení podniku.

Tab. 30 Roční náklady na strategické akce

Položka	Náklady
Odvod do sociálního fondu 6 % z VH	160 920 Kč
Odvod do podnikového fondu 3 % z VH	80 460 Kč
Přijmutí výrobně-technické pracovníka	402 000 Kč
Návštěva veletrhů managementem	900 Kč
Odměna kontrolorovi kvality	12 000 Kč
Odměna výrobnímu a ekonomickému řediteli – metoda ABC	4 000 Kč
Program loajality	200 000 Kč
Aktivní účast na veletrhu Reklama Polygraf	71 810 Kč
Dny otevřených dveří	10 000 Kč
Suma ročních dílčích nákladů na strategické akce	**942 090 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Celkové náklady**

Souhrn celkových nákladů na tvorbu, implementaci i realizaci zvolených strategických akcí je uveden v následující tabulce.

Tab. 31 Celkové náklady BSC

Suma dílčích nákladů na tvorbu	149 384 Kč
Suma ročních dílčích nákladů na strategické akce	942 090 Kč
Celkové náklady	**1 091 474 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady jsou ve výši 1 081 474 Kč. Díky těmto prostředkům a realizaci strategických akcí by mělo dojít k naplnění všech strategických cílů podniku, včetně cíle primárního – růstu hodnoty pro vlastníky v kontextu výkonností podniku.

3.9 Modelový scénář

Tato kapitola obsahuje návrh modelového scénáře tvorby a následné implementace Balanced Scorecard pro podnikatelské subjekty působící v obdobném odvětví jako vybraný podnik. Ucelený scénář je zachycen v podobě procesní mapy na obrázku č. 30 a uvádí tak jednotlivé kroky, které je potřebné absolvovat při tvorbě a implementaci BSC.

Obr. 30 Procesní mapa modelového scénáře

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniky působící ve stejném odvětví musí nejprve zanalyzovat svou stávající situaci pomocí strategické i finanční analýzy. Specifika odvětví *sekce C – Zpracovatelského průmyslu - skupiny 22.2 Výroba plastových výrobků*, je vhodné zohlednit ve finanční analýze jako odvětvové hodnoty sloužící ke srovnání. Další specifikum této skupiny podniků, vyrábějící pro silné brandy na klíč, je slabá vyjednávací síla vůči odběratelům. Tuto skutečnost je zapotřebí zohlednit v oborové analýze podniku. K příležitostem lze zařadit očekávanou rostoucí potřebu plastů, rostoucí poptávky brandů (rostoucí význam propagace) a oslabení české koruny, neboť valná většina těchto podniků exportuje. K hrozbám může patřit růst cen vstupů (především ropy), vstup nových konkurentů z východních zemí a sílící konkurenční prostředí v Evropě. Dalším podstatným nástrojem hodnocení současného stavu je šetření spokojenost. Zákaznická spokojenost je v tomto případě značně komplikovaně monitorovatelná, z důvodu velikosti a neochoty velkých značek podstupovat dotazníková šetření. V tomto případě je na místě aplikovat spíše rozhovory, které mohou odhalit důvody zákaznické nespokojenosti. Naopak pro dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců překážky nevznikají a zároveň je jeho realizace velmi podstatná. Díky němu podniky zvažující zavedení BSC zjistí potřebné informace pro perspektivu učení se a růstu, která je stavebním kamenem celého BSC. Specifika zjištěná z analýz je dále nutná zohlednit při vyjasňování podnikové strategie, respektive volbě strategických cílů, jenž jsou dalším krokem modelového scénáře.

Strategické cíle musí vycházet z podnikového poslání, vize, hodnot a také výsledků předešlých analýz. Tyto cíle je následně nutné dle konceptu BSC rozdělit do 4 perspektiv. Za hlavní finanční cíl lze označit růst podnikové výkonnosti. Bezpodmínečně nutné je následně nalézt strategické vazby mezi cíli a přiřadit ke každému z nich nejméně jedno relevantní měřítko, doplněné o současnou i cílovou hodnotu. Ta by měla vycházet z podnikových plánů a komparativních výsledků s odvětvím. Vhodným měřítkem, které splňuje komparativní požadavky a koresponduje s hlavním finančním cílem, je EVA equity Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V tomto kontextu je vhodné za podpůrný finanční cíl označit růst rentability, jakožto jednu ze složek EVA equity. Jeho vhodným měřítkem je v tomto případě především rentabilita vlastního kapitálu - ROE. Druhou komponentou jsou náklady na vlastní kapitál, které si lze za finanční cíl představit jen s těží. K jejich snižování lze ovšem rovněž dospět zvyšováním rentability (ROA), růstem běžné likvidity a množství úplatných zdrojů podniku. Právě na tyto komponenty by se měly obdobné podniky zaměřit a například likviditu zvolit za další strategický cíl. Za cíle zbylých perspektiv je vhodné volit dle výsledků analýz, například růst spokojenosti zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, zvyšování efektivity výroby, využití moderních technologií, růst spokojenosti zákazníků, získávání zákazníků apod. Pro dosažení požadovaných cílových hodnot je nutné navrhnout strategické akce ke každému z cílů a garantovat jejich realizaci. Na závěr tvorby by měl podnik sestavit plán rozšíření BSC včetně časového harmonogramu, tak aby byl podnikový IS sladěn s potřebami BSC a byli proškoleni všichni zaměstnanci. Před zahájením samotného procesu implementace je nutné vyčíslit náklady na tvorbu BSC a realizaci strategických akcí, tak aby byly očekávané náklady transparentní a nedocházelo k dodatečnému zrušení klíčových strategických akcí z nákladového hlediska.

4 Diskuze

V současné době na trzích figuruje celá řada podniků vykonávajících různorodou podnikatelskou činnost, prezentující se odlišnými prioritami i hodnotami. Všechny mají ovšem jedno společné, neboť usilují o udržení své konkurenceschopnosti. Té lze ve značně proměnlivých tržních podmínkách plných nejistoty, měnící se konkurence a rostoucích zákaznických očekáváních, dosáhnout jen za předpokladu dlouhodobého strategického plánování. Za základní předpoklad vhodného plánování a strategického řízení podniku lze dle tvrzení Petera Druckera: *„když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit“*, označit zmíněnou měřitelnost. Právě na tomto principu byl vybudován R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem systém manažerského řízení podniku *Balanced Scorecard*. Ten umožňuje transformaci podnikové strategie do uceleného rámce cílů a měřítek, jichž je dosahováno realizací strategických akcí. Dotazníkové šetření na *FaME UTB Zlín*, jehož vzorky (350 podniků) byly shromážděny mezi lety 2009 – 2010, odhalilo, že koncept Balanced Scorecard v ČR využívá 13 % podniků (Knápková et al, 2014). Naopak na území USA jej využívá více než 35 % podniků, na což poukázal výzkum od Marra a Schiuma (2003). Z komparace těchto výsledků plyne značně nižší procentuální využívání tohoto konceptu českými podniky, oproti podnikům americkým. Za touto skutečností můžou do jisté míry stát i výsledky šetření společnosti *The Hackett Group*, kdy vzorek 2 400 evropských i amerických firem uvedl 70% selhání implementace. Za důvod selhání bylo dle renomovaného serveru pro finanční manažery *CFO.com* označeno příliš velké množství měřítek, kdy průměrný vyšší manažer dle průzkumů sleduje až 123 ukazatelů měsíčně (ManagementNews, 2004). Na základě tohoto zjištění je zapotřebí klást velký důraz na vybudování a sledování výhradně klíčových měřítek strategických cílů, čemuž odpovídá návrh měřítkového rámce této práce, kdy jeden z cílů obsahuje nanejvýše 4 klíčové ukazatele.

Ke strategickému řízení lze aplikovat i další přístupy založené na výkonnosti podniku. Patří k nim model *EFQM excellence*, nebo také využití strategického controllingu. Model EFQM nicméně nepropojuje strategii podniku s klíčovými cíli, naopak je používán spíše pro stávající sebehodnocení. Lze jej implementovat společně s Balanced Scorecard, díky čemuž dochází k posílení krátkodobého řízení výkonnosti. Aplikace strategického controllingu se vyznačuje individuálním odvozením strategie a následném odděleném sledování cílů, netvoří se tedy ucelený koncept. Strategický controlling vhodně navazuje na Balanced Scorecard, kdy analyzuje odchylky skutečnosti od plánu a navrhuje opatření k jejich minimalizaci či odstranění. Z důvodu kombinace komplexnosti a transparentnosti je tedy zvolen koncept Balanced Scorecard. V diplomové práci je vystavěn základní rámec Balanced Scorecard, jehož osvojení a rozšíření do podniku je naplánováno na 20 týdnů, viz časový harmonogram. Následná implementační etapa, která má za cíl propojit Balanced Scorecard se systémem strategického řízení podniku trvá dle praktických zjištění autorů publikací další dva roky.

Vybraný podnik prosazuje růstovou strategii na českých i zahraničních trzích. Hlavním cílem této strategie je zvyšování podnikové rentability. K tomu má přispět růst tržeb, pokud možno od těch nejrentabilnějších zákazníků. Vzhledem

k charakteru podnikatelské činnosti, kdy jsou zákaznickým brandům poskytovány jedinečné produkty vysoké kvality a komplexní služby na míru z oblasti in-store komunikace, považuje podnik za podstatný cíl zavádění moderních technologických prvků do výrobního procesu s důrazem na jakost. V kontextu se zákazníky je pro společnost důležité budování dobrých a dlouhodobých vztahů. Za neméně podstatný cíl lze označit podnikové krédo – *být pozitivně vnímaným zaměstnavatelem*.

Provedení strategické analýzy, jenž lze označit za první a zároveň nezbytný krok návrhu a následné úspěšné implementace Balanced Scorecard, naznačilo, které faktory vnějšího, oborového i vnitřního prostředí podnik nejvíce ovlivňují. K nejpodstatnějším faktorům vnějšího prostředí lze zařadit značný počet změn a novel v zákonech, který prosazuje vláda premiéra Sobotky, a napjatou politickou situaci v evropských zemích z důvodu konfliktu v Sýrii a Iráku, který může bez pochyb výrazně ovlivnit cenu ropy, základní suroviny pro výrobu plastů. K dalším hrozbám podniku se řadí ztráta významného klienta, jež uskuteční roční nákupy vyšší než 10 mil. Kč, a také vstup nových konkurentů na evropský trh z východních zemí, především z Číny a Jižní Koreje. Naopak k největším příležitostem patří stále sílící význam a nutnost propagace z důvodu konkurenčních bojů, z čehož plyne rostoucí poptávka po in-store produktech. Dále jsou pozitivně vnímány intervence ČNB, které oslabují českou korunu, což je v případě 80% zastoupení zahraničních zakázek velmi žádoucí. Původně byly intervence naplánovány do roku 2016, nyní se z důvodu posilování koruny začíná hovořit až o roku 2017. Porterova analýza pěti hybných sil identifikovala velmi slabou vyjednávací sílu vůči odběratelům, která je dána typem podnikatelské činnosti. Konkurence v odvětví je značná, na českém trhu společnost vnímá 4 klíčové konkurenty, další jsou pak menší velikosti. V evropském měřítku jsou to především podniky z Velké Británie. Za silnou, lze označit vyjednávací sílu vůči dodavatelům, čehož podnik do značné míry využívá prostřednictvím testování kvality dodávek. Z výsledků analýzy vnitřního prostředí, jenž je doplněna o dotazníkové šetření plynou významné silné stránky – znalost trhu, know-how, využití moderních technologií a také členství v odborných organizacích. Naopak slabé stránky zastupují především chybějící pravidelný monitoring spokojenosti pracovníků, jejich motivace, spokojenost se vzděláváním a také jejich proaktivní činnost, neboť celých 38 % zaměstnanců nepředkládá žádné zlepšovací návrhy. Dále se jedná o omezenou výrobní kapacitu, která již byla vedením podniku vícekrát řešena, ovšem z důvodu značných sezónních výkyvů se o jejím rozšíření neuvažuje.

Finanční situace podniku byla zhodnocena za období 2010 – 2014 prostřednictvím finanční analýzy a moderního ukazatele výkonnosti podniku EVA. Za nejvíce problematické období lze označit rok 2013, naopak v roce 2014 se situace značně zlepšila. K pokračování tohoto trendu by měla napomoci metoda Balanced Scorecard, která pomocí měřítek monitoruje nejen vývoj, ale také definuje strategické iniciativy, které jej zajistí. K nejproblémovějším ukazatelům se řadí nízká rentabilita aktiv podniku a také vlastního kapitálu, značná celková zadluženost, nízké hodnoty všech tří podob likvidit a také úroveň čistého pracovního kapitálu, která byla až do roku 2013 záporná. Nízké hodnoty rentability zapříčinila především vysoká nákladovost podniku, na podnikové likviditě a čistém pracovním kapi-

tálu se zase podepsala vysoká úroveň krátkodobých bankovních úvěrů. Opomenout rovněž nelze obchodní deficit, která nastal ve všech letech, vyjma posledního analyzovaného roku 2014. Komparace výsledků finanční analýzy s odvětvovými hodnotami skupiny *CZ-NACE 22.2 Výroba plastových výrobků* zdůraznila problematiku zmíněných ukazatelů a poukázala na horší finanční situaci podniku vůči odvětví působnosti. Ekonomická přidaná hodnota potvrdila problematické výsledky finanční analýzy a vyšla ve všech zkoumaných letech záporná.

Výsledky zmíněných analýz posloužily společně s podnikovým posláním a vizí k ujasnění podnikové strategie, k tvorbě strategických cílů a tedy k vybudování základního rámce Balanced Scorecard, který umožní sledovat klíčové oblasti podnikové chodu a zacelit jejich problematické výsledky. Základní rámec je rozdělen do čtyř klíčových perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Pro každou z perspektiv jsou navrženy klíčové strategické cíle, na vrcholu pomyslné pyramidy se tyčí cíle finanční, neboť právě na jejich splnění závisí zajištění budoucí progresivní podnikové výkonnosti. K dosažení těchto primárních cílů je zapotřebí identifikovat vazby mezi jednotlivými cíli nižších perspektiv, tak aby na principu příčiny a následku docházelo k vzájemné podpoře. Vazby mezi cíli vyobrazuje strategická mapa, která zároveň přehledně identifikuje cestu k úspěchu. K dosažení růstu hodnoty pro vlastníky v kontextu s podnikovou výkonností, což je hlavním cílem podniku, je nezbytné mít spokojené, řádně vzdělané a inovativně přemýšlející zaměstnance. Právě ti jsou nejcennějším aktivem, od kterého se vše odvíjí. Přes perspektivu interních procesů jsou schopni zefektivnit výrobní proces, realizovat dodávky v termínech a také dbát na kvalitu výrobků. To dále povede k posílení firemního brandu, růstu spokojenosti zákazníků, udržení těch klíčových a získávaní nových, díky čemuž dojde k růstu tržeb, zvyšování rentability a finanční stabilitě.

Popsaná cesta tedy představuje strategické cíle jednotlivých perspektiv, k nimž je dále potřebné stanovit měřítka, současné a cílové hodnoty, z důvodu jejich transparentního monitoringu, což umožní snadné zhodnocení naplnění podnikové strategie. Měřítka vycházejí z provedených analýz, odborných konzultací s managementem podniku a dotazníkového šetření. Jejich budoucí hodnoty jsou určeny převážně z podnikových plánů s důrazem na zachování zásady opatrnosti, jejich reálnost byla prokonzultována s generálním ředitelem společnosti. V případě finanční perspektivy je přihlédnuto také na výsledky finanční analýzy v komparaci s odvětvovými hodnotami.

Samotné propojení cílů pomocí vazeb ovšem není dostatečné, pro dosažení jejich cílových hodnot je nutné vyvinout strategické akce, které zajistí realizaci cílů hierarchicky nejníže situovaných perspektiv a odstartují tak řetězec příčin a následků, jenž povede k dosažení hlavních cílů podniku. Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti lze dosáhnout zavedením nových benefitů, jejich rozšíření by dle výsledků dotazníkového šetření pracovníky motivovalo k vyššímu výkonu. Vhodné je rozšířit poskytované benefity o příspěvek na rekreaci, kulturu a sport, jazykové kurzy a poskytnout každému zaměstnanci nárok na 2 „sick days“ ročně. V této souvislosti bylo navrženo vybudování bodového motivačního programu, který zaměstnancům umožní výběr benefitů prostřednictvím nepeněžních příspěvků na míru – část bodů bude fixních, část dle docházky a část za předložené inovativní

návrhy. Dále bylo doporučeno zavedení systému pravidelného systematického monitoringu spokojenosti zaměstnanců, k čemuž je možné využít dotazníkový arch, viz příloha B. Vhodné je také uspořádat celopodnikový teambuilding, který utuží kolektiv a ducha rodinné firmy, o jehož vytrácení se objevily zmínky v otevřené otázce. Za nezbytné lze označit rovněž provedení kontroly pracovních pomůcek výrobně-technických pracovníků a pracovníků výroby, jenž vyjádřili svou nespokojenost rovněž v rámci šetření. Mzdový systém, který je postaven na velmi motivujícím principu, je vhodné udržet i v nadcházejících letech.

K dosažení vytyčených cílů je zapotřebí věnovat pozornost také kvalifikaci zaměstnanců. Pokračování v aktuálních jazykových školeních je vhodné, nicméně doplnění o školení v odborné oblasti a oblasti osobního rozvoje lze označit za velmi žádoucí. Prvním krokem by měla být tvorba plánu a rozpočtu školení, závěrečným pak testy získaných znalostí, které zhodnotí efektivitu těchto programů. K zefektivnění vnitropodnikových procesů jsou nezbytné kontinuální zaměstnanecké invence a adekvátní informace, podpořené vhodnou komunikací. Kontinuální invence lze podpořit návštěvami veletrhů managementem, který stojí ve valné většině případů za klíčovými návrhy, dále také ohodnocováním zaměstnanců za předložené návrhy a jejich realizaci. Sdílení informací se ukázalo jako problematické mezi obchodním úsekem a výrobně-technickým úsekem, jejich kooperaci lze přitom označit za klíčovou. Vhodné je přijmout výrobně-technického pracovníka, díky čemuž bude více času na tvorbu designových návrhů. Komunikaci je na místě podpořit také pořádáním pravidelných meetingů daných úseků.

Na strategické akce cílů perspektivy učení se a růstu navazující strategické akce perspektivy interních procesů, jejímiž cíli je zvyšování efektivity výroby, udržení kvality výrobků, realizace dodávek v termínech a optimalizace nákladů. Ke zvyšování efektivity výroby lze vyjma podpůrných cílů, viz strategická mapa, dosáhnout pravidelnou kontrolou dodržování výrobních limitů a norem, jenž byla doposud prováděna spíše dle požadavků. Dále je vhodné uskutečnit revizi vybavení pracovišť a také bedlivě monitorovat výrobní proces s cílem odhalit úzká místa a zacelit je. Tomu by měli napomoci vzdělaní a k invencím motivovaní pracovníci. Plnění výrobních norem podniku je 98%, ze samotného číselného vyjádření plyne značná rezerva, je ovšem zapotřebí zohlednit typ podnikatelské činnosti a především fakt nutnosti nastavování a testování strojů před každou zakázkou. K udržení kvality výrobků je vhodné přispět zvýšením počtu prováděných kontrol, a to jak vstupů, tak výstupu, v kontextu s růstem pravomoci kontrolních pracovníků ve výrobě. Ti musí provést základní kontrolu po výrobě každé zakázky. Kontrolor kvality by rovněž měl bedlivě hodnotit spolehlivost dodavatelů dle kvality vstupů, která představuje vysoké riziko snížení kvality výrobků. Realizace zakázek v termínech je společně s kvalitou výrobků hlavním předpokladem zákaznické spokojenosti. Vedoucí výroby musí zaznamenávat každou dokončenou výrobní etapu do IS Helios tak, aby následně mohl provést ředitel výrobního úseku srovnání s projektovou dokumentací a v případě nesrovnalostí přehodnotit výrobní priority. K optimalizaci nákladů je vhodné zavést proces strategického řízení nákladů při aplikaci metody ABC, neboť vysoká nákladovost podniku brzdí růst přidané hodnoty, důležitého provozního ukazatele. U aktivit, které budou označeny jako vysoce nákladné a nebudou spojeny s hlavní podnikatelskou činností, doporučuji

zvážení outsourcingu. Taková optimalizace přímo podporuje růst rentability, jednoho z hlavních cílů podniku.

Za hlavní zdroj příjmů lze označit zákazníky a jejich nákupní ochotu. Ta je do podstatné míry ovlivněna jejich spokojeností z předešlých nákupů. Také z tohoto důvodu je klíčovým cílem zákaznické perspektivy růst spokojenosti zákazníků. K jejímu růstu výrazně pomáhá realizace dodávek včas a také udržení kvality výrobků. Dále je na místě proaktivní komunikace obchodních manažerů, podpořená rychlou odezvou a následné získání zpětně vazby od zákazníků. K tomu by měly napomoci školení v oblasti osobního rozvoje, naplánované v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Vhodné je také pokračovat v členství v odborných organizacích a uspořádat dny otevřených dveří. Spokojený zákazník pak zpravidla uhradí své závazky včas, což podpoří okamžitou likviditu a obchodní přebytek podniku. Udržení zákazníků a získávání nových rovněž výrazně závisí na zákaznické spokojenosti. Vytvoření programu loajality je vhodným nástrojem pro ukázku vděku, rozvoj vztahu a udržení zákazníků. Jím by měli být oceněni zákazníci s nákupem vyšším než 10 mil. Kč ročně. K získávání nových zákazníků lze přispět aktivní účastí na veletrzích, vybrán byl veletrhu *Reklama Polygraf* - 23. ročník z oblasti reklamy, médií a polygrafie v oblasti B2B. Podstatné je také získávání referencí od stávajících zákazníků, což už bylo na firemním webu zahájeno. Posledním cílem této perspektivy je branding, tedy komplex aktivit, jenž vedou k budování značky. Základním pilířem silné značky je udržení kvality výrobků. Dále ji také podpoří udržení stávajících certifikačních norem, zmíněná aktivní účast na veletrhu a intenzivnější připomínání se zákazníkům pomocí newsletterů.

Splnění strategických cílů předchozích perspektiv povede k dosažení finančních cílů podniku. Na základě příčinných vazeb je očekáván růst tržeb podniku, vybudování finanční stability a zvyšování rentability. Tyto cíle následně přispějí k hlavnímu finančnímu cíli - růstu hodnoty pro vlastníky a podnikové výkonnosti. Větší rozdíl mezi tržbami a náklady, jejichž optimalizace proběhne v rámci interní perspektivy, zajistí nárůst výsledku hospodaření a posléze rentability vlastního kapitálu, jenž je jednou z hlavních komponent ekonomické přidané hodnoty (EVA), tedy měřítka hlavního cíle podniku. Nárůst rentability v podobě ROA taktéž ovlivní druhou klíčovou komponentu EVA – náklady na vlastní kapitál, neboť dojde přiblížení se k odvětvové hodnotě, a tedy k poklesu prémie za podnikatelské riziko. Finanční stabilita, která představuje naplnění požadavků i věřitelů bude podpořena zvyšováním rentability a růstem tržeb, jejichž růst umožní snadnější dostání svých závazků. Dosažení cílových hodnot měřítek finanční stability, především pak zlepšení likvidity, posléze přispěje ke snížení nákladů na vlastní kapitál prostřednictví prémie za finanční stabilitu, což opět napomůže k růstu EVA. Podniku je doporučeno v souvislosti s finančními cíli provádět pravidelněji finanční analýzu s důrazem na likviditu, zadluženost, rentabilitu a aktivitu, neboť doposud je zpracovávána pouze v rámci ročních účetních závěrek externí daňovou poradkyní. S tím souvisí také doporučení k řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů s důrazem na vyhnutí se obchodnímu deficitu. Vhodné je také provést nové cenové kalkulace výrobků a služeb, tak aby docházelo k adekvátní reakci na vývoj cen vstupů, což se jeví jako velmi aktuální problém s ohledem na konflikt v Sýrii a Iráku. Za stěžejní doporučení, které umožní zastřešit celou finanční problematiku

a podrobně sledovat hlavní finanční měřítko EVA v komparaci s odvětvím, lze označit benchmarking při využití diagnostického systému metodiky INFA, zřízeného Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

Zmíněné strategické akce i samotná tvorba rámce Balanced Scorecard jsou spojeny se vznikem nákladů, z tohoto důvodu byla provedena nákladová analýza. S ohledem na náklady na tvorbu je vhodné tuto metodu představit implementačnímu týmu pracovníků pomocí externí odborné firmy. Vybrána byla nabídka na míru od společnosti *LBMS, s.r.o.*, kdy dojde k proškolení zaměstnanců přímo v sídle podniku. Tato varianta byla zvolena z důvodu možnosti upravení obsahu kurzu na základě potřeb podniku, účasti kompletního týmu a také z nákladového hlediska. Další nákladovou položkou je zajištění IT podpory, která bude vyřešena zakoupením specializovaného softwaru s názvem *BSC Designer PRO,* jenž byl vybrán z důvodu bezproblémové propojitelnosti s IS podniku *Helios* a také z důvodu profesionality a transparentnosti. Vhodné je také členy implementačního týmu motivovat a odměnit za jejich iniciativu. Náklady této varianty činí 149 384 Kč. Po započtení ročních nákladů na realizaci strategických nákladů pak celkové náklady vyšplhají na 1 091 tis. Kč. Vzhledem k velikosti podniku, počtu zaměstnanců, účetnímu výsledku hospodaření 2 682 tis. Kč, tržbám 96 126 tis. Kč jsou tyto náklady pro podnik přijatelné. Více než třetina těchto nákladů je navíc spojena s přijmutím výrobně-technického pracovníka, o jehož nutnosti nástupu, odhaleném v dotazníkovém šetření zaměstnanců, se aktuálně již jedná.

Díky uskutečnění zmíněných návrhů se podniku mohou vrátit značné finanční prostředky pomocí růstu tržeb a výsledku hospodaření. Za další přínos lze označit odlišný náhled na strategické řízení podniku. Balanced Scorecard začíná od strategie, z které jsou následně odvozovány cíle, měřítka a strategické akce, neboť jen tak lze dospět ke koordinovanému naplnění cílů a posílení podnikové strategie. Podnik pomocí měřítek transparentně a přesně zjistí odchylky od plánů, dokáže kontrolovat klíčové oblasti výkonnosti a přesně odhalit příčinu vzniku každého problému.

Právě zmíněné strategické řízení lze označit za nejslabší místo vybraného podniku. Podniková strategie není písemně definována, což vzbuzuje nejasnosti, které potvrdily výsledky dotazníkového šetření. Dle nich podnikovou strategii zcela zná pouze 20 % zaměstnanců. Společnost by měla svou strategii jasně definovat a efektivně ji rozšířit mezi všechny zaměstnance. Uvědomění si významu strategického řízení je nezbytné pro dosahování dlouhodobých strategických cílů, k čemuž efektivně slouží právě Balanced Scorecard, jehož podoba v této diplomové práci může posloužit jako vhodný podkladový materiál pro vyřešení zmíněných nedostatků. Dále je nezbytné, aby došlo k vhodnému propojení systému řízení s IS podniku, controllingovou činností a také byli zainteresováni a motivováni všichni zaměstnanci. K tomu by mělo napomoci zavedení podnikového a sociálního fondu, jejichž výše bude záviset na výsledku hospodaření podniku. Zaměstnanci tak budou moci do vysoké míry ovlivnit své benefity, rozsah školení, teambuldingů i výši odměn za realizaci inovativních návrhů.

Podniky z odvětví, zvažující zavedení Balanced Scorecard, mohou využít zpracovanou procesní mapu, viz Obr. 30, jako podkladový materiál tvorby a následné implementace této metody.

5 Závěr

Vybraná společnosti byla založena již v roce 1991. Dle výše obratu a počtu zaměstnanců ji lze zařadit mezi malé podniky, působící v oblasti podlinkové marketingové komunikace. Její podnikatelskou činnost lze označit za komplexní, neboť vyjma výroby POS stojanů či komplexní interiérové výbavy značkových prodejen, poskytuje také širokou škálu služeb přes kreativní design, technický inženýring až po just-in-time dodávky. Zákaznický segment je tvořen především předními světovými brandy, bez ohledu na předmět podnikání. Společnost se již od svého založení velmi dynamicky rozvíjela, v roce 2010 přesáhly její tržby hranici 100 mil. Kč. Následně se ovšem začaly projevovat problémy s podnikovou výkonností, které gradovaly v roce 2013. Díky opatřením managementu se sice situace v posledním analyzovaném roce opět zlepšila, nezbytné je ovšem věnovat vyšší důraz dlouhodobému strategickému řízení podniku. Z tohoto důvodu je hlavním cílem diplomové práce navrhnout konkrétní podobu strategického systému měření výkonnosti vybraného podniku s důrazem na zvýšení podnikové konkurenceschopnosti a výkonnosti. Za nástroj byla zvolena metoda Balanced Scorecard, která hodnotí nejen krátkodobou výkonnost, ale také identifikuje hybné síly, jenž podněcují růst dlouhodobé podnikové výkonnosti a konkurenceschopnosti.

V první fázi tohoto konceptu je navržen základní rámec Balanced Scorecard. Druhá, implementační fáze poté představuje integrační proces zmíněného rámce do strategického řízení podniku. Diplomová práce zahrnuje právě zmíněnou první fázi, a to včetně implementačních doporučení. Tento rámec může být dle navrženého časového harmonogramu v podnikovém prostředí vytvořen za 20 týdnů. Implementační fáze je mnohem náročnější a závisí na mnoha faktorech, dle praktických zjištění tvůrců metody R. S. Kaplana a D. P. Nortona trvá okolo dvou let.

Za východisko této práce lze označit zpracování literární rešerše, která se zaobírá problematikou podnikové strategie, strategické analýzy, tradičními i moderními přístupy k měření podnikové výkonnosti, metodou Balanced Scorecard, jejími perspektivami a procesem tvorby. Základem a zároveň dílčím cílem vlastní práce bylo představení podniku včetně jeho odvětví působnosti a provedení strategických analýz, které odhalily silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále také zhodnocení ekonomické situace podnikatelského subjektu prostřednictvím tradičních i moderních metod, které ukázaly problémy především v podnikové rentabilitě, likviditě, zadluženosti a ekonomické přidané hodnotě. Výsledky strategické, finanční analýzy a dotazníkového šetření zaměstnanců posloužily společně s podnikovým posláním a vizí k ujasnění podnikové strategie a k tvorbě strategických cílů, tedy k realizaci prvního kroku budování základního rámce Balanced Scorecard. Ten poté umožní sledovat klíčové oblasti podnikového chodu prostřednictví měřítek, která vycházejí rovněž z provedených analýz, odborných konzultací s managementem, dotazníkového šetření a cílových hodnot, stanovených pomocí podnikových plánů a odvětvových výsledků. Posledním krokem tvorby základního rámce bylo určení strategických akcí, které podpoří dosažení cílových hodnot měřítek a odstartují řetězec příčin a následků mezi strategickými cíli.

Za vrcholový finanční cíl podniku byl zvolen růst hodnoty pro vlastníky v kontextu s růstem podnikové výkonnosti. Jej podporují ostatní finanční cíle – dosažení finanční stability, zvyšování rentability a růst tržeb. Za cíle zákaznické perspektivy byly stanoveny – růst spokojenosti zákazníků, udržení stávajících zákazníků, získávání nových zákazníků a branding. Zmíněné cíle jsou podpořeny cíli situovanými v perspektivě interních procesů, kterými jsou zvyšování efektivity výroby, udržení kvality výrobků, realizace dodávek v termínech a optimalizace nákladů. Hierarchicky nejníže jsou umístěny cíle perspektivy učení se a růstu, ta disponuje nejcennější podnikovým aktivem, zaměstnanci. Právě ti jsou základem podnikového úspěchu. Mezi její cíle se řadí zvýšení kvalifikace zaměstnanců, růst spokojenosti zaměstnanců, kontinuální invence a podpora komunikace a sdílení informací. Propojením zvolených cílů vznikla strategická mapa, která přehledně ilustruje jejich vzájemné vazby na principu příčin a následků. Ke každému z cílů byla následně zvolena relevantní měřítka se současnou a cílovou hodnotou pro rok 2016, kterých má být dosaženo. Dosahování těchto hodnot bylo na závěr podpořeno také návrhem strategických akcí pro každý z cílů, u nichž byla vyčíslena finanční náročnost. Strategické akce vyvolají roční náklady ve výši 942 090 Kč, což lze s ohledem na možný přínos naplnění cílových hodnot a stávající finanční situaci podniku hodnotit přijatelně. Druhou nákladová položka, spojená s tvorbou Balanced Scorecard činí jednorázově 149 384 Kč. Tato suma zahrnuje výlohy na externího konzultanta, nákup softwarové licence a odměnu implementačnímu týmu.

Po skončení tvorby základního rámce je nutné v rámci implementační fáze propojit model Balanced Scorecard se systémem operativního i strategického podnikového plánování, controllingem, reportingem, řízením lidských zdrojů a informačním systémem podniku. Za nesmírně důležitý lze označit také přístup managementu. Ten by měl vykazovat společný postoj, podpořený aktivní komunikací a sdílením informací. Klíčová je také angažovanost všech zaměstnanců a jejich znalost podnikové strategie. Další chybou je nahlížet na Balanced Scorecard jako na systém měřítek, jeho strategický charakter nesmí být opomíjen. S ohledem na praktická zjištění, kdy se jako velmi časté selhání implementace jeví velký počet sledovaných měřítek, je nutné rozlišovat a upřednostňovat měřítka strategického charakteru.

Implementace Balanced Scorecard přinese podniku konkretizaci jeho strategie, zaměření se na klíčové podnikové cíle a činnosti vedoucí k růstu hodnoty pro vlastníky, podnikové výkonnosti a konkurenceschopnosti. Především však sebepoznání a uvědomění si klíčových podnikových procesů a potenciálů, které jsou zdrojem jejich síly a představují nezbytnost k dosažení trvalého růstu výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

V posledním desetiletí se metoda Balanced Scorecard stala oblíbenou především u amerických a evropských firem. Vzhledem ke skutečnosti, že propojuje tradiční i moderní finanční měřítka s měřítky nefinančními a umožňuje převedení podnikové strategie do cílů s následnou možností měření, nabízí velmi transparentní možnost strategického řízení podniku. Rovněž zdůrazňuje nezbytnost investic do zaměstnanecké a zákaznické oblasti, jenž se s ohledem na podnikovou konkurenceschopnost stávají stále více žádoucími.

6 Literatura

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARNEY, J. B. – HESTERLY, W. S. 2012. *Strategic management and competitive advantage: concepts.* 4th ed. Boston: Pearson, ISBN 978-013-2546-348.

ČERNOHORSKÝ, J. – TEPLÝ, P. 2011. *Základy financí.* 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČIŽINSKÁ, R. – MARINIČ, P. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 80-7357-084-x.

FOTR, J. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M. – DUBEC, R. – ŘEHÁK, D. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, A. 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, , xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HOFFMANN, M. 2008. *A critical analysis of the Balanced Scorecard - with special consideration to its implications for HRM and HR-policy*. München: GRIN Verlag GmbH,. ISBN 9783640119486.

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

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

CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-2471389-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

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

KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. 2006. *Alignment. Systémové vyladění organizace: jak využívat Balanced Scorecard k vytváření synergií.* 1. vyd. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 80-7261-155-0

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

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

KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J. 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiii, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – ŠTEKER, K. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, P. - JAIN, D. C. - MAESINCEE, S. 2007. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

KOVÁŘ, F. 2008. *Strategický management. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu*. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KRÁL, B. 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

LANDA, M. 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému].* Vyd. 1. Brno: Computer Press, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARTINOVIČOVÁ, D. – KONEČNÝ, M. – VAVŘINA, J. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky.* 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MARR, B. - SCHIUMA, G. 2003. *Business Performance Measurement – Past, Present, and Future.* Management Decision. roã. 41, ã. 8, s. 680-687. ISSN 0025-1747.

MAŘÍK, M. – MAŘÍKOVÁ, P. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI.* Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MAŘÍK, M. 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy.* 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

NEUMAIEROVÁ, I. 2006. *Strategické mapy: případové studie*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 122 s. ISBN 80-245-1109-6.

NIVEN, P. R. 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, xvii, 318 p. ISBN 9780471780496.

PETŘÍK, T. 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management).* Praha: Linde, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

PETŘÍK, T. 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi.* 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, P. – ROUBÍČKOVÁ, M. 2012. *Finanční management.* 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, H. - BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza.* 2.vyd. Praha: C.H.Beck, Str. 8-9. ISBN 80-7179-367-1.

SCHÜLLER, M. A. – FUCHS, G. 2013. *Total Loyalty Marketing Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg*. 6., durchges. Aufl. Korr. Nachdruck Wiesbaden: Springer Gabler, ISBN 978-365-8018-856.

SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V. 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

STROUHAL, J. 2006. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná].* Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 178 s. ISBN 80-251-0913-5.

ŠOLJAKOVÁ, L. 2009. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. 2013. *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOHL, H. J. a mit Beitr. von YU, J. – PÖPPL, J. 2004. *Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC).* meistern ; [das Praxisbuch]. 1. Aufl. Hamburg: Murmann, ISBN 978-393-8017-036.

VOCHOZKA, M. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VYSUŠIL, J. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.* Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

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

ZAMAZALOVÁ, M. 2010. *Marketing.* 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické články

Balanced Scorecard Slovensko, 2015. *Cenník a objednávka* [online]. [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: http://www.balancedscorecard.sk/cennik-a-objednavka/

CZECHINVEST, 2015. *Definice malého a středního podnikatele.* [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/definice-msp

ČSÚ, 2014a. *Dlouhodobý vývoj Zlínského kraje v letech 2002 - 2013.* [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/1_cast_uzemi_zivotni_prostredi_obyvatelstvo_makroekonomicke_ukazatele

ČSÚ, 2014b. *Životní prostředí*. [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/zivotni_prostredi-xz

ČNB, 2015. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

ČSÚ, 2015a. *HDP výdajovou metodou* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas

ČSÚ, 2015b. *Průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2014.* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-4-ctvrtleti-2014

ČSÚ, 2015c. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014.* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn

ČSÚ , 2015d. *Vzdělávání* [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani

ČSÚ, 2015e. *Zahraničního obchodu* [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO

Finanční noviny, 2015. *Ceny ropy dál klesají, WTI sestoupila pod 45 dolarů*. [online]. [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceny-ropy-dal-klesaji-wti-sestoupila-pod-45-dolaru/1168383

Finanční správa, 2014. *Vykazování druhé snížené sazby DPH ve formuláři přiznání k DPH s účinností od 1.1.2015.* [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2014/vykazovani-druhe-snizene-sazby-dph-5483

FORMAN, Zdeněk. 2012. *Vlastní cesta* [online]. Balanced Scorecard. [cit. 2015-06-15]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/

Google Analytics, 2015. *Způsob výpočtu metriky Uživatelé* [online]. [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: https://support.google.com/analytics/answer/2992042?hl=cs

HENYCH, Michal. *Balanced scorecard - k čemu může být dobrý? TC Business School* [online]. 2009 [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: http://blog.tcbs.cz/cs/balanced-scorecard-k-cemu-muze-byt-dobry/

ICT Pro s.r.o., 2015. *Kategorie kurzů*. [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: http://www.skoleni-ict.cz/

ISO, 2015. *Certifikace.* [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: http://www.iso.cz/

KNÁPKOVÁ, A. - HOMOLKA L. - PAVELKOVÁ, D. 2014. *Využití Balanced Scorecard a vliv jeho využívání na finanční výkonnost podniků v ČR. Ekonomie a management* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1402489590_1613/10_VYU%C5%BDIT%C3%8D+BALANCED+SCORECARD+A+VLIV+JEHO+VY%C3%9A%C5%BD%C3%8DV%C3%81N%C3%8D.pdf

KOŠÁBKOVÁ, L. 2008*. Balanced Scorecard – jako nástroj pre efektívne strategické riadenie podniku* [online]. [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: http://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/kosabkova.pdf

Kurzy, 2015. *Statický graf kurzu euro / česká koruna (EUR / CZK), vybraná historie.*[online]. [cit. 2015-09-19]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-19.9.2010/

LBMS, s.r.o., 2015. *Praktický Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: http://www.lbms.cz/kurzy/enterprise/prakticky-balanced-scorecard/

LOŠTÁKOVÁ, H. 2007. *Loajalita zákazníku a její rízení*. Marketing & komunikace [online]. 20. 1. roc. XVII., c. 1, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z:<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007010022>. ISSN 1211-5622.

ManagementMania. 2014. *McKinsey 7S.* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s

ManagementNews, 2004. *Proč Balanced Scorecard nefunguje*. [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/proc-balanced-scorecard-nefunguje-id-163431

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2012 *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR , 2015. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014.* [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument161359.html

PRINKE, Vladimír. 2011. *Strategický controlling pomocí metody Balanced Scorecard.* Prinke [online]. [cit. 2015-06-22]. Dostupné z: http://www.prinke.cz/Strategicky-controlling-pomoci-metody-balanced-scorecard

PVA EXPO, a.s., 2015. *Závazná přihláška k účasti - Kompletní expozice* [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: http://is.abf.cz/file/show?nl_id=7755

Trade Map, 2015. *Trade statistics for international business development*. [online]. [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

URBAN, L. 2010. *Vnitřní trh Evropské unie*. BusinessInfo [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vnitrni-trh-evropske-unie-5159.html#!

ÚNMZ, 2015. *Technická normalizace systém technické normalizace.* [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: http://www.acri.cz/uploads/CTN-vyukovy_material_UNMZ/UNMZ_2_System_technicke_normalizace.pdf

Odborné články

DUMITRESCU, L. - FUCIU, M. 2009. *Balanced Scorecard – A New Tool for Strategic Management.* Bulletin Scientific, Vol. 28, No. 2, s. 37 – 42.

PHILLIPS, P. A. 2007. *The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis.* The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 6, s. 732

REMEŠ, D. 2009. *Řízení výkonnosti podniku v době krize.* Journal of Competitiveness. [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=aktualni&cid=6&cp=%3

Podniková dokumentace

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2010

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2011

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2012

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2013

Výroční zpráva společnosti k 31. 12. 2014

Auditní zprávy ISO

Přílohy

A Podnikové výkazy

ROZVAHA (v celých tisících Kč)	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
AKTIVA CELKEM	**74 004**	**95 697**	**84 032**	**76 796**	**72 975**
Dlouhodobý majetek	**44 965**	**51 930**	**50 771**	**46 363**	**42 444**
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	276	521	21	73
Software	0	0	521	297	73
Nedokončený DNM	0	276	0	-276	0
Dlouhodobý hmotný majetek	**44 965**	**51 654**	**50 250**	**46 342**	**42 371**
Pozemky	890	1 091	1 630	1 630	1 630
Stavby	40 898	39 627	38 645	37 388	36 140
Samostatné movité věci	3 043	8 104	9 265	7 279	4 556
Nedokončený DHM	134	2 832	710	45	45
Dlouhodobý finanční majetek	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Oběžná aktiva	**28 166**	**42 868**	**32 945**	**30 089**	**30 191**
Zásoby	**7 976**	**9 990**	**12 542**	**8 616**	**8 139**
Materiál	0	54	5	-54	0
Nedokončená výroba a polotovary	7 971	9 909	12 525	8 625	8 073
Poskytnuté zálohy na zásoby	5	27	12	45	66
Dlouhodobé pohledávky	**145**	**30**	**30**	**84**	**84**
Krátkodobé pohledávky	**15 132**	**31 019**	**18 593**	**19 492**	**19 794**
Pohledávky z obchodních vztahů	13 801	14 515	13 925	18 157	18 872
Stát - daňové pohledávky	972	15 919	4 329	979	422
Krátkodobé poskytnuté zálohy	263	543	161	315	457
Jiné pohledávky	96	42	178	41	43
Krátkodobý finanční majetek	**4 913**	**1 829**	**1 780**	**1 897**	**2 174**
Peníze	350	600	865	1 348	1 855
Účty v bankách	4 563	1 229	915	549	319
Časové rozlišení	**873**	**899**	**316**	**344**	**340**
PASIVA CELKEM	**74 004**	**95 697**	**84 032**	**77 126**	**72 975**
Vlastní kapitál	**22 228**	**23 715**	**26 663**	**26 874**	**27 955**
Základní kapitál	**1 616**	**1 616**	**1 616**	**1 616**	**1 616**
Kapitálové fondy	**-172**	**-172**	**1 428**	**1 428**	**-172**
Rezervní fondy a ost. fondy ze zisku	**162**	**162**	**162**	**162**	**162**
VH minulých let	**18 278**	**20 621**	**22 109**	**23 457**	**23 667**
VH běžného účetního období (+/-)	**2 344**	**1 488**	**1 348**	**211**	**2 682**
Cizí zdroje	**49 407**	**68 682**	**56 942**	**48 607**	**43 718**
Rezervy	**487**	**0**	**0**	**0**	**339**
Dlouhodobé závazky	**190**	**286**	**283**	**353**	**273**
Krátkodobé závazky	**8 378**	**17 090**	**14 405**	**13 546**	**20 585**
Bankovní úvěry a výpomoci	**40 352**	**51 306**	**42 254**	**34 708**	**22 521**
Bankovní úvěry dlouhodobé	14 352	15 999	11 333	8 158	17 521
Krátkodobé bankovní úvěry	26 000	35 307	30 921	26 550	5 000
Časové rozlišení	**2 369**	**3 300**	**427**	**1 645**	**1 302**

Označení	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)	Rok				
		2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Náklady na prodané zboží	0	0	0	0	0
II.	Výkony	100 888	90 424	88 499	87 463	95 574
II. 1	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	104 052	88 486	85 883	91 363	96 126
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 164	1 938	2 616	-3 900	-552
3	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	80 534	69 486	65 535	64 224	69 574
+	**Přidaná hodnota**	**20 354**	**20 938**	**22 964**	**23 239**	**26 000**
C.	Osobní náklady	13 704	15 724	15 383	16 733	15 941
D.	Daně a poplatky	126	127	122	109	112
E.	Odpisy DM	2 310	2 178	3 774	4 198	4 258
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	3 657	1 048	924	245	206
F.	Zůstatková cena prodaného DM	3 489	841	773	243	167
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek	0	179	92	-873	340
IV.	Ostatní provozní výnosy	448	1 282	1 304	510	63 014
H.	Ostatní provozní náklady	1 453	552	892	2 793	63 590
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**3 377**	**3 667**	**4 156**	**791**	**4 812**
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	1 353	1 185	1 487	1 176	987
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 726	1 014	866	1 604	440
O.	Ostatní finanční náklady	1 817	1 629	1 828	692	1 020
*	**Finanční výsledek hospodaření**	**-444**	**-1 800**	**-2 449**	**-264**	**-1 567**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	589	379	359	316	563
Q. 1	-splatná	619	283	362	246	643
Q. 2	-odložená	-30	96	-3	70	-80
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**2 344**	**1 488**	**1 348**	**211**	**2682**
*	**Mimořádný výsledek hospodaření**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
T.	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0	0	0
***	**VH za účetní období (+/-)**	**2 344**	**1 488**	**1 348**	**211**	**2682**
****	**VH před zdaněním (+/-)**	**2 933**	**1 867**	**1 707**	**527**	**3245**

B Dotazníkový arch

Vážení zaměstnanci společnosti XY, s.r.o.,

dovolte mi požádat Vás o krátkou spolupráci. Jsem studentem Provozně ekonomické fakulty na Mendelově univerzitě v Brně a rád bych Vás tímto poprosil o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zmapování pohledu zaměstnanců na vykonávanou práci. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou sloužit jako podkladový materiál při zpracování mé diplomové práce na téma *Návrh implementace metody Balanced Scorecard do vybraného podniku*.

Dotazník je složen z 18 otázek, z čehož je jedna otevřená, která naskýtá prostor pro Vaše vyjádření. Vyplnění tohoto dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut.

Na závěr Vás žádám, abyste na veškeré otázky odpovídali pravdivě a svědomitě. Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a věnovaný čas.

Bc. Pavel Dufka

1. Znáte dlouhodobou strategii a vizi společnosti XY, s.r.o.?
   Z následujících možností vyberte jednu.

   - ☐ Ano
   - ☐ Spíše ano
   - ☐ Spíše ne
   - ☐ Ne

2. Ztotožňujete se s touto podnikovou strategií?
   Z následujících možností vyberte jednu.

   - ☐ Ano
   - ☐ Spíše ano
   - ☐ Spíše ne
   - ☐ Ne
   - ☐ Strategii neznám, nelze posoudit

3. Jakým způsobem se podílíte na rozhodování podnikového managementu?
   Z následujících možností vyberte jednu.

   - ☐ Rozhoduji
   - ☐ Předkládám návrhy vedení
   - ☐ Jsem vyslechnut přímým nadřízeným
   - ☐ Mé podněty jsou přehlíženy
   - ☐ Podněty nepředkládám

4. Jste informován(a) o výsledcích hospodaření společnosti?
   Z následujících možností vyberte jednu.

   - ☐ Ano, vedení společnosti pořádá pravidelné meetingy
   - ☐ Spíše ano, tyto informace se dozvídám nepravidelně
   - ☐ Spíše ne, tyto informace si zjišťuji individuálně
   - ☐ Ne, o tyto informace se společnost nedělí

5. Jak hodnotíte efektivitu spolupráce se svými kolegy?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Velmi dobrá
□ Dobrá
□ Normální
□ Spíše špatná
□ Špatná

6. Jak vnímáte mezilidské vztahy ve společnosti?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Velmi dobré
□ Dobré
□ Normální
□ Spíše špatné
□ Špatné

7. Jak jste spokojen(a) s následujícími faktory pracovního prostředí?
(1-Spokojen(a), 2-Spíše spokojen(a), 3-Spíše nespokojen(a), 4-Nespokojen(a))
U každého faktoru vyberte jednu z možností.

Faktor	1	2	3	4
Čistota ovzduší				
Teplota				
Hluk				
Osvětlení				
Pracovní pomůcky				
Vhodná pracovní poloha				
Optimální zorné pole				
Vhodná výška pracovní plochy				
Sociální zařízení				
Kuchyňka				
Šatny				
Stravování				

8. Jste spokojen(a) s možností profesního rozvoje a vzděláváním?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Ano
□ Spíše ano
□ Spíše ne
□ Ne

9. V jaké oblasti byste se chtěl(a) nadále rozvíjet?
Z následujících možností vyberte libovolný počet.

□ Odborné
□ Osobního rozvoje (komunikační a manažerské dovednosti)
□ Jazykové
□ Vzdělávat se již nechci
□ Jiné: ……..

10. Jste spokojen(a) s rozvržením Vaší pracovní doby?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Ano
□ Spíše ano
□ Spíše ne
□ Ne

11. Jak jste spokojen(a) s aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými benefity?
(1-Spokojen(a), 2-Spíše spokojen(a), 3-Spíše nespokojen(a), 4-Nespokojen(a), X- Benefitem nedisponuji)
U každého benefitu vyberte jednu z možností.

Benefit	1	2	3	4	X
Příspěvek na stravu					
Příspěvek na životní pojištění					
Příspěvek na penzijní připojištění					

12. Motivovaly by Vás následující benefity ke zvýšení pracovního výkonu?
(1-Ano, 2-Spíše ano, 3-Spíše ne, 4-Ne)
U každého benefitu vyberte jednu z možností.

Benefit	1	2	3	4
Příspěvek na rekreaci				
Příspěvek na kulturu a sport				
Jazykové kurzy				
Sick days – dny nemoci				

Jiné:

……

13. Cítíte se býti ze strany podniku dostatečně motivován(a) k práci?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Ano
□ Spíše ano
□ Spíše ne
□ Ne

14. S čím jste ve společnosti nespokojen(a), respektive co byste chtěl(a) změnit?

……

……

15. Jaké je Vaše pohlaví?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Žena
□ Muž

16. Kolik Vám je let?
Z následujících možností vyberte jednu.

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

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
Z následujících možností vyberte jednu.

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

18. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?
Z následujících možností vyberte jednu.

□ Manažerská řídící pozice, obchodní manažer
□ Výrobně-technický referent, technický referent, kalkulant, konstruktér
□ Administrativní pracovník
□ Operátor strojů, pracovník výroby a skladu
□ Ostatní

Vyhodnocení dotazníku:

1. Znáte dlouhodobou strategii a vizi společnosti XY, s.r.o.?

Odpověď:	%
Spíše ano	50
Spíše ne	26,66
Ano	20
Ne	3,33

2. Ztotožňujete se s touto podnikovou strategií?

Odpověď:	%
Spíše ano	46,66
Strategii neznám, nelze posoudit	23,33
Ano	20
Spíše ne	10

3. Jakým způsobem se podílíte na rozhodování podnikového managementu?

Odpověď:	**%**
Podněty nepředkládám	38
Jsem vyslechnut přímým nadřízeným	31
Předkládám návrhy vedení	27,5
Rozhoduji	3,5

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

Odpověď:	**%**
Ano, vedení společnosti pořádá pravidelné meetingy	66,66
Spíše ano, tyto informace se dozvídám nepravidelně	26,66
Spíše ne, tyto informace zjišťuji individuálně	6,66

5. Jak hodnotíte efektivitu spolupráce se svými kolegy?

Odpověď:	**%**
Dobrá	33,33
Normální	33,33
Velmi dobrá	16,66
Spíše špatná	13,33
Špatná	3,33

6. Jak vnímáte mezilidské vztahy ve společnosti?

Odpověď:	**%**
Normální	50
Dobré	33,33
Spíše špatné	10
Špatné	3,33
Velmi dobré	3,33

7. Jak jste spokojen(a) s následujícími faktory pracovního prostředí?
(1-Spokojen(a), 2-Spíše spokojen(a), 3-Spíše nespokojen(a), 4-Nespokojen(a))

Faktor	**Odpověď v procentech:**			
	1	2	3	4
Čistota ovzduší	36,66	33,33	13,33	16,66
Teplota	60	23,33	6,66	10
Hluk	46,66	20	23,33	10
Osvětlení	70	26,66	0	3,33
Pracovní pomůcky	30	30	40	0
Vhodná pracovní poloha	60	30	10	0
Optimální zorné pole	63,33	36,66	0	0
Vhodná výška pracovní plochy	66,66	33,33	0	0
Sociální zařízení	70	26,66	3,33	0
Kuchyňka	66,66	26,66	3,33	3,33
Šatny	66,66	30	0	3,33
Stravování	20	46,66	16,66	16,66

8. Jste spokojen(a) s možností profesního rozvoje a vzděláváním?

Odpověď:	%
Spíše ano	43,33
Spíše ne	33,33
Ano	20
Ne	3,33

9. V jaké oblasti byste se chtěl(a) nadále rozvíjet?

Odpověď:	%
Odborné	42,86
Osobního rozvoje	26,2
Jazykové	23,8
Vzdělávat se již nechci	7,14

10. Jste spokojen(a) s rozvržením Vaší pracovní doby?

Odpověď:	%
Ano	66,66
Spíše ano	30
Ne	3,33

11. Jak jste spokojen(a) s aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými benefity?
(1-Spokojen(a), 2-Spíše spokojen(a), 3-Spíše nespokojen(a), 4-Nespokojen(a), X- Benefit nemám k dispozici)

Benefit	Odpověď v procentech:				
	1	2	3	4	X
Příspěvek na stravu	46,66	46,66	6,66	0	0
Příspěvek na životní pojištění	0	3,33	3,33	6,66	86,66
Příspěvek na penzijní připojištění	0	3,33	3,33	6,66	86,66

12. Motivovaly by Vás následující benefity ke zvýšení pracovního výkonu?
(1-Ano, 2-Spíše ano, 3-Spíše ne, 4-Nespokojen(a))

Benefit	Odpověď v procentech:			
	1	2	3	4
Příspěvek na rekreaci	56,66	26,66	10	6,66
Příspěvek na kulturu a sport	46,66	26,66	20	6,66
Jazykové kurzy	26,66	33,33	26,66	13,33
Sick days – dny nemoci	66,66	16,66	10	6,66

Jiné: 3x Vyšší mzda, 3x 5 dnů dovolené navíc, 2x příspěvek na dopravu, 1x obnovit benefity – příspěvek na penzijní připojištění

13. Cítíte se býti ze strany podniku dostatečně motivován(a) k práci?

Odpověď:	%
Spíše ano	56,66
Spíše ne	20
Ano	13,33
Ne	10

14. S čím jste ve společnosti nespokojen(a), respektive co byste chtěl(a) změnit?

4x Komunikace mezi lidmi a úseky
3x Kolektivní spolupráce mezi úseky (převážně OÚ a VTP)
3x Organizace práce a odpovědnost jednotlivých pracovníků
2x Nedostatečné výrobní prostory
1x Vytratil se duch rodinné firmy
1x Chybějící priority v dlouhodobé strategii

15. Jaké je Vaše pohlaví?

Odpověď:	%
Muž	80
Žena	20

16. Kolik Vám je let?

Odpověď:	%
36 - 45	40
46 - 55	30
26 - 35	16,66
56 a více	10
18 - 25	3,33

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpověď:	%
Úplné střední s maturitou	33,33
Střední odborné s maturitou	26,66
Střední odborné s vyučením	20
Vysokoškolské	16,66
Vyšší odborné	3,33

18. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

Odpověď:	%
Výrobně-technický referent, technický referent, kalkulant, konstruktér	30
Manažerská řídící pozice, obchodní manažer	26,66
Operátor strojů, pracovník výroby a skladu	26,66
Administrativní pracovník	10
Ostatní	6,66