

Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence do podniku v odvětví nanotechnologie

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Bc. Marcela Basovníková, Ph.D.

Autor:

Bc. Jakub Matoušek

Brno 2017

V první řadě bych rád na tomto místě poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Bc. Marcelu Basovníkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky, a hlavně ochotu při dokončování této práce.

Nemohl bych zde pochopitelně vynechat své rodiče, kteří mi věřili, podporovali mě za každé situace a vytvořili to nejlepší možné prostředí pro celé mé studium. Chtěl bych také poděkovat všem svým nejbližším přátelům, které jsem poslední měsíce zanedbával a kteří mi byli vždy oporou. V neposlední řadě děkuji všem zaměstnancům podniku XYZ, a.s. za poskytnutí potřebných podkladů pro vypracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence do podniku v odvětví nanotechnologie** 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 22. května 2017

Abstrakt

MATOUŠEK, J.: *Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence do podniku v odvětví nanotechnologie*. Diplomová práce. Brno, 2017.

Cílem této diplomové práce je navrhnout způsob implementace metody Balanced Scorecard do řízení společnosti v oboru nanotechnologie. Při zavedení metody Balanced Scorecard je použita analýza činností podniku prostřednictvím sebehodnocení na základě EFQM excellence metody. V rámci teoretických kapitol práce dochází k vymezení a definování strategické a finanční analýzy, EFQM modelu excellence a metody Balanced Scorecard. V dalších kapitolách se práce věnuje samotné praktické implementaci metody do konkrétního podniku v odvětví nanotechnologie s využitím nástrojů strategické a finanční analýzy a modelu EFQM excellence.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, strategie, finanční analýza, EFQM model excellence, podnik

Abstract

MATOUŠEK, J.: *Implementation of Balanced Scorecard Proposal used by EFQM Excellence Model to a selected company in the field of nanotechnology*. Diplom thesis. Brno, 2017.

The thesis aims to propose a form of implementation of the Balanced Scorecard method to management of a company in the field of nanotechnology. In the context of implementation of the Balanced Scorecard the thesis uses analysis of corporate activities through self-assessment based on EFQM Model Excellence. Theoretical parts of the thesis focus on defining strategic and financial analysis, EFQM Model Excellence and Balanced Scorecard. Following parts of the thesis are dedicated to practical implementation of the method into a particular company in the nanotechnology sector using strategic and financial analysis tools and EFQM excellence model.

Keywords

Balanced Scorecard, strategy, financial analysis, EFQM Excellence model, company

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
3	Literární přehled	15
3.1	Strategie a strategické řízení.....	15
3.1.1	Strategie	15
3.1.2	Strategické řízení	15
3.2	Strategická analýza.....	17
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	17
3.2.2	Interní analýza podniku.....	21
3.3	Formulace strategie.....	24
3.4	Finanční analýza	25
3.5	EFQM model excelence	27
3.5.1	Koncepce – základ excelence	28
3.5.2	Charakteristika a popis EFQM modelu excelence.....	29
3.5.3	Sebehodnocení na bázi EFQM modelu excelence	32
3.6	Metoda Balanced Scorecard a její charakteristika	33
3.6.1	Historie	33
3.6.2	Charakteristika.....	34
3.6.3	Perspektivy Balanced Scorecard	35
3.6.4	Model Horváth & Partners	41
3.6.5	Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard.....	42
3.7	Propojení EFQM modelu excelence a metody Balanced Scorecard.....	44
4	Strategická analýza podniku	46
4.1	Představení společnosti.....	46
4.2	Odvětví společnosti	46
4.3	Strategická analýza.....	47
4.3.1	PESTLE analýza.....	47

4.3.2	Porterův model pěti sil	53
4.3.3	Analýza interních podmínek modelu „7S“	55
4.3.4	SWOT analýza	58
5	Finanční analýza	61
5.1	Analýza vybraných finančních ukazatelů	62
6	Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence	67
6.1	Analýza kritérií EFQM modelu excellence	67
6.2	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	72
6.3	Implementace Balanced Scorecard	74
6.3.1	Vytvoření organizačních předpokladů	75
6.3.2	Tvorba strategie a strategických cílů	76
6.3.3	Strategická mapa	80
6.3.4	Výběr měřítek	81
6.3.5	Určení strategických akcí a nákladů	86
6.3.6	Zajištění plynulé implementace BSC	91
6.3.7	Náklady na realizaci	93
7	Diskuze	94
8	Závěr	100
9	Literatura a elektronické zdroje	102
10	Seznam obrázků	106
11	Seznam tabulek	108
A	Vybrané výkazy společnosti XYZ, a.s.	110
B	Vzor sebehodnotícího dotazníku	112
C	Ukazatele finanční analýzy	118
D	Výsledky výpočtů finančních ukazatelů	120

1 Úvod

Světová ekonomika prochází v posledních letech změnami, které jsou způsobeny zaváděním informačních technologií, kyberneticko-fyzických systémů a systémů umělé inteligence do průmyslové výroby, služeb ale i dalších odvětví. Řada vyspělých zemí proto zaměřuje svou pozornost na nástup této tzv. 4. průmyslové revoluce, která změní povahu průmyslu zcela zásadním způsobem. Digitalizace a robotizace však nebude znamenat pouze transformaci průmyslové výroby. Stejně jako předchozí revoluce, také tato bude mít značný dopad na ekonomiku a celou společnost.

Právě tento nastupující faktor byl důvodem, proč bylo v této práci s názvem *Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence do podniku*, vybráno odvětví nanotechnologie. Toto odvětví totiž disponuje významným potenciálem pro následující období. Vzhledem k vysokému podílu průmyslové výroby na celkové ekonomice České republiky má navíc tato práce přesah také do dalších průmyslových odvětví.

Kromě potenciálu a úskalí, které následující doba přinese, stále na trzích přetrvává také turbulentní konkurenční prostředí. Základem úspěšného podniku proto bude důsledně propracovaná strategie, která bude průběžně kontrolována, aktualizována, a hlavně plněna. Aby taková strategie skutečně existovala, je nutné vytvořit systém hodnocení výkonnosti, který povede ke strategickému plánování a efektivnímu řízení celého podniku. Pro tento účel byla zvolena metoda (model) Balanced Scorecard, která kromě finančních ukazatelů sleduje také ty nefinanční. Tato vlastnost modelu Balanced Scorecard vede ke komplexnímu hodnocení všech podnikových oblastí, které mají konečný vliv na finanční zdraví podniku. Výsledkem implementace tohoto modelu je jednotná strategická koncepce vedoucí k dlouhodobě úspěšnému podniku.

V rámci dosavadních zkušeností byly pro definování strategie využívány především nejrůznější analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou však v této práci doplněny o EFQM model excellence. Tento model je totiž postaven na sebehodnocení v rámci celého podniku. Jeho výstupem je tedy definování silných a slabých stránek, srovnatelnost s podobnými podniky, a zejména nastartování celého procesu neustálého zlepšování výkonnosti podniku. Model EFQM však neurčuje prioritu jednotlivých cílů ani odpovědnost za jejich plnění. Právě proto jsou s metodou Balanced Scorecard skvělým doplňkem.

Oba modely hodnocení výkonnosti podniku jsou skvělými prostředky pro získání konkurenční výhody na tak rivalitním trhu. Díky těmto přístupům totiž dochází k propojení podnikové strategie s jednotlivými operativními činnostmi a také k větší

angažovanosti řadových zaměstnanců. Výsledkem je strategie, která je po překonání možných překážek skutečně realizovatelná v praxi.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je navržení způsobu zavedení modelu Balanced Scorecard jako modelu strategického řízení podniku v odvětví nanotechnologie. Metoda Balanced Scorecard (dále „BSC“) bude doplněna o druhý systém hodnocení výkonnosti v podobě EFQM modelu excellence.

Podnik, který byl autorem práce zvolen jako vhodný zástupce odvětví, je společnost XYZ, a.s., která sídlí v Brně. Společnost se zabývá výrobou sofistikovaných optických řešení, které dokáže přizpůsobovat dle požadavků zákazníků. Odběrateli těchto výrobků jsou především soukromé firmy, výzkumné ústavy a univerzity. Implementace metody BSC do strategického řízení by měla vést k dlouhodobému stabilnímu růstu hodnoty podniku a také ke konkurenční výhodě. Existuje důvodný předpoklad, že užívání tohoto systému přispěje vedení společnosti k efektivnějšímu řízení strategických cílů.

Pro úspěšné dosažení hlavního cíle bude zpracován literární přehled, kterým autor vybuduje teoretický základ pro zpracování diplomové práce. První část tohoto přehledu popíše nástroje strategické a finanční analýzy a jejich výstupy. V druhé části se bude práce věnovat teoretickým aspektům obou metod hodnocení výkonnosti a jejich potenciálu pro společné využití. Zároveň zde budou definovány hlavní aspekty a způsoby tvorby metody BSC s využitím postupu poradenské firmy Horváth & Partners. Všechny zdroje, které budou v této práci použity, budou uvedeny v seznamu literárních zdrojů na konci diplomové práce.

Po literárním přehledu budou následovat praktické kapitoly diplomové práce, které se budou věnovat konkrétní aplikaci odborných poznatků. Pro účely této práce budou využity metodologické postupy dedukce, analýzy, komparace a syntézy. Základním předpokladem úspěšné analýzy a realizace metody BSC je jasná definice a charakteristika podniku a odvětví, ve kterém působí. Na základě této znalosti mohou být identifikovány faktory, které ovlivňují působení podniku. Za tímto účelem budou aplikovány nástroje strategické analýzy, které blíže specifikují vnitřní a vnější prostředí společnosti XYZ, a.s.. V rámci této části práce budou využity nástroje PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a také Model „7S“ od firmy McKinsey. Pro stanovení silných a slabých stránek, a identifikaci příležitostí a hrozeb je určena SWOT analýza, která zde figuruje především jako integrující prvek. Strategická analýza bude doplněna vybranými ukazateli finanční analýzy, která podává náhled na finanční zdraví podniku.

Poznatky z těchto analýz budou doplněny o popis a analýzu hlavních kritérií EFQM modelu excelence, na které naváží výstupy dotazníkového šetření v rámci sebehodnocení zkoumaného podniku. Na základě těchto výstupů bude navržen základní rámec tvorby BSC.

Základem úspěšné implementace BSC je vytvoření organizačních předpokladů, jejichž součástí je tvorba implementačního týmu, návržení časového plánu implementace a stanovení podnikové strategie. Na základě potřebných informací bude sestaven rámec BSC. Ten tvoří čtyři propojené perspektivy, pro které bude nutné stanovit strategické cíle. Tyto cíle budou znázorněny prostřednictvím strategické mapy. Za účelem kvalitního reportingu bude v rámci dílčích cílů nutné definovat měřítka a jejich současné a cílové hodnoty. Pro určení odpovědnosti a nákladů tvorby BSC byly určeny strategické akce, které jsou nutné pro plnění dílčích strategických cílů. Celkově náklady budou prostředkem k zhodnocení možnosti implementace metody BSC do strategického řízení podniku.

K vypracování diplomové práce budou využity výroční zprávy společnosti XYZ, a.s. za rok 2010 – 2015 a také informace na základě rozhovorů s vedením a pracovníky podniku.

3 Literární přehled

V této kapitole diplomové práce budou objasněny pojmy, se kterými bude autor práce následně pracovat v praktické části. Konkrétně zde budou definovány pojmy strategie a strategické řízení, a to včetně strategické analýzy a jejích nástrojů. Součástí této kapitoly bude také vymezení nástrojů tradiční finanční analýzy. Hlavní zaměření této části však bude na problematiku metody Balanced Scorecard (dále jen „BSC“). Budou popsány čtyři základní perspektivy této metody, její omezení, bariéry i přínosy. Součástí pak bude také popis pojmu strategická mapa. V rámci modelu EFQM, který je také důležitou složkou této práce, budou charakterizována jeho jednotlivá kritéria.

3.1 Strategie a strategické řízení

3.1.1 Strategie

Strategie je prostředkem strategického managementu a má za cíl popsat, jakým způsobem bude podnik dlouhodobě uspokojovat potřeby svých stakeholderů.¹ Podnikovou strategií se organizace snaží o definování základní orientace podniku a zároveň charakterizování trhu, ve kterém daný podnik působí. Firma musí totiž v dynamickém prostředí tržní ekonomiky neustále hledat příležitosti, jak být na trhu konkurenceschopná. To však znamená, že plánování strategie nemůže probíhat jednorázově (například jednou za rok). Plánování strategie je naopak nutné vnímat jako kontinuální a soustavný proces. Díky tomu může docházet k pružnému zpracovávání změn faktorů z vnějšího i vnitřního prostředí podniku. [1]

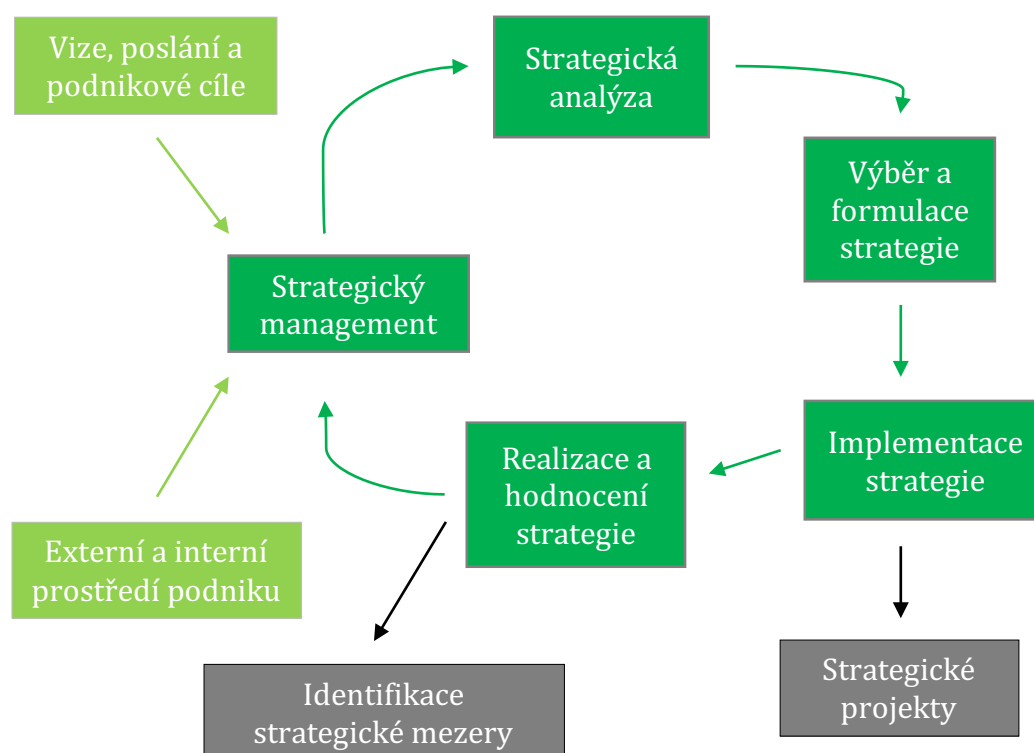
Formulaci strategie, její následné zavádění a plnění mají plně v kompetencích vrcholoví manažeři podniku. Tuto činnost nejvyššího vedení, která sjednocuje činnosti všech pracovníků podniku, nazýváme strategické řízení. [2]

3.1.2 Strategické řízení

Definici termínu „strategické řízení“ se vyskytuje v odborné literatuře hned několik. Základem všech je ale již výše uvedená skutečnost, tedy že strategický management řadíme mezi kompetence vrcholového vedení podniku. Toto řízení je často spojováno s procesy a činnostmi, které mají dlouhodobější povahu a jejichž cílem je udržení nebo posílení konkurenceschopnosti daného podniku. [3]

¹ Stakeholdeři jsou zájmové skupiny podniku.

Strategické řízení lze tedy definovat jako proces rozhodování, díky kterému se s pomocí strategické analýzy a sledování vývojových trendů specifikují strategické cíle a samotná strategie podniku. Tu by mělo vedení definovat tak, aby byly všechny zdroje využívány efektivně a zároveň v součinnosti s příležitostmi na trhu. Důležitý je proto neustálý monitoring a přesné vyhodnocování informací. Jen tak se mohou strategie a samotné strategické řízení rychle přizpůsobovat dynamickému prostředí trhu. [4]



Obr. 1 Proces strategického managementu [5]

Jak vyplývá z obrázku znázorňujícího proces strategického řízení, posledními doposud zde nezmíněnými faktory, které ovlivňují toto strategické rozhodování, jsou poslání a vize. Poslání i vize by se měly navzájem podporovat a směřovat podnik ke stejnému cíli. [2] Strategické řízení tedy stanovuje strategii cesty k dosažení poslání, vize a cílů podniku. Tyto cíle by měly splňovat požadavky metodiky SMART. [6]

Pro smysluplné a efektivní strategické řízení je zcela zásadní nalezení klíčových faktorů ovlivňujících podnik. Pro jejich identifikaci používáme nástroje strategické analýzy.

3.2 Strategická analýza

Strategická analýza plní funkci základní stavební složky strategického řízení a je důležitým prvkem pro stanovení cílů a určení vhodných způsobů k jejich dosažení. [7]

Přidaná hodnota strategické analýzy spočívá v propojování souvislostí vyplývajících ze dvou základních oblastí, na které se podnik musí zaměřit a které mají bezprostřední vliv na strategické plánování a řízení. První oblastí je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, které umožňují podniku reagovat na hrozby a příležitosti vycházející z jeho okolí. Při této analýze dochází také k identifikaci specifických předností, které mají vliv na konkurenční výhodu podniku. Tou druhou je pak analýza vnějšího prostředí, jejímž cílem je identifikace a následný rozbor faktorů, které mají přímý vliv na strategickou pozici podniku. Tato analýza se soustředí na vlivy makrookolí a mikrookolí a tvoří základ pro identifikaci příležitostí a hrozeb. [2]

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza okolí slouží pro identifikaci příležitostí a hrozeb a k určení klíčových vlivů a vývojových trendů, které mohou mít vliv na ekonomické výsledky podniku. Lze ji rozdělit na analýzu makrookolí (obecné okolí podniku) a analýzu mikrookolí (odvětví působnosti podniku). Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je tedy identifikovat a analyzovat vlivy a subjekty, které působí přímo nebo nepřímo na daný podnik. [2]

Okolí podniku je velmi dynamickou složkou, a proto je nutné, aby analýza vnějšího prostředí byla prováděna opakovaně a nejméně jednou za období cyklu strategického řízení (viz obr. 1). [2]

Analýza makrookolí

Dle Sedláčkové makrookolí „zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování“. Z této definice lze odvodit, že podnik většinou nedisponuje takovou silou, aby mohl ovlivňovat faktory okolí. Úkolem vedení podniku je tedy pochopení významu klíčových faktorů a jejich vlivu na strategickou pozici. Pro analýzu makrookolí se nejčastěji využívají nástroje PESTLE² analýzy, které identifikují a analyzují faktory politické, ekonomické, sociální a demografické, technologické, legislativní a ekologické. [8]

² Jak uvádí například Grasseová et al. [6], procházela tato metoda historicky mnoha modifikacemi. Od původní ETPS analýzy, až po kombinace jako PEST, STEP, SLEPTE, STEEPLED, apod., které se liší v pořadí a množství faktorů. V práci bude aplikována modifikace, kterou označuje za nejnámější – tedy PESTLE.

Pro každý podnik jsou různé faktory různě podstatné, a proto zpracovatel analýzy vnějšího prostředí podniku musí vzít v úvahu pouze relevantní faktory, které mají vliv na strategii konkrétního podniku. Z toho důvodu i následující charakteristika faktorů PESTLE analýzy bude postavena na faktu národního působení analyzovaného podniku.

- Politické faktory

Pro všechny účastníky daného makrookolí utváří především vláda podmínky, které musí podniky respektovat, dodržovat a kvůli kterým musí přizpůsobovat svou strategii. Na podnikání mají totiž vliv např. regulační a daňové politiky, politiky ochrany životního prostředí a další. V rámci politických faktorů je nutné zmínit také vztahy státu se zahraničím. Diplomatické vztahy nabývají na významu v případě, kdy analyzovaný podnik obchoduje i se zahraničím a kdy je tak nepřímo ovlivňován zahraniční politikou hlavních představitelů země. [2]

- Ekonomické faktory

Současný stav a budoucí vývoj ekonomiky jsou podstatnými faktory ovlivňující nejen strategii podniku. Nejčastěji skloňovaným cílem podniků v tržní ekonomice je maximalizace tržní hodnoty. Aby tohoto stavu mohly podniky dosahovat, musí být identifikovány ty faktory, které zásadně ovlivňují situaci na trzích zboží a služeb a na trzích výrobních faktorů (zejména trhu práce), kde daný podnik působí. [8]

- Sociální a demografické faktory

Společnost se neustále vyvíjí, a tak se vyvíjí i sociální faktory, které mají vliv na změnu potřeb zákazníků. Identifikace těchto potřeb může podniku poskytnout konkurenční výhodu a zajistit tak potenciálně vyšší ziskovost. [2] V rámci společenských faktorů lze dle Hanzelkové et al. [9] především hodnotit klima ve společnosti, hodnotové postoje lidí (zejména ve vztahu k oblasti podnikání nebo produktu konkrétního podniku), životní styl a úroveň. V rámci demografických faktorů pak lze hodnotit např. strukturu populace (včetně kvalifikační struktury). Fakt, že tento faktor je pro podnik významný, dokazuje například neustálý růst významu lidského kapitálu v technologických firmách, kde se kvalita zaměstnanců stává zásadní konkurenční výhodou. [2]

- Technologické faktory

Technologické faktory jsou při analýze makrookolí rovněž velice podstatné a v případě technologicky založeného podniku mohou přinášet významné příležitosti, ale

také hrozby. Nové informační a komunikační technologie mohou ale i v jinak zaměřených podnicích například napomáhat komunikaci se zákazníky, dodavateli, ale i zaměstnanci. Technologie mají také přímý dopad na podmínky výkonu práce např. prostřednictvím automatizace výroby nebo zvyšováním bezpečnosti práce. [10]

- **Legislativní faktory**

Jak již bylo uvedeno výše, na podnikatelské prostředí má velký vliv samotná politika státu, od které pochopitelně nelze odmyslet legislativní moc. Protože, jak uvádí Dedouchová [10]: „řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Další významným faktorem může být také členství státu v nadnárodních institucích (např. EU), které mohou zasahovat do legislativy státu. Podstatným faktorem je také samotné vymáhání práva, které je úzce spojené s funkčním systémem soudnictví a dalších institucích ovlivňujících právní systém státu působení daného podniku. [11]

- **Ekologické faktory**

V nynější době se podniky setkávají s mnoha ekologickými omezeními, které mohou mít původce ve státních regulacích nebo například v tlaku společnosti na ochranu životního prostředí. Firma 21. století tak musí svou strategii upravovat i dle ekologických faktorů, které ji nutí např. k využívání nových ekologičtějších technologií. [5]

Analýza mikrookolí

Někteří autoři označují mikrookolí podniku jako oborové nebo odvětvové okolí, které je ovlivňováno především zákazníky, konkurenty a dodavateli. Z definice pojmu mikrookolí tedy jasně vyplývá, že je pro jeho analýzu klíčové vymezit relevantní odvětví. Relevantní odvětví tvoří skupina podniků, které nabízejí podobný výrobek nebo službu na stejném trhu stejnému okruhu zákazníků. [5]

Porterův model pěti sil

V rámci strategického managementu je tento model velmi často využíván pro analýzu odvětví, ve kterém podnik operuje nebo do kterého hodlá nově vstoupit. Každé odvětví má svou přitažlivost a svou vnitřní strukturu. Právě tyto dva faktory dělají odvětví odlišnými a zároveň jsou těmi hlavními, na které se strategický management zaměřuje. Cílem Porterovy analýzy je tak identifikace klíčových hrozeb a příležitostí, které vyplývají z daného odvětví podniku (z jeho mikrookolí). Protože se mikrookolí vyznačuje tím, že jej podnik může do jisté míry ovlivnit, měl by právě v tomto případě podnik využít veškeré možnosti, aby využil potenciál svého trhu. [12]

- Rivalita mezi konkurenty v odvětví

Míru rivality mezi konkurenčními subjekty přímo ovlivňuje tržní struktura daného odvětví. Dle Mankiwa [13] vymezujeme tyto tržní struktury: monopol, monopolistickou konkurenci, oligopol a dokonalou konkurenci. Stupeň rivality nebo její intenzitu podle Vebera [3] ovlivňují také faktory jako je míra růstu trhu, diferenciací výrobků, možnosti akvizic a fúzí nebo existence globálních trhů (zákazníků).

- Hrozba nově vstupujících firem

Sílu této hrozby ovlivňují především vstupní bariéry a možná reakce stávajících konkurentů na trhu. Čím větší jsou bariéry vstupu, tím je hrozba nových vstupujících firem nižší a naopak. Překážek vstupu navíc existuje hned několik, a tak vstupující firmy mohou narazit např. na tyto překážky: úspory z rozsahu a zkušeností stávajících firem na trhu, dále zde můžeme dle Košťana a Šuleře [14] zařadit také přístup k distribučním kanálům, silnou image a brand firem na trhu, kapitálovou náročnost, legislativní opatření a v neposlední řadě také technologie a know-how. Při posuzování velikosti této konkurenční síly je potřeba začít u hodnocení, zda je odvětví natolik atraktivní, aby přilákalo nové konkurenty. Až v případě, že je na tuto otázku kladná odpověď, je na místě začít se zabývat právě vstupními bariérami do odvětví.

- Vyjednávací síla dodavatelů

Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím více dochází ke snižování ziskovosti odběratelského podniku. Dodavatelé tak mohou působit na celé odvětví (např. prostřednictvím ovlivňování ceny nebo kvality a četnosti dodávek). Dle Portera [12] je vyjednávací síla dodavatelů vysoká v případě, kdy je produkt dodavatele pro odvětví velmi důležitý. Vedení podniku tak musí pečlivě hodnotit vyjednávací sílu svých dodavatelů a mít v záloze řešení, která by mohlo aplikovat pro její zmírnění. Jednou z možností by mohla být např. zpětná forma vertikální integrace. [2]

- Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé vyžadují vysokou kvalitu produktů za co možná nejnižší cenu. Významnou silou odběratele disponují, když je například na trhu málo zákazníků, kteří ale nakupují velká množství výrobků nebo zboží. V tomto případě může docházet k tlaku na dodavatele prostřednictvím požadavku na množstevní slevy nebo lepší platební a garanční podmínky. Velkou silou odběratelé disponují také v případě, kdy mohou velice jednoduše přejít k jinému dodavateli nebo když je na trhu velký počet malých dodavatelů s malou vyjednávací silou. [2]

- **Hrozba substitučních výrobků**

Substituty jsou takové statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Pokud se pak substitut stane přitažlivější díky své ceně, kvalitě nebo dokonce obojímu, povede tato skutečnost k odklonu přízně některých zákazníků právě k tomuto statku. Při analýze tohoto faktoru je opět velice podstatné vycházet z podstaty odvětví, protože hrozba nových substitutů je napříč odvětvími odlišná. Podle Sedláčkové [2] jsou hrozby substitutů tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na uskutečnění substituce.

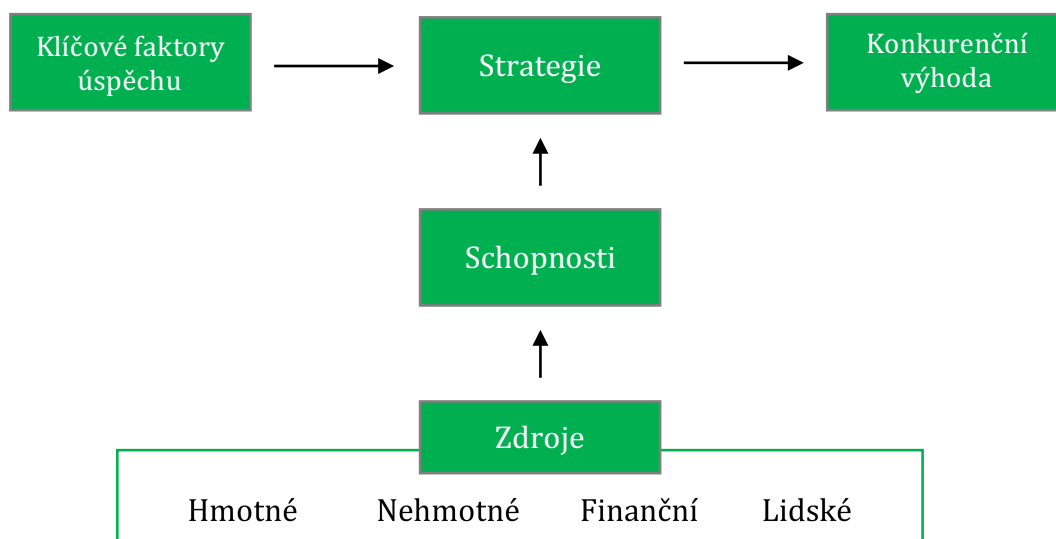
Porterův model jako strategický nástroj

Výše uvedené síly společně definují intenzitu konkurence v odvětví a mají dopad na úspěšnost daného podniku v oboru. V případě, že je působení pěti sil slabé, podniky v daném odvětví dosahují vysokých výnosů. Takové odvětví však může podněcovat další podniky k tomu, aby do oboru s vysokým potenciálem vstoupily. Vedení podniku tak nutně musí budovat dlouhodobou pozici, ve které bude podnik připraven čelit stávajícím, ale i možným novým konkurenčním silám.

3.2.2 Interní analýza podniku

V rámci analýzy interního prostředí podniku identifikuje management silné a slabé stránky, které konfrontuje s příležitostmi a hrozbami. Ty jsou definovány za účelem volby optimální strategie podniku. Pro účely této práce budou pro volbu strategie použity kritické faktory úspěchu. Cílem jejich definování je zúžení velkého množství faktorů, které ovlivňují chod podniku, na ty nejpodstatnější.

Analýzu kritických faktorů úspěchu lze provádět pomocí různých metod. Pro účely této diplomové práce je třeba využít modelu, který by dopomohl vedení podniků k implementování opravdu úspěšné strategie. Z toho důvodu bude v této práci využit model „7S“ od firmy McKinsey [2].



Obr. 2 Vztahy v rámci vytváření strategie [2]

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že pokud podnik disponuje dostatečným množstvím kvalitních strategicky důležitých zdrojů, ale nemá schopnosti pro jejich využití, znamená to pro podnik ztrátu. Může však nastat také opačný případ, kdy má podnik schopnosti na využití většího množství zdrojů, než má k dispozici. Co lze definovat jako zdroje, lze jasně poznat už z obr. 3, nicméně schopnosti jsou dle Deduchové [10] produktem organizační struktury a řídicího systému. A protože schopnosti a zdroje tvoří základ klíčových kompetencí podniku³, cílem podniku je tyto dvě veličiny dostat do rovnováhy.

Model "7S"

Model firmy McKinsey je prostředkem analýzy vnitřního prostředí podniku, který vznikl v 70. letech 20. století. Dle Sharplina [15] je model nejčastěji využíván jako prostředek na cestě k nejlepší možné implementaci strategie nebo pro zvýšení výkonnosti podniku. Tento model sleduje vzájemné působení celkem sedmi klíčových faktorů. Faktory lze rozdělit na tzv. tvrdé faktory, do kterých lze zařadit strategii, strukturu a systémy řízení, a na faktory měkké, mezi které patří styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené faktory. Váha jednotlivých faktorů se mění s velikostí podniku, a tedy model je aplikovatelný na firmy malé, střední i velké. [16]

³ Klíčové kompetence vychází z interního prostředí podniku, ne z charakteru odvětví, jak je tomu u klíčových faktorů úspěchu.

- Strategie

Tento termín byl již definován v kapitole 3.1.1, kde byla strategie popsána jako prostředek pro naplnění strategických cílů podniku. Strategie je svou podstatou reakcí na hrozby a příležitosti plynoucí z odvětví, ve kterém podnik operuje, opírající se o nastavení vnitřního prostředí organizace. Na základě celopodnikové strategie vznikají strategie funkčních oblastí podniku, které lze rozdělit na primární a podpůrné. Jako primární uvádí Synek s Kislingerovou [17] funkce zásobovací, výrobní a odbytové. Do funkcí podpůrných lze pak zařadit funkci finanční, personální, vědeckotechnickou, správní a investiční.

- Struktura

Čím se podnik stává větší a větší, nabývá tento faktor na významu. Strukturu lze v rámci tohoto modelu definovat jako procesní a útvarové uspořádání, které vymezuje vztahy ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, ale také ve smyslu sdílení informací nebo kontrolních mechanismů. Útvarové uspořádání je stanoveno na základě realizace procesů, které zajišťují konkrétní útvary organizační struktury. Nastavení těchto procesů tak často hraje hlavní roli v efektivitě práce jednotlivých útvarů. [17]

- Systémy řízení

Tento faktor si lze představit jako soubor prostředků, které slouží k propojení realizací jednotlivých činností a úkonů v rámci procesů podniku. Standardizace těchto procesů (např. prostřednictvím manažerských informačních systémů nebo pomocí kontrolních systémů) vyústí v plynulejší tok informací a dat, které integrují činnosti jednotlivých útvarů a pracovníků podniku. [17]

- Spolupracovníci

Kvalitní a motivovaní zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem a často také konkurenční výhodou podniku. V rámci modelu „7S“ se však pod pojmem spolupracovníci řadí nejen řídicí a řadoví zaměstnanci, ale také jejich vztahy, motivace jednotlivců nebo jejich chování vůči firmě. [17]

- Styl vedení

Styl řízení má pochopitelně přímý vliv na zaměstnance, a proto jej nelze zanedbat. V rámci této problematiky se v odborné literatuře nejčastěji hovoří o charakteru vedoucích pracovníků a jejich přístupu k řešení problémů. Blažek [18] rozlišuje tři základní styly vedení, konkrétně autokratický, participativní a liberální. Tyto styly mají odlišný poměr formální a neformální stránky řízení a mají taky různý dopad na motivaci zaměstnanců.

- **Schopnosti**

Obecně lze tento faktor považovat za profesionální znalost a kompetence pracovního kolektivu podniku. Schopnosti jednotlivých pracovníků je nutné umět dobře spojit do jednoho fungujícího celku. Úkolem vedení je tak využít synergických efektů jednotlivých pracovníků a jejich schopností pro maximální prospěch podniku. [17]

- **Sdílené hodnoty**

Tento poslední faktor je integrujícím prvkem celého modelu „7S“. Sdílené hodnoty reflektují podnikovou vizi, ideje a principy, se kterými jsou ztotožněny všechny skupiny zainteresované na úspěchu podniku. Sdílené hodnoty totiž ovlivňují ostatní faktory tohoto modelu a mají přímý vliv na každodenní jednání pracovníků podniku. [17]

3.3 Formulace strategie

Důkladná strategická analýza je pouze prvním krokem k vytvoření úspěšné, a zejména realizované strategie. Další důležitou etapou je následná formulace a výběr nejvhodnější strategie. V tomto kroku dochází k hodnocení informací a dat z již provedených analýz tak, aby výstupem byly podklady pro vytvoření strategie podniku. Pro účely formulace strategie využíváme např. nástroje SWOT⁴ analýzy, která definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Jednotlivá strategická opatření vycházející z této analýzy jsou následně realizována v rámci implementace strategie.

SWOT analýza

Základní funkcí nástroje SWOT analýzy je analýza silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřní analýzy podniku a příležitostí a hrozeb plynoucích z podnikového okolí. Obecně by strategie měla stavět na zdrojích síly a na využívání příležitostí. [16]

Dle Hrona s Tichou [19] není cílem tohoto nástroje vytvořit co nejobsáhlejší výčet faktorů. Cílem by mělo být charakterizování takových faktorů, které mají strategický dopad na podnik. Faktory musí být následně vyhodnoceny dle své potenciální síly působení nebo potenciálního dopadu na podnik.

V rámci SWOT analýzy je třeba dbát také na některé zásady. Tato analýza by měla být relevantní, objektivní, zaměřená na podstatná fakta a jevy a jednotlivé faktory by měly být škálovatelné dle svého významu.

⁴ SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Strategie na základě SWOT analýzy

Všechny faktory se v dynamickém prostředí tržní ekonomiky neustále vyvíjí. Je proto nutné analyzovat jejich trend a na základě zjištěných informací strategii podniku upravovat. S ohledem na vnitřní nastavení podniku a typu odvětví definuje Veber [3] čtyři různé přístupy:

- S-O
Tento přístup je charakteristický pro podnik, kde silné stránky převažují nad slabými. Podnik tedy sleduje agresivní strategii, kdy využívá své pozice na trhu, svých silných stránek a příležitostí, které se mu nabízejí. Tato tzv. strategie max-max je cílem většiny podniků.
- S-T
V rámci strategie S-T se snaží podnik využít svých silných stránek k včasné eliminaci potenciálních hrozeb z okolí. Cílem podniku je tyto hrozby přetransformovat na příležitosti.
- W-O
Vychází z definovaného odvětví podniku, na kterém v tomto případě existuje mnoho příležitostí. Daný podnik však disponuje určitým množstvím závažných slabých stránek, a proto nemůže aplikovat strategii max-max. Je proto nutné tyto slabé stránky odstranit prostřednictvím příležitostí z okolí.
- W-T
Této pozici, kterou lze nazvat také jako min-min, se podniky snaží za každou cenu vyhnout. Jedná se o situaci, kdy je podnik vystaven rizikům ze svého okolí a zároveň u něj převažují slabé stránky. Takový podnik pak volí obrannou strategii i za cenu opouštění pozice nebo přijímání kompromisů.

Je důležité si uvědomit, že výstup SWOT analýzy není konečnou fází strategického řízení. SWOT analýzou totiž podnik získává hlavně sjednocující prvek a nástroj pro ujasnění výstupů z provedených analýz. Na jejím základě tak podnik může následně rozpracovat a také formulovat podnikovou strategii, která bude odpovídat konkrétní situaci podniku a charakteru odvětví, ve kterém působí.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí procesu tvorby strategie podniku. Její nástroje zajišťují komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Součástí této analýzy je také komparace výsledků s výsledky odvětví, ve kterém podnik operuje. I díky tomu mohou manažeři správně rozhodovat při stanovení optimální strategie v rámci finanční struktury, alokaci zdrojů nebo např. při rozdělování zisku.

Podstatnou výhodou finanční analýzy je provázanost výsledků jednotlivých ukazatelů mezi sebou. Díky tomu poskytují vysokou vypovídající hodnotu a přímo ovlivňují kvalitu rozhodnutí vedení. [20]

Stejně jako u výsledku dalších analýz i v rámci této analýzy jsou jejími uživateli různé zájmové skupiny, a to hlavně manažeři, investoři, majitelé, státní instituce, odborná veřejnost. [21] Hlavní skupinou, která analýzu vytváří pro účely optimálního podnikového řízení, je však management podniku.

Hlavním zdrojem dat finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku. Konkrétně se jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash-flow. Tyto výkazy pak mohou být doplněny o výroční zprávu podniku. Finanční analýzu lze rozšířit také o informace získané z externích zdrojů (např. ze statistik ČSÚ). [22]

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vycházejí nejčastěji z účetních výkazů, ze kterých vedení podniku získává jak stavové veličiny, tak tokové veličiny. Celkově je analýza těchto ukazatelů nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Lze ji totiž chápat jako dílčí analýzu, která definuje oblasti vyžadující důkladnější rozbor. [23]

Pro potřeby této diplomové práce budou využity následující poměrové ukazatele. Použité vzorce jsou uvedeny v příloze této práce.

- **Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je pro podnik důležitým měřítkem. Ukazuje totiž schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatele rentability tak vyjadřují poměr konečného výsledku hospodaření k určité veličině (celkovým aktivům, tržbám nebo kapitálu). [24]

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity slouží ke měření efektivity hospodaření s vloženými prostředky (aktivy). V případě, že podnik např. disponuje nadbytkem aktiv, mohou vznikat náklady, které následně snižují zisk. Je proto třeba dbát také na kapitálovou vybavenost podniku. [24]

- **Ukazatele zadluženosti**

Prostřednictvím analýzy této skupiny ukazatelů získávají zájmové skupiny informace o tom, v jakém rozsahu využívá daný podnik k financování svých aktivit cizí zdroje. Na základě výsledků analýzy ukazatelů zadluženosti může podnik optimali-

zovat svou kapitálovou strukturu (poměr mezi vlastními a cizími zdroji). Nízký poměr může znamenat ohrožení stability podniku, a naopak vysoký poměr může reflektovat neefektivní hospodaření (např. nedostatečné využití daňového efektu). [22]

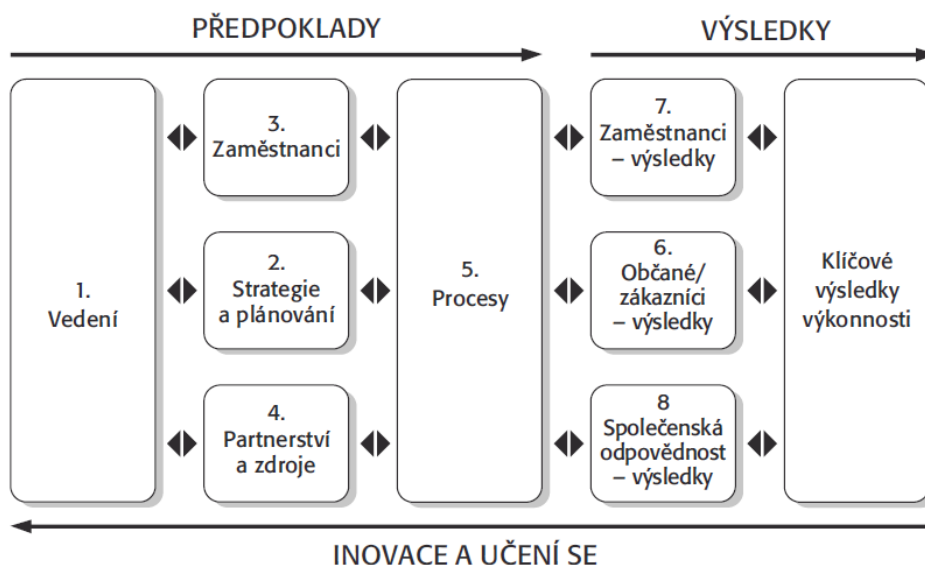
- **Ukazatele likvidity**

Pojem likvidita lze definovat jako „*schopnost jednotlivých aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky.*“ [25] Hlavním úkolem těchto ukazatelů je tak charakterizovat schopnost podniku hradit své závazky. Tyto ukazatele jsou díky své vypovídající hodnotě sledovány všemi podstatnými zájmovými skupinami podniku. Cílem podniku by měla být optimalizovaná likvidita do takové míry, aby podnik dostal svým závazkům a zároveň zde neexistovala překážka spočívající v tlaku na likviditu. [24]

3.5 EFQM model excellence

EFQM model excellence byl ustálen Evropskou nadací pro management kvality v roce 1991. V současné době jej lze považovat za nejsložitější a zároveň nejdokonalější metodiku určenou k rozvoji systému řízení. Výhodou modelu je jeho obecný charakter, a proto i aplikovatelnost na všechny podniky bez ohledu na jejich velikost, odvětví nebo charakter výrobků či služeb. Díky EFQM modelu může podnik zvyšovat kvalitu svých produktů a také se zaměřit na využívání svých silných stránek. Lze ho také využít pro sebehodnocení podniku. [26]

EFQM model se skládá z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Z tohoto modelu vyplývá, že podnik dosahuje excelentních výsledků pomocí vedení a strategií, jež jsou realizované prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a v neposlední řadě také procesů. To vše s ohledem na výkonnost podniku, zákazníky, pracovníky a společnost. K hlavním kritériím jsou přiřazena procenta, která reflektují jejich váhu. Dynamický charakter modelu reflektují šipky, jak je zobrazeno na obrázku níže, které vyjadřují vlastnost EFQM modelu poukazující na skutečnost, že zlepšování předpokladů vede také k lepším výsledkům. [27]



Obr. 3 EFQM model excellence [28]

3.5.1 Koncepce – základ excellence

Jako základ EFQM modelu slouží koncepce, které si lze představit jako prvky spoluplytvářející excelentní podnik. Jednotlivé koncepce by v případě excellence měly dle Petrášové [29] splňovat určitá pravidla:

- **Orientace na výsledky** – podstatným faktorem je dosahování takových výsledků, aby došlo k uspokojení všech zájmových skupin daného podniku.
- **Zaměření na zákazníka** – pro splnění excellence je třeba vytvářet udržitelné hodnoty pro zákazníka.
- **Vedení a stálost záměrů či cílů** – podnik by se měl snažit o tvořivé vedení s podporou stálých cílů.
- **Management na základě procesů a faktů** – excellence spočívající v řízení organizace s pomocí souboru vzájemně propojených procesů, systému a faktů.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – v tomto případě je cílem podniku rozvíjet zaměstnance a zvyšovat jejich angažovanost pro účely maximalizování jejich přínosu.
- **Neustálé vzdělávání, zlepšování, inovace** – excellence je zde zastoupena kritickým přístupem k současnému stavu a ve snaze vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace.
- **Rozvoj partnerství** – pro naplnění excellence je důležité budovat a udržovat partnerství, která budou vytvářet hodnoty.

- **Sociální zodpovědnost firmy** – k završení koncepce excelence je třeba usilovat o pochopení odlišných očekávání zájmových skupin podniku a o schopnost a ochotu na ně reagovat.

3.5.2 Charakteristika a popis EFQM modelu excelence

EFQM model excelence je založený na předpokladu, že výborných výsledků může podnik dosáhnout pouze v případě maximální spokojenosti zákazníků a zaměstnanců při současném respektování svého okolí. Tyto výsledky však musí být podpořeny také adekvátně kvalitním řízením procesů. Pod tímto pojmem si lze představit vhodně definovanou a také rozvíjenou strategii, systém řízení zdrojů a budování partnerství. [30]

Jak již bylo uvedeno výše, v rámci EFQM modelu sledujeme 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří rámec doporučení, jak by se mělo v podniku postupovat (přístupy, metody, nástroje za účelem maximalizace výsledků). Čtyři další lze označit jako výsledková kritéria, která popisují dříve dosažené stavy jednotlivých zkoumaných oblastí činností podniku.

1. Kritérium: Vedení

Hlavní oblastí, která pod toto kritérium spadá, je schopnost managementu podniku rozvíjet a podporovat naplňování vize a poslání. V rámci tohoto kritéria je také kladen důraz na rozvíjení hodnoty, která je nutná pro dlouhodobé a stabilní fungování podniku. Sledujeme tedy, jakým způsobem vedení podniku rozvíjí vztahy se zájmovými skupinami a také jak motivuje zaměstnance v rámci stanovených cílů. [31]

Kritérium obsahuje tato dílčí kritéria:

1. Management rozvíjí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jedná jako vzor chování.
2. Management řídí systém managementu a výkonnost společnosti a dbá na jejich kontinuální rozvoj.
3. Management má zájem na budování vztahů se zainteresovanými stranami (zákazníky, partnery apod.).
4. Management podporuje zaměstnance k společnému posilování kultury excelence. [32]

2. Kritérium: Lidé

Toto kritériem hodnotí, jak se vedení podniku soustředí na řízení a rozvoj lidských zdrojů. Jde tedy hlavně o způsob, jakým management řídí, komunikuje, rozvíjí a odměňuje své zaměstnance. Důležitou součástí tohoto kritéria je také zpřístupnění vědomostí a následné využití potenciálu pracovníků v rovině jednotlivců, ale také

v rámci týmu či celé organizace. Všechny tyto činnosti pak musí být v souladu se strategií a politikou samotného podniku.

Kritérium obsahuje tato dílčí kritéria:

1. Řízené plány zaměstnanců podporují strategii společnosti.
2. Management rozvíjí znalosti a kvalifikaci svých zaměstnanců.
3. Zaměstnanci jsou angažováni a srozuměni s politikou společnosti a jsou zmocňováni k vykonávání své náplně práce.
4. Komunikace mezi zaměstnanci je v celé společnosti efektivní.
5. Zaměstnanci jsou odměňováni a uznáváni svými nadřízenými. [32]

3. Kritérium: Politika a strategie

Kritérium sleduje způsob, jakým podnik implementuje poslaní a vizi do strategie organizace. Politika a strategie musí splňovat určité požadavky jako je sounáležitost s kulturou, strukturou a činností podniku. Cílem je, aby podnik neustále kriticky hodnotil vlastní politiku, strategie, plány i postupy. Jen tak lze totiž dosáhnout dlouhodobě fungující strategie (politiky). [31]

Kritérium obsahuje tato dílčí kritéria:

1. Politika a strategie společnosti jsou založeny na potřebách interních i externích zájmových skupin.
2. Politika a strategie jsou definovány na základě informací z interní výkonnosti a způsobilosti podniku.
3. Management strategie a politiky neustále rozvíjí, přezkoumávají a aktualizují.
4. Strategie a politiky jsou průběžně sdíleny, aplikovány a monitorovány. [32]

4. Kritérium: Partnerství a zdroje

Předmětem zájmu je plánování a řízení partnerských vztahů a vnitřních zdrojů, které mají sloužit jako podpora podnikové strategie, ale i jako podpora fungování samotných procesů. Cílem kritéria je tedy zhodnocení, do jaké míry dokáže podnik efektivně řídit vlastní zdroje v zájmu podpory své politiky a strategie. [30]

Kritérium obsahuje tato dílčí kritéria:

1. Partnerství s externími subjekty je řízeno s ohledem na udržitelný prospěch obou stran
2. Podnik řídí finanční zdroje s cílem trvalého úspěchu.
3. Podnik řídí svůj majetek a zdroje trvale udržitelným způsobem.
4. Podnik řídí technologie tak, aby podpořil realizaci strategie.
5. Pro efektivní rozhodování jsou v podniku řízeny informace a znalosti. [32]

5. Kritérium: Procesy

Kritérium se zaměřuje na řízení a zlepšování procesů, které jsou nutné pro naplnění podnikové strategie (politiky) nebo např. pro uspokojení zákazníků a jiných zájmových skupin. Pro podnik je zásadní, aby identifikoval své klíčové procesy. Hlavním úkolem těchto procesů je totiž přinést očekávanou hodnotu, kterou získává zákazník. [30]

Kritérium obsahuje tato dílčí kritéria:

1. Podnik navrhuje a řídí procesy s cílem optimalizace hodnoty pro zainteresované subjekty.
2. Podnik vyvíjí výrobky a služby s cílem vytvářet hodnotu pro zainteresované subjekty.
3. Podnik efektivně propaguje a uvádí své výrobky a služby.
4. Celý řetězec procesu výroby a služeb je řízen.
5. Podnik řídí a zdokonaluje vztahy se zákazníky. [32]

6. Kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Sleduje výsledky podniku, které jsou zapříčiněné zvyšováním motivace a spokojenosti zaměstnanců. V rámci tohoto kritéria by se měl podnik zaměřit na výsledky vzhledem k rozvoji zaměstnanců a jejich odměňování nebo např. ve vztahu k pracovnímu prostředí. [31] Dílčí kritéria zde sledují vnímání podniku jak samotnými zaměstnanci, tak i ukazateli výkonnosti (např. procento nemocnosti nebo nehodovost). [30]

7. Kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkovi

Zaměřuje se na hodnocení spokojenosti a věrnosti zákazníků. Stranou tedy nezůstávají např. hodnocení výrobků a služeb nebo image samotného podniku. [31] Prvním dílčím kritériem je samostatný pohled zákazníka na podnik. Tím druhým je pak naplňování interních ukazatelů podniku, které slouží k pochopení a predikci vnímání organizace ze strany zákazníků. [30]

8. Kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium se soustředí na měření výsledků, kterých podnik dosahuje v rámci uspokojení potřeb a očekávání společnosti. Toto kritérium lze považovat za odraz principu TQM⁵, který se zaměřuje na nutnost podílení se na rozvoji okolí podniku nebo nezbytnost vstřícnosti k občanům. [31] Dílčí kritéria pak dělíme na měřítka vnímání společnosti a opět na ukazatele výkonnosti. Vnímání společnosti je ovlivněno např.

⁵ Total quality management je prostředkem k řízení kvality všech oblastí organizace.

chováním vůči občanům regionu nebo angažovaností podniku ve veřejných projektech. Ukazatele výkonnosti pak mohou reflektovat změny ve vývoji nezaměstnanosti, rozsah získaných ocenění apod. [30]

9. Kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti

V tomto případě se kritérium orientuje na měření klíčových finančních a nefinančních výsledků vzhledem k plánované výkonnosti podniku. Podnik tedy měří podstatné prvky své politiky a strategie a získává výsledky zkoumaných oblastí. Měřítka dále rozdělujeme na klíčové výsledky (finanční a nefinanční) a na klíčové výsledky výkonnosti (vůči externím zdrojům, znalostem apod.). [30]

3.5.3 Sebehodnocení na bázi EFQM modelu excelence

Sebehodnocení definujeme jako pravidelnou a systematickou kontrolu činností podniku a jeho výsledků na bázi modelu EFQM. Tím nejpoužívanějším typem na této bázi je právě výše popsaný EFQM model excelence. Díky tomuto procesu může podnik identifikovat silné stránky a také oblasti, na kterých může zapracovat, tedy své slabé stránky. [27]

V rámci sebehodnocení je třeba zahrnout všechny činnosti a aspekty podniku, které mají vliv na dosahování ekonomických a mimo finančních výsledků. Dále je nutné, aby se sebehodnocení stalo součástí systému managementu podniku. Pro úspěšnost modelu je nutné mezi zaměstnanci podniku určit několik hodnotitelů. Jejich náplní práce bude každoročně hodnotit a popsat svěřenou oblast, kterou vedení podniku sleduje pro naplnění strategie. Díky tomuto přístupu lze každý rok porovnat, jakým vývojem podnik prošel za poslední období. [27]

Metody sebehodnocení

Metody sebehodnocení spadající pod Evropskou nadaci pro management kvality se od sebe liší dobou trvání, náročností na zdroje (finanční i lidské), přesností a také objektivitou. Je proto vždy třeba zvolit takovou metodu, která bude odpovídat velikosti, typu a stupni vyspělosti daného podniku. [26]

- **Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)** – tato metoda je nejsložitější, ale zároveň i neobjektivnější. Vyžaduje speciální zaškolení na metodu EFQM. [30]
- **Metoda zapojení spolupracovníků** – taktéž velmi náročná na zdroje i čas, který však vyvažuje vysoká úroveň objektivity. Tato metoda využívá prvky metody simulace Evropské ceny za jakost a je charakteristická zapojením zaměstnanců do celého procesu sebehodnocení. [30]

- **Metoda „pro forma“** – tato metoda si stále udržuje vysokou objektivitu sebehodnocení. Využívá předpřipravené formuláře, které jsou určeny pro každé dílčí kritérium EFQM modelu. [30]
- **Metoda workshopu** – tento přístup se neobejde bez zapojení vrcholného managementu podniku, který má v tomto případě přímou zodpovědnost za vyhodnocení aktuálního stavu podniku. Tuto metodu nelze aplikovat bez aspoň jednoho vyškoleného posuzovatele, který by sloužil jako moderátor a rádce. [30]
- **Metoda maticového diagramu** – nejjednodušší a zároveň nejméně objektivní metoda z tohoto výčtu. Podnik v rámci tohoto přístupu využívá předem vytvořenou matici. Na základě devíti hlavních kritérií a úrovní, kterých chce podnik dosáhnout, hodnotí vytvořený tým dosaženou úroveň na pomoci přidělení bodu od 1 do 10. [30]
- **Dotazníková metoda** – je to metoda, která je nejbližší k procesům interních auditů managementu kvality. V tomto případě se jedná o dotazník, ve kterém jsou u každého z devíti kritérií přiřazené hodnotící otázky. Hodnotí se ve škále od 0 do 100 procent. Je na podniku samotném, zda využije předpřipravený dotazník nebo jej upraví podle svých vlastních potřeb a dle charakteru procesů v podniku. Tento přístup bude využit v praktické části této diplomové práce. Autor práce zvolil tuto metodu jako nejvhodnější, a to po zvážení jejich výhod a nevýhod, když vyhodnotil, že pro účely této diplomové práce výhody převažují. [26]

3.6 Metoda Balanced Scorecard a její charakteristika

3.6.1 Historie

Počátky metody Balanced Scorecard (dále jen „BSC“) jsou spojovány s počátkem 90. let 20. století. V roce 1990 byl Institutem Nolana Nortona sponzorován projekt, který nesl název „Měření výkonnosti podniku budoucností“. [33] Důvodem vzniku tohoto ročního projektu bylo přesvědčení, že současné způsoby strategické analýzy založené na základních účetních výkazech nejsou dostačující. Diskuze odborníků, kteří se odmítli spoléhat pouze na finanční ukazatele (tedy na pohled dozadu), vedla ke vzniku nového systému vyvážených („balanced“) ukazatelů výkonnosti podniku („scorecard“). [34]

Na počátku této metody stáli David Norton a Robert Kaplan, kteří společně s představiteli firem z různých oblastí (výroba, hi-tech, těžký průmysl) zkoumali případové studie. Po úspěchu s článkem „Balanced Scorecard – Measures That Drive

Performance“ v časopise Harvard Business Review založil David Norton společnost, která se specializovala na implementaci této metody do podniků. [34]

3.6.2 Charakteristika

V současné době slouží metoda BSC jako efektivní manažerský systém, prostřednictvím kterého mohou podniky definovat a implementovat svou strategii. Tím však výhody metody nekončí. BSC totiž v rámci strategického řízení umožňuje vedení podniků strategii průběžně kontrolovat a hodnotit dosahování předem stanovených strategických cílů. [35]

V rámci řízení dlouhodobé strategie využívá vedení podniku metodu BSC k provedení kritických manažerských procesů. BSC tedy napomáhá k:

- **Definování a převedení vize a strategie do konkrétních cílů** – tímto začíná samotný proces BSC, kdy si vedení podniku stanovuje své cíle v rámci finanční a zákaznické perspektivy. Poté, co jsou určeny cíle jako zaměření se na růst obrátu (finanční perspektiva) nebo je určen tržní segment (zákaznická perspektiva.), může vrcholový management podniku přistoupit k definování cílů v rámci perspektivy interních procesů. [34]
- **Komunikace a propojení strategických cílů a kritérií** – základem je, aby zaměstnanci i akcionáři byli informováni o cílech, kterých musí být dosaženo v případě, že má podnik se svou strategií uspět. Díky tomu mohou následně zaměstnanci stanovit dílčí cíle, které budou podporovat cíle podnikové strategie. [34]
- **Stanovení a plánování záměrů a sladění strategických iniciativ** – v rámci procesů stanovení a plánování záměrů kvantifikuje podnik cílené dlouhodobé výstupy, mechanismy a zdroje potřebné k dosažení těchto iniciativ. Vedení stanovuje strategická měřítká cílů na tři až pět let bok po boku s ukazateli typickými pro fiskální rok (pro kratší časový rámeček). Jen tak lze zajistit dosažení dlouhodobého strategického plánu. Všechny perspektivy jsou přitom přímo propojeny s perspektivou finanční. [34]
- **Zdokonalení procesu získávání zpětné vazby a procesu učení se** – velkým přínosem BSC je možnost monitorovat a případně průběžně upravovat implementovanou strategii. V turbulentním prostředí, které je tolik typické pro tržní ekonomiku, je tato vlastnost metody BSC velkým přínosem pro podniky informačního věku. Manažeři musí totiž nutně pracovat s daty a informacemi, které naznačují, zda je prvně zvolená strategie stále aktuální vzhledem k požadovaným cílům podniku. [34]

Cílem této metody však není nahradit finanční kritéria jinými. Koncept BSC naopak doplňuje hodnotové ukazatele o nová kritéria, která napomáhají sledovat výkonnost podniku ze čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Právě tyto čtyři perspektivy tvoří základní rámec metody BSC a budou důkladněji popsány níže.

Důvodem vzniku BSC bylo také odstranění některých rozporuplných vlastností stávajících hodnocení výkonnosti podniku. Mezi ně lze zařadit rozdílnou časovou orientaci měření výkonnosti, rozpor mezi analýzou dosaženého a budoucího vývoje a také rozpor charakteru vnějšího a vnitřního prostředí podniku. [34]

Základním stavebním kamenem BSC je provázanost zpožděných a předstižných indikátorů. Zpožděné indikátory odrážejí hodnotové (finanční) cíle, které lze považovat za nadřazené cílům ostatních perspektiv BSC. Jako zpožděné indikátory označujeme např. podíl na trhu, ziskovost nebo kvalifikaci zaměstnanců. Indikátory hybných sil výkonnosti podniku (předstižné indikátory) jsou pak unikátními kritérii sestavenými pro danou strategii konkrétního podniku, které predikují budoucí výsledky. [33]

3.6.3 Perspektivy Balanced Scorecard

Jak bylo řečeno výše, metoda BSC zahrnuje čtyři perspektivy, prostřednictvím kterých vedení sleduje, jakou hodnotu podnik vytváří pro své akcionáře a zákazníky. Tyto hodnoty vznikají za podpory konkrétních funkčních interních procesů, které musí být neustále zlepšovány např. prostřednictvím činností systému nebo kultury podniku. [36]

V rámci BSC spolu jednotlivé perspektivy vzájemně souvisí (viz obr. 4). Je proto nutné, aby management podniku integroval měřítka těchto perspektiv do řetězce příčinných souvislostí, které budou respektovat a zohledňovat strategii podniku a budou mířit k danému cíli.



Obr. 4 Základní schéma BSC [37]

Z těchto vztahů pak logicky vyplývá, že z důvodu provázanosti jednotlivých oblastí je nutné se věnovat všem perspektivám rovnocenně. BSC tedy slouží jako nástroj, díky kterému se může podnik zaměřit na všechny důležité aspekty ve vyrovnaném poměru. [37]

Finanční perspektiva

Základní funkcí finanční perspektivy je definování očekávané finanční výkonnosti zvolené strategie a zhodnocení měřítek a cílů ostatních perspektiv BSC. V rámci této perspektivy pak získává podnik přehled o tom, zda zvolená strategie povede k cílenému finančnímu efektu (cíli). [38]

Jak již bylo řečeno, finanční cíle jsou místem, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Každé měřítko by tak mělo být součástí řetězce příčinných souvislostí vedoucích ke zvýšení ekonomické výkonnosti podniku.

Strategie podniku se přímo odvíjí od fáze životního cyklu, ve kterém se organizace nachází nebo do kterého směřuje. Dle cílů a rozhodnutí managementu pak může podnik sledovat nejrůznější strategie, které jsou zjednodušeně zpracované do 3 fází: růst, udržení a sklizeň.

- **Podnik ve fázi růstu**

Do této skupiny řadíme podniky, které se pohybují v rané fázi svého životního cyklu. Je zde patrný vysoký potenciál pro růst, který je však často spojen také s vysokými náklady na zdroje. V této fázi musí podnik většinou investo-

vat do budování distribuční sítě, systémů a vztahů se zákazníky. Z těchto požadavků jasně vyplývá potřeba značného kapitálu. V rámci tohoto období je přípustné operovat se záporným cash-flow a nízkým ROCE, neměl by to však být přetrvávající stav. Vhodným finančním měřítkem je pro podnik v této fázi např. procentuální míra růstu obrátu nebo prodejů v cílových segmentech. [33]

- **Podnik ve fázi udržení**

V tomto případě už podnik překonal fázi růstu, a proto začíná sít tlak na vysokou návratnost investovaného kapitálu. Předpokládá se, že si podnik udrží svůj podíl na trhu nebo jej případně bude zvětšovat. Podnik v této fázi přitahuje další investice a velká část zdrojů je vynakládána na odstraňování úzkých míst, zvyšování kapacity a stálé zlepšování se. V této fázi životního cyklu je cílem podniku především ziskovost. Proto je měřítkem nejčastěji návratnost investic nebo výnosnost vloženého kapitálu. [33]

- **Podnik ve fázi sklizně**

Podnik nyní omezuje současné investice a zároveň chce „sklízet plody“ z investic, které uskutečnil v předešlých fázích. V tomto případě tedy management rozhoduje již „jen“ o investicích do údržby existujících zařízení a případné další investice by měly splňovat vlastnosti krátkodobé návratnosti. Hlavním cílem je totiž maximální přítok peněžních prostředků, a proto jsou nejčastějšími ukazateli provozní cash flow před odpisy a snižování požadavků na pracovní kapitál. [33]

Zákaznická perspektiva

Jedním ze základních faktorů úspěšného podniku je zaměření na potřeby svých zákazníků a jejich uspokojování. Zákaznická perspektiva proto slouží k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, které budou zdrojem příjmů. Pro stanovení měřítek by měl podnik nalézt odpovědi na tři konkrétní otázky.

- Kdo jsou cíloví zákazníci podniku?
- Jakou hodnotu podniku přinesou?
- Co od podniku očekávají? [39]

Základem úspěchu podnikání je nabízet zákazníkům přidanou hodnotu oproti konkurenci. Cíle a měřítka zákaznické perspektivy jsou proto postaveny na hodnotových výhodách, které podnik svým cílovým zákazníkům nabízí.

Podíl na trhu a obrátu

Logicky navazuje na specifikaci cílové zákaznické skupiny či tržního segmentu. Na základě těchto informací a za pomoci údajů od nejrůznějších obchodních asociací,

vládních statistických organizací nebo jiných veřejných zdrojů lze odhadnout procentuální podíl na trhu. Základem úspěchu je stanovit takovou podobu měřítka, která bude adekvátní k zaměření podniku. Díky tomuto měřítku může podnik, který usiluje o získání hlavního podílu na trhu, získávat informace o úspěšnosti své strategie. [34]

Udržení zákazníků

Zvyšování tržního podílu se neobejde bez udržení stávajících zákazníků. Právě toto měřítko odráží schopnost podniku dosahovat dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Využívat jej mohou podniky, které snadno identifikují své zákazníky (např. průmyslové společnosti, distributoři, vydavatelé novin nebo třeba banky). Na základě této identifikace pak mohou velice jednoduše změřit počet zákazníků, které si udržely. [34]

Získávání nových zákazníků

Měřítka reflektuje úsilí podniku, který se snaží o rozšíření okruhu svých zákazníků v cílových segmentech. Ukazuje tedy schopnost podniku získávat nové zákazníky. Lze jej měřit pomocí počtu nových zákazníků nebo celkovým prodejem novým zákazníkům v cílových segmentech. [34]

Spokojenost zákazníků

Je pochopitelné, že jednotlivá měřítka jsou spolu úzce propojená. Proto je právě spokojenost zákazníků významným předpokladem jak pro udržení zákazníků, tak pro získávání nových. Toto měřítko je v podstatě zpětnou vazbou, která podnik informuje o úrovni uspokojování požadavků a potřeb zákazníků. Podnik může spokojenost zákazníků zjišťovat například dotazníky nebo telefonickými či osobními pohovory. [34]

Ziskovost zákazníků

Cílem podniku by měli být spokojení, ale hlavně ziskoví zákazníci v cílových segmentech. Nicméně dobré výsledky předchozích měřítek neznamenají jistotu, že jsou zákazníci podniku ziskoví. Toto kritérium tak měří čistý zisk, který zákazníci do podniku přinášejí. [34]

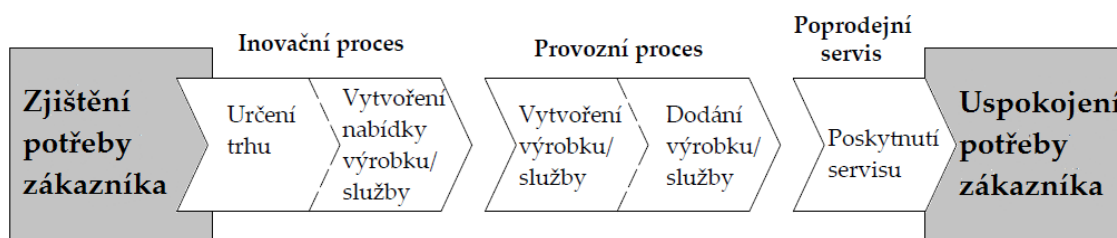
Perspektiva interních podnikových procesů

Vedení podniků k této perspektivě nejčastěji přistupují poté, co jsou určeny cíle a měřítka dvou předchozích perspektiv. To umožňuje zaměřit systém interních procesů na cíle, které jsou důležité pro akcionáře a zákazníky. [33] V této části BSC se

však nejedná pouze o rutinní zvládnutí procesů, ale také o možné perspektivy jejich vývoje. [37]

Kaplan a Norton [34] ve svém díle uvádí: „Pro BSC doporučujeme, aby manažéři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.“

Je třeba myslet na to, že každý podnik má jedinečnou strukturu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování plánovaných finančních výsledků. Proto by procesní perspektiva měla obsahovat jen ty procesy, které jsou v rámci realizace strategie důležité. Jako rámec může posloužit obecný model hodnotového řetězce viz obr. 5.



Obr. 5 Obecný model hodnotového řetězce [34]

Obecný model hodnotového řetězce zahrnuje tři základní procesy:

Inovační proces

Vedení podniku zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě této analýzy následně přetváří výrobky nebo služby tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Požadavky na tento proces jsou, aby byl efektivní a rychlý. Jen tak může podnik využít mezery na trhu, kterou objevil. Inovační proces je navíc často nejnákladnějším procesem celého hodnotového řetězce. Proto je měřítkem čas od počátku vývoje až po uvedení na trh, a to při takovém zisku, který pokryje náklady na vývoj. Proces má nejčastěji dvě části – identifikaci trhu a výzkum a vývoj nových výrobků/služeb. [34]

Provozní proces

Je druhým krokem v tom případě, jsou-li výrobky nebo služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. Tento proces začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Cílem je v rámci výroby např. zvyšovat dobu bezporuchové provozu nebo dodržování kvality. V rámci služeb to pak může být např. nabídka služby s vyšší přidanou hodnotou. Dříve byly tyto procesy měřeny pouze na základě

finančních ukazatelů. V rámci BSC je však kladen důraz na dobu trvání, kvalitu a produktivitu procesu. Důležitým měřítkem jsou také náklady procesu. [34]

Poprodejní servis a služby

Podniky si uvědomují, že výpadek jejich výrobku nebo služby může zákazníkovi způsobit mnoho škody, a proto často nabízejí v rámci svých služeb poprodejní servis. Ten zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Tento proces je pro zákazníka nezanedbatelný, protože mu zvyšuje hodnotu výrobku či služby. Není to však jen samotná služba, ale také její cena, která ovlivňuje tuto hodnotu. [34]

Perspektiva učení a růstu

Tato čtvrtá a také poslední perspektiva vytváří infrastrukturu, která buduje základ pro dosažení cílů ostatních perspektiv. Termínem učení je zde myšlena schopnost zaměstnanců zakomponovat nové poznatky do každodenních procesů. Z podstaty charakteristiky této oblasti jasně vyplývá, že je důležitou součástí rozvoje podniku. Problémem však je, že v případě nedostatku finančních prostředků je tato oblast často nejvíce omezována a dochází tak k narušení plnění strategie podniku. [40]

Jako zdroje jsou v této perspektivě uváděni zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace a také informační systém. To vše je využíváno nejen k realizaci strategie, ale také ke zvýšení adaptability na případné budoucí změny. [41]

V rámci této perspektivy můžeme dle Kaplana a Nortona [34] definovat tři základní oblasti:

- **Schopnosti zaměstnanců** – největší vliv na výkonnost podniku mají právě vlastní zaměstnanci. Jsou zdrojem nápadů na zlepšování procesů a výkonnosti celého podniku. Podnik by měl proto zaměstnance v tomto chování podporovat a také je motivovat k tomu, aby svou kvalifikaci rozšiřovali. Díky tomu dochází k seberealizaci zaměstnanců souběžně s plněním podnikových cílů. Cílem podniku je tedy spokojenost zaměstnanců, jejich udržení a také jejich produktivita. [38]
- **Schopnosti informačního systému** – v této době je úspěch podniku závislý na kvalitních datech a jejich vhodné interpretaci. Jen tak se z dat mohou stát informace, které jsou tolik potřebné pro správné rozhodování. Proto, aby zaměstnanci pracovali opravdu efektivně, je třeba je vybavit informacemi o zákaznících, interních procesech, ale také o finančních důsledcích svých rozhodnutí. [33]
- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – úkolem podniku je motivovat zaměstnance, kteří mají potřebnou kvalifikaci i informace, k tomu,

aby zvyšovali výkonnost podniku. Iniciativu zaměstnanců může podnik podporovat např. zveřejňováním jejich úspěšných podnětů, aplikací těchto podnětů nebo samozřejmě také tuto iniciativu odměňovat. [33]

3.6.4 Model Horváth & Partners

K procesu tvorby a implementace BSC lze v literatuře najít mnoho různých přístupů, které se mohou lišit ve svém potenciálním využití v praxi. Pro účely této diplomové práce byl zvolen model společnosti Horváth & Partners, kteří na základě vlastních zkušeností se zaváděním BSC do podniků doplnili postup modelu Balanced Scorecard od Kaplana a Nortona. Celý proces modelu Horváth & Partners je rozdělen do pěti fází a je zároveň určitou garancí vytvoření koncepce řízení, která bude podkladem pro úspěšnou realizaci podnikových strategií. Jednotlivé fáze dle Horváth & Partners [41] jsou:

1. fáze – Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Tyto předpoklady zahrnují dvě podstatné oblasti. Prvním předpokladem je definování pravidel, která budou platné pro všechny organizační jednotky a úrovně podniku, které budou zakomponovány do Balanced Scorecard. Tento proces vyžaduje také stanovení jednotlivých perspektiv. Druhým předpokladem je stanovení pravidel pro řízení celého projektu „implementace Balanced Scorecard“. Jedná se o pravidla v rámci organizace a průběhu projektu, zajištění potřebných informací apod.

2. fáze – Objasnění strategie

Balanced Scorecard není koncepcí, která by sloužila pro definování nových strategií, ale je především určená pro realizaci těch stávajících. Základem pro úspěšnou tvorbu BSC je tedy jednoznačná shoda o strategii podniku mezi jeho vedením. V rámci podnikové strategie je pak nutné se soustředit na definování cílů, které ji budou odpovídat.

3. fáze – Tvorba Balanced Scorecard

V této fázi je již vytvořen koncept BSC pro vymezenou organizační jednotku (celý podnik, divize nebo samotné oddělení). Pro úspěšný vznik BSC jsou definovány následující kroky:

- Konkretizace strategických cílů
- Propojení strategických cílů řetězcem příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Odsouhlasení strategických akcí

Jádrem BSC jsou strategické cíle, které by měly vést ke konkurenční výhodě. Díky propojení jednotlivých strategických cílů vznikají kauzální vztahy celé strategie. Pro účely vizuálního propojení řetězců příčin a následků mezi strategiemi slouží strategická mapa. [42]

4. fáze – Proces rozšíření – „roll out“

Cílem tzv. fáze roll out je aplikovat postupy předchozí fáze na další organizační jednotky v podniku. Výsledkem tohoto procesu je přenesení cílů a strategických akcí z organizačně nadřazených útvarů do BSC podřízených organizačních jednotek. Přeneseně tak dojde ke zvýšení kvality strategického řízení v podniku.

5. fáze – Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Cílem implementace BSC by nemělo být pouze jednorázové zesílení zaměření na strategii, ale naopak trvalé zaměření. Pro účely kontinuálního využívání BSC je nutné flexibilní přizpůsobování podnikové strategie aktuální situaci. Za tímto účelem se BSC propojuje s manažerským systémem řízení.

Takový model by měl být následně podporován vedením firmy tím, že jej bude ověřovat a schvalovat. Zároveň je jeho úkolem přispívat k podpoře a měření výkonnosti podniku a vyvažovat očekávání zájmových skupin. [43]

Tvorbu a implementaci BSC je vhodné rozdělit na dvě fáze. V první se buduje základní strategický systém měření výkonnosti podniku (trvá 4-6 měsíců). V druhé fázi se tento model BSC implementuje do strategického řízení podniku. Tato fáze může trvat až dva roky. [38]

3.6.5 Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard

Na základě dosavadního popisu metody BSC je jasné, že zde existuje mnoho přínosů pro podniky, které se rozhodnou implementovat metodu do svého strategického řízení. Nicméně ani tato metoda není bezchybná, a proto je třeba, aby každá firma zvážila omezení a bariéry, které by mohly snížit efektivitu daného řešení.

Omezení

- **Definování přesných měřítek výkonnosti** – metoda BSC je oproti klasické finanční analýze, manažerskému účetnictví nebo controllingu odlišná v definování měřítek výkonnosti. Zatímco ve vyjmenovaných oblastech jsou měřítka přesně definovaná, pro metodu BSC je třeba konkrétní měřítka definovat na základě potřeb podniku, což může být pro firmu obtížný úkol. [37]
- **Vyváženost měřítek** – podnik by se neměl soustředit pouze na finanční ukazatele, ale měl by naopak hledat vyvážený poměr mezi finančními a nefinančními

ními ukazateli. Tato vyváženost reflektuje překonání odlišné povahy měkkých a tvrdých dat. Podnik je nucen zvolit taková měkká měřítka, která mají adekvátní vypovídací hodnotu jako měřítka tvrdá. [37]

- **Chybějící měřítka** – v mnoha podnicích lze stále sledovat absenci konkrétních měřítek kvalifikace zaměstnanců, dostupnosti strategických informací nebo např. účinnosti motivačního systému. Zásadní a zatím stále velice opomíjená jsou tak často měřítka, která jsou určena pro perspektivu učení se a růstu. [37]

Bariéry

- **Neuskutečnitelná vize a strategie** – základem úspěchu vedení firmy je převedení vize a strategie do reálného fungování podniku. Bez chybějícího mechanismu pro sdílení vize a strategie v rámci celého podniku však může narážet vedení na mnoho problému jako je např. nesrozumitelnost úkolů. [37]
- **Chybějící podpora od vrcholového managementu** – Bez podpory klíčových zaměstnanců podniku, jako je vedení podniku, je implementace BSC jen těžko realizovatelná. Je proto vhodné, aby byl management zapojen do procesu tvorby BSC. [37]
- **Nepropojení strategie s dílčími cíli** – zaměstnanec, celé oddělení nebo středisko, ti všichni sledují své dílčí cíle. Pokud není vedení schopno propojit strategii s dílčími cíli těchto útvarů, může to znamenat značný problém pro zavedení metody BSC do podniku. [37]
- **Nevytvoření strategické mapy** – Strategickou mapu si lze představit jako mapu na jednom listu, která obsahuje vzájemně sladěné cíle všech perspektiv. Je to proto velmi jednoduchý nástroj pro přehled o zvolených strategiích podniku. [37]
- **Nezapojení zaměstnanců a externích zúčastněných stran** – podnik se může ochudit o postřehy některých zájmových skupin, pokud je nezapojí do zpracování BSC. Je taktéž logické, že pokud budou zapojeni také zaměstnanci nižších úrovní, bude docházet k větší podpoře metody BSC od samotných zaměstnanců. [37]
- **Nesprávné zaměření zpětné vazby** – z popisu BSC vyplývá, že je žádoucí, aby v rámci implementace strategie existovala zpětná vazba a do určité míry kontrola sloužící k tomu, aby se strategie vyvíjela žádaným způsobem. Tuto zpětnou vazbu by měl zaručit informační systém podniku, který by měl sloužit jako informační páteř celého podniku. [37]

3.7 Propojení EFQM modelu excelence a metody Balanced Scorecard

Neustále sílící tlak konkurenčního prostředí způsobuje, že tradiční manažerské procesy a metody přestávají podnikům stačit. Dle zahraničních odborníků se z nových směru nejvíce uchytily dva modely hodnocení. První z nich je založený na sebehodnocení (EFQM) a je nástrojem, díky kterému může podnik dosáhnout excelence ve svém odvětví. Nabízí také možnosti srovnání měřítek mezi ostatními společnostmi, které tento model využívají. Druhý model hodnocení je založený na měření výkonu několika perspektiv (BSC). Model je účinným nástrojem pro definování strategie jako skupiny měřitelných cílů. V případě, že jsou cíle vedením společnosti definovány správně, může BSC napomoci k realizaci strategie a vize, a tudíž i k lepším výsledkům celého podniku. [44]

Tato diplomová práce má za úkol využít výhod těchto dvou modelů a jejich společných znaků k dosažení vynikajících výsledků společnosti. Pochopitelně zde však existují také určité nesoulady mezi těmito modely. Zatímco BSC je dynamickým modelem založeným na explicitních vztazích příčin a následků, model EFQM je založen na statickém návrhu obsahujícím standardní soubor strategických cílů, který je stejný pro všechny společnosti využívající tento model. [45] EFQM je také méně flexibilním modelem a oproti BSC, který je zaměřený na očekávané strategie organizace, je EFQM modelem založeným na TQM⁶.

Tab. 1 Volba vhodného modelu dle potřeb podniku

Účel	Volba vhodného modelu
Pravidelné kontroly procesů za účelem identifikace silných a slabých stránek	EFQM
Řízení procesů zlepšování	EFQM
Externí srovnání podnikových procesů	EFQM
Propojit strategické aktivity se strategickými cíli na základě vize celého podniku	BSC
Uspadnění komunikace strategie v rámci podniku	BSC
Manažerská rozhodnutí na základě příčin a následků jednotlivých strategických cílů	BSC

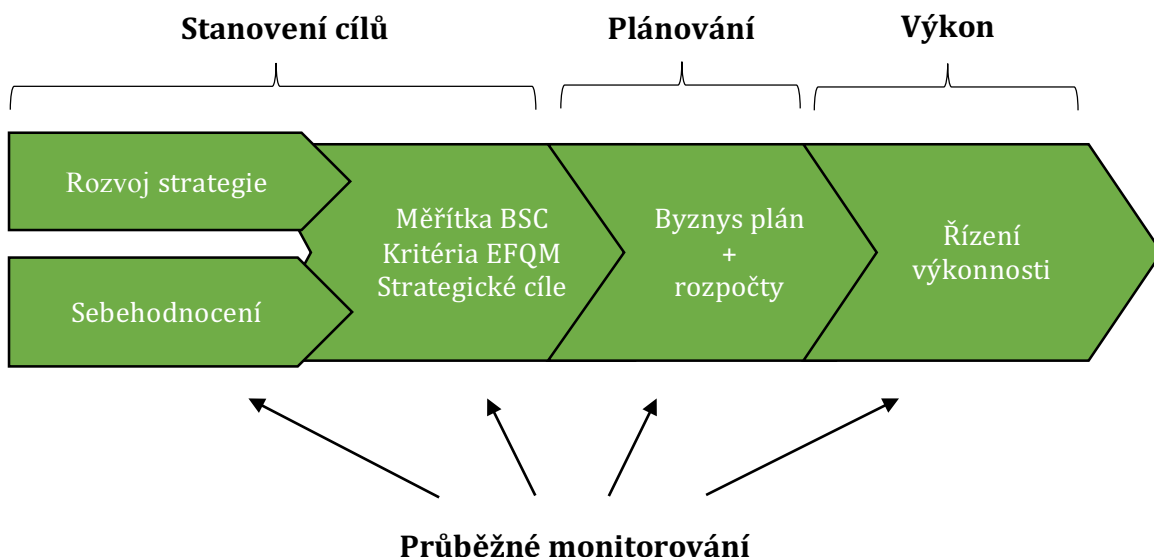
Zdroj: Zpracováno autorem dle [46]

⁶ Total Quality Management

Celkově díky EFQM modelu excelence získá společnost kvalitní a hluboké znalosti o svých silných a slabých stránkách v procesní oblasti. Vedení podniku tak bude mít představu, kde konkrétně musí firma zvýšit úsilí a kde si naopak vede nad očekávání. Nicméně vedení podniku nebude disponovat hlubším kontextem, do jakých oblastí by měl podnik zainvestovat vzhledem ke strategickým cílům nebo která zlepšení budou mít pro firmu největší strategický dopad. V tuto chvíli může přijít na řadu Balanced Scorecard jako prostředek k prioritizaci potřebných kroků a aktivit a také k alokování potřebných zdrojů. [47]

Proč by tedy měl model EFQM fungovat v souladu s Balanced Scorecard? Proto, aby EFQM model excelence:

- byl schopen se sladit s vizí, posláním a strategií,
- byly slibné předpoklady společnosti maximálně využity,
- bylo v podniku konstantní zaměření na řízení a komunikaci. [46]



Obr. 6 Propojení EFQM modelu excelence a Balanced Scorecard v rámci řízení výkonnosti [48]

4 Strategická analýza podniku

4.1 Představení společnosti

Podnik XYZ, a.s. byl založen v roce 1991 a v současnosti patří mezi přední světové výrobce elektronových mikroskopů. Tyto mikroskopy nacházejí své uplatnění v biologii, kriminalistice, v průmyslových odvětvích, ale i ve vědeckých laboratořích v téměř 50 zemích z celého světa. Během své činnosti přispěla společnost řadou zlepšení a patentů v oblasti měřicí techniky.

Společnost XYZ, a.s. má kapitálovou účast hned v několika dalších společnostech v rozmezí od 70 do 100 %. Majetkové účasti, které nemají hodnotu 100 % byly realizovány za účelem distribuce produktů v zahraničí a jsou v organizační struktuře vedeny jako dceřiné společnosti.

V roce 2010 došlo ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Důvodem bylo lepší vnímání společnosti zákazníky a spolupracujícími partnery. Touto změnou došlo také ke změně organizační struktury společnosti XYZ, a.s. na divizní uspořádání. V roce 2013 následovala fúze s dodavatelem (jeho akvizice) důležitých součástí a přeměna společnosti na holding.

Společnost XYZ, a.s. investuje ročně více než 100 milionů korun do dalšího vývoje a výzkumu v oblasti částicové a světelné optiky a souvisejících oborů. V rámci výzkumu navíc spolupracuje s univerzitami a výzkumnými pracovišti jak v zemích své působnosti, tak i v rámci mezinárodní spolupráce.

4.2 Odvětví společnosti

Pro důslednou analýzu je třeba vymezit odvětví, ve kterém společnost XYZ, a.s. působí. Pokud bychom měli dle Českého statistického úřadu klasifikovat ekonomickou činnost této společnosti, jednalo by se o CZ-NACE 26.5 Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů, výroba časoměrných přístrojů. Tato skupina patří podle MPO⁷ v sektoru CZ-NACE 26 mezi ty nejvýznamnější. To dokládá i fakt, že z hlediska osobních nákladů, přidané hodnoty, aktiv, vlastního kapitálu a počtu zaměstnanců má v sektoru CZ-NACE 26 největší podíl. [49]

Skupina podniků spadající pod CZ-NACE 26 je významným dodavatelem automobilového průmyslu a strojírenství a v ČR má dlouholetou tradici. Potenciál, který tu existoval (kvalifikované lidské zdroje, vybudovaná infrastruktura) byl využitý i díky vstupu přímých zahraničních investic nadnárodních společností. Sektor bude

⁷ Ministerstvo průmyslu a obchodu

však kvůli svým nárokům na kvalitu a kvalifikované lidské zdroje i nadále velmi závislý na úrovni technického vzdělávání v ČR. [49]

XYZ, a.s. prodává dle výročních zpráv z posledních let více jak 90 % své produkce na zahraničních trzích. Mezi trhy, které patří mezi nejrelevantnější, patří USA, Čína, Rusko, země Evropské unie a Jižní Korea. Do popředí se však dostávají také země jako Brazílie, Venezuela nebo třeba Filipíny.

4.3 Strategická analýza

4.3.1 PESTLE analýza

V rámci této části analýzy společnosti XYZ, a.s. budou popsány hlavní faktory ovlivňující makrookolí podniku. Pro tyto účely bude využita PESTLE analýza, která byla detailně popsána v 2. kapitole této práce.

Jak již bylo uvedeno v rámci představení společnosti, zahraniční tržby tvoří nejméně 90 % z celkové hodnoty tržeb. Společnost XYZ, a.s. cílí své aktivity na perspektivní a růstové trhy (zejména oblast elektronové a iontové mikroskopie). Přestože XYZ, a.s. působí na trzích, které lze považovat za trhy tržní ekonomiky, kvůli mnoha faktorům je jen velmi obtížné predikovat vývoj na těchto trzích na delší časové období. Je navíc zcela pochopitelné, že význam jednotlivých trhů se v čase mění.

Tento fakt potvrzuje například rok 2009, kdy na Evropu dopadla finanční krize. Z hlavní distribuční země (Německo) se během okamžiku stalo jen méně významné „odbytiště“. Tato krize však společnost XYZ, a.s. výrazně nepoznamenala. Bylo to hlavně díky zaměření na další trhy, jako byla Čína, USA, a hlavně Jižní Korea, kde byly soukromé i statní firmy a univerzity až do roku 2013 hlavními odběrateli produktů společnosti. V tento rok však došlo k výraznému oslabení japonského jenu, který zapříčinil přechod firem k japonské konkurenci.

Přestože tento faktor byl více ekonomický než *politický*, měl za úkol poukázat na fakt, že je nutné, aby podnik vždy dokázal reagovat na aktuální situaci, a hlavně diverzifikoval své podnikání. Ve většině zemí světa, které patří mezi vyspělé (např. Německo nebo USA) nebo nově industrializované země (např. Brazílie nebo Filipíny)⁸, se setkáváme s demokratickým systémem vládnutí. Ten deklaruje určitou stabilitu systému. Nicméně situace v těchto zemích je pro tuzemský podnik natolik vzdálená a nečitelná, že může jen těžce odhadovat budoucí vývoj. Na podnik tak mohou dopadnout různá regulační opatření, která by měla za důsledek např. snížení konkurenceschopnosti podniku. Na druhou stranu společnost XYZ, a.s. vnímá v nově

⁸ Je to označení používané pro skupinu rozvojových zemí, které ještě nedosáhly hospodářské úrovně zemí prvního světa, ale dosahují lepších makroekonomických výsledků než jiné státy třetího světa. Mezi ně patří právě i Brazílie nebo Filipíny.

industrializovaných zemích velký potenciál a vzhledem k dobrým výsledkům na ostatních trzích se rozhodla i nadále diverzifikovat a volí agresivní strategii.

Vliv měnového kurzu

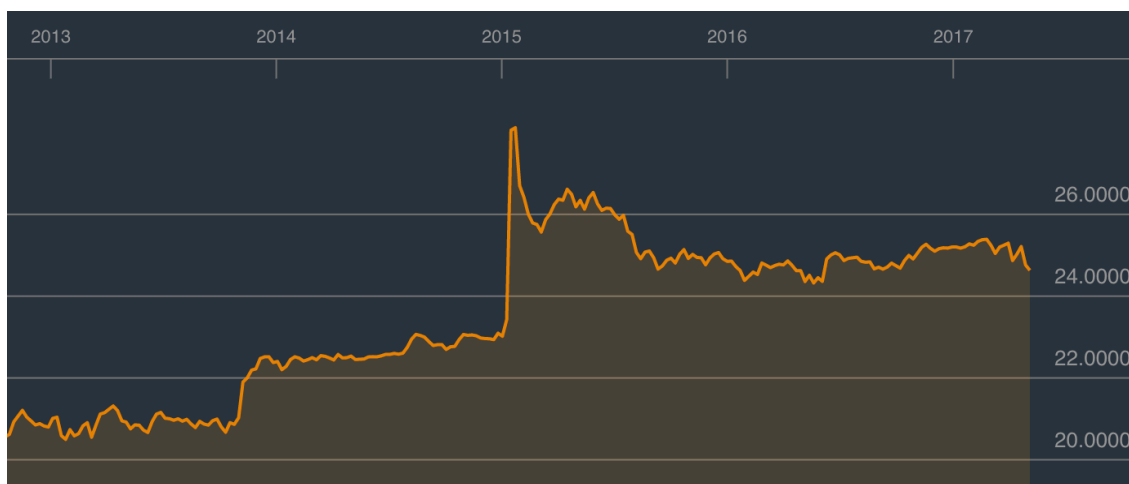
Finanční krize byla jednou z příčin změny dosavadní politiky společnosti XYZ, a.s.. I přes značnou diverzifikaci své působnosti musel podnik reagovat velmi záhy na novou situaci. Tentokrát se jednalo o silné konkurenty z Japonska a jejich lepší podmínky pro export. Tento faktor je velice důležitý i v současné době, a proto je na něj kladen v této práci takový důraz. Dva největší konkurenti společnosti XYZ, a.s. totiž sídlí právě v Japonsku. Jejich výhodou je navíc fakt, že jsou velice blízko potenciálním odbytovým trhům.

Jak je vidět na obr. 7, přelom roku 2012 a 2013 se nesl ve znamení poklesu hodnoty jenu vůči americkému dolaru. Na přelomu let 2013 a 2014 došlo k prvnímu vrcholu, kdy se kurz pohyboval kolem 105 jenu za dolar. Tím se však pokles jeho hodnoty nezastavil a v roce 2015 vyšplhal kurz USD/JPY na hodnotu 125. Z následného posílení a opětovného poklesu měny v letech 2016 a 2017 lze usoudit, že predikce pro tento trh je velice náročná již z povahy turbulentního vývoje samotné měny. I z těchto důvodů tak společnost zareagovala vstupem na trh Velké Británie a Francie.



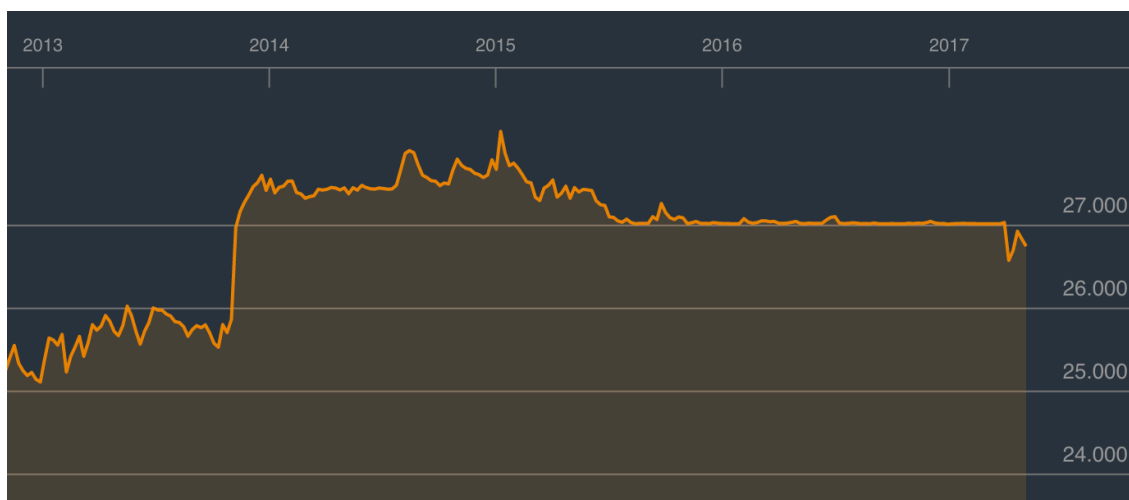
Obr. 7 Vývoj kurzu jenu vůči americkému dolaru od roku 2013 – dosud [50]

Dále je nutné se podívat na pohyb kurzu švýcarského franku a také eura. Je to z toho důvodu, že Švýcarsko a nejvíce Německo jsou hlavními dodavateli komponentů pro společnost XYZ, a.s.



Obr. 8 Vývoj kurzu CHF/CZK od roku 2013 – dosud [50]

Z obou grafů (obr. 8 a obr. 9) lze jasně vyčíst vliv intervencí České národní banky, která v rámci své měnové politiky uměle podhodnocovala kurz koruny, aby tak zabránila možné deflaci a podpořila export. Grafy současně zachycují aktuální situaci po přechodu na floating, který je zatím bez vysoké volatility.



Obr. 9 Vývoj kurzu EUR/CZK od roku 2013 – dosud [50]

Tento dopad byl vnímaný také u amerického dolaru a jen nepatrně u čínského juanu. Umělé oslabení české měny vedlo ke zdražení zásob, ale také k vyšším ziskům při exportu. A protože více jak 90 % tržeb společnosti XYZ, a.s. je tvořeno zahraničními subjekty, lze předpokládat, že tato měnová politika ČNB neměla na podnik negativní dopad.

Důležitým faktorem je také přístup společnosti XYZ, a.s. k tomuto kurzovému riziku. Podnik většinu tržeb realizuje v amerických dolarech a eurech, a proto využívá přirozeného zajištění eura.

Vliv inflace

Poté, co se po hospodářské krizi vracela světová ekonomika pomalu zpět do svých kolejí, také inflace reagovala tím, že se pohybovala okolo své optimální hodnoty (2 %). Jenže deflační tlak zapříčiněný silným eurem a nižší cenou vstupů do výroby – ať už to byly energie, zemědělské komodity nebo ropa, směřovaly míru inflace k záporným hodnotám (viz tab. 3). V roce 2014 proto ČNB zahájila měnové intervence, kterými uměle oslabila kurz české koruny vůči euru.

Tab. 2 Vývoj míry inflace v ČR vyjádřená přírůstkem průměrného ročního CPI

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Zpracováno autorem dle dat Českého statistického úřadu [51]

Obr. 10 vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny v jednotlivých měsících v přelomu let 2016 a 2017 proti stejnému měsíci předchozího roku. Díky tomu tak získáváme inflaci, která vylučuje sezónní vlivy. Z grafu vyplývá, že se míra inflace po čtyřech letech opět dostala na hodnotu vyšší jak 2 %, a proto byly intervence ČNB ukončeny.

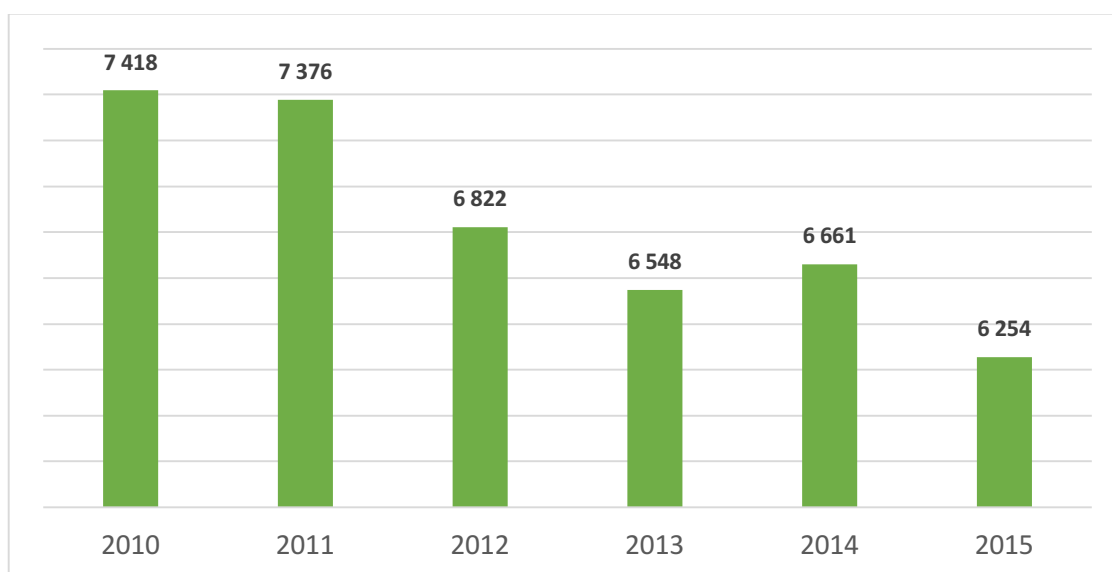


Obr. 10 Míra inflace vyjádřená přírůstkem CPI ke stejnému měsíci předchozího roku [50]

Sociální a demografické vlivy

Společnost XYZ, a.s. neustále rozšiřuje své aktivity a nabírá nové zaměstnance, kterých má v této době už téměř 400. Důležitými ukazateli se proto stávají nezaměstnanost a také počet absolventů technických oborů vysokých škol. Není žádný pochyb o tom, že vzhledem k technické náročnosti prodávaných produktů musí společnost disponovat vysoce kvalifikovanými lidskými zdroji s komplexními znalostmi a schopnostmi. Tento popis sedí právě na absolventy technických oborů.

Obr. 11 znázorňuje vývoj počtu absolventů v technických vědách a technických oborech v letech 2010 – 2015. Na první pohled je zřejmé, že počet absolventů těchto oborů spíše klesá. To ve spojení s rekordně nízkou obecnou mírou nezaměstnanosti, která byla v prvním kvartále roku 2017 3,5 % [52], může znamenat pro podobné podniky značný problém. Výhodou společnosti XYZ, a.s. je však oblast její působnosti. Díky svému působení v Jihomoravském kraji a spolupráci s vysokými školami disponuje prostorem pro práci se studenty a navázání vztahu ještě před absolvováním vysoké školy.



Obr. 11 Vývoj počtu absolventů v bakalářském, magisterském a navazujícím magisterském programu oboru technické vědy a technické obory v letech 2010–2015 [53]

Technologické vlivy

V případě společnosti XYZ, a.s. je ona tím, kdo ve svém oboru udává nové trendy v rámci technologií. Jen minulý rok investovala více jak 150 mil. Kč do vývoje a výzkumu. S přicházející tzv. 4. průmyslovou revolucí lze navíc očekávat, že se podniku budou objevovat nové příležitosti k uplatnění svých výrobků a technologií. Také MPO vnímá velkou sílu nanotechnologického odvětví, a proto jej zařadil do pro-

gramu Trio, jehož cílem je posílení oblastí relevantních pro Průmysl 4.0. Kromě nanotechnologie je to také např. fotonika nebo mikro- a nanoelektronika. Pro tento program bylo alokováno 3,7 mld. Kč. [54]

Legislativní vlivy

S nástupem nové vlády v lednu roku 2014 byla obnovena role místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a inovace. Tento krok znamenal nadějný začátek pro větší diskuzi mezi odborníky, soukromou sférou a vládou a také posun České republiky v rámci výzkumu a vědy o kus dál. Vicepremiér vlády je také předsedou Rady pro výzkum, vývoj a inovace při které vznikla Sekce pro vědu, výzkum a inovace. Ta má za cíl např. zlepšování spolupráce mezi akademickou a podnikatelskou sférou nebo rozšíření mezinárodní vědecké spolupráce. Tato sekce místopředsedy vlády také řídí RIS3⁹ strategii, která má za úkol určit perspektivní oblasti výzkumu za účelem lepšího cílení financí z národních a evropských zdrojů. [55] Mezi vybrané oblasti patří právě také digitální technologie a elektrotechnika. [56]

Důležitým bodem bylo také schválení programu Národní politiky výzkumu, vývoje a inovaci na léta 2016-2020, který by měl zajistit větší důraz na podporu aplikovaného výzkumu pro potřeby ekonomiky a státní správy. Cílem je, aby prostřednictvím zapojení podniků do výzkumu a vývoje dosahovala Česká republika více špičkových výsledků. Jako klíčový obor byl i v tomto případě (mimo jiné) vytipován obor nanotechnologie. [57]

Ekologické vlivy

Společnost XYZ, a.s. je schopná velice pružně reagovat na různá legislativní a regulační opatření ze strany vlády. Její výhodou je spolupráce na výše uvedených snahách České republiky v rámci výzkumu a vývoje. Lze proto předpokládat, že bude včas o případných připravovaných opatřeních informována. Podnik však na nic nečeká, a proto se všechny společnosti spadající pod XYZ, a.s. soustavně věnují oblasti ochrany životního prostředí. I z toho důvod proběhl v podniku v letech 2012 a 2015 energetický audit¹⁰. Jedna z hlavních výrobních dceřiných společností je navíc držitelem certifikátu ISO 14001, který se týká environmentálního managementu. Firma má tedy stanovenou environmentální politiku, identifikuje možné dopady na životní prostředí a také vzdělává vlastní zaměstnance. [59]

⁹ Z anglického Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation

¹⁰ Energetický audit informuje o způsobech a úrovni využívání energie v budovách, včetně návrhů na opatření pro energetickou úsporu. [58]

4.3.2 Porterův model pěti sil

Po definování odvětví na začátku této kapitoly lze přistoupit rovnou k analýze mikroprostředí, která bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

Konkurence XYZ, a.s.

Společnost XYZ, a.s. působí ve velice specifickém odvětví, proto není žádným překvapením, že počet konkurentů není nikterak vysoký. Konkrétně lze hovořit o čtyřech konkurenčních společnostech.

Hitachi, Ltd

Hitachi je jedním z již dříve zmíněných rivalů, který je původem z Japonska. Oproti společnosti XYZ, a.s. má více jak stoletou historii. Kromě elektronových mikroskopů působí také např. v oboru zdravotní péče, energetických a železničních systémů nebo systémů městského plánování a rozvoje. [60]

JEOL, Ltd

Tato skupina je druhým přímým konkurentem z Japonska, který je na trhu od roku 1949. Zaměřuje se na výrobu vědeckých zařízení sloužících k výzkumu a vývoji v rámci velké škály oborů (biotechnologie, nanotechnologie, forenzní vědy). Mimo výrobu a prodej elektronových mikroskopů se soustředí na průmyslové a zdravotnické vybavení. [61]

Carl Zeiss

Historie tohoto německého giganta spadá do 50. let 19. století. V současné době operuje pod názvem Carl Zeiss Meditec AG a zaměřuje se na přístroje pro diagnózu a léčbu očních nemocí. Produkty společnosti nacházejí své uplatnění v oční optice, oftalmologii nebo mikrochirurgii. [62]

FEI Company

Společnost založená v roce 1971 jako divize společnosti Philips je jedním z hlavních dodavatelů sofistikovaných optických zařízení na světě. FEI Company má své zastoupení také v České republice, konkrétně v Brně. FEI Czech Republic je navíc v současnosti největším výrobním centrem celé společnosti. [63]

Z analýzy konkurence vyplývá, že jsou na trhu mikroskopických přístrojů zkušenější a větší společnosti, než je XYZ, a.s.. Společnost FEI je navíc prostřednictvím svého zastoupení v Brně přímým konkurentem v několika ohledech. Tento podnik je

z výčtu konkurence také jedinou společností, která se soustředí výhradně na nabídku sofistikovaných optických zařízení.

Přestože je XYZ, a.s. oproti světovým gigantům stále malým hráčem, tento trh je co do velikosti značný. Proto zde existuje důvodný předpoklad prostoru pro další růst. To dokládají také výroční zprávy společnosti XYZ, a.s. Ať už to je rozšiřování distribuční sítě během posledních let (Čína, USA, Brazílie, Benelux nebo VB) nebo výrazný růst tržeb.

Hrozba nově vstupujících podniků

V rámci odvětví existují významné vstupní bariéry. Tento segment trhu je totiž typický vysokou kapitálovou náročností a také vysokými nároky na kvalifikaci a zkušenost lidských zdrojů. Kapitálová náročnost navíc během životních fází podniku nijak neklesá, protože zde existuje nutnost neustálých investic do dalšího vývoje. Podnik XYZ, a.s. navíc stejně jako konkurenti disponuje značnými zkušenostmi v logistice. Ať už se to týká dodávek zákazníkům nebo dodávek a vztahů s dodavateli součástek. Distribuční sítě, které XYZ, a.s. a ostatní společnosti budovaly po několik let, jsou tak další značnou bariérou pro vstup na tento trh.

Dodavatelé

Průměrný mikroskop je sestavený ze zhruba pěti tisíc součástek, kterými se musí společnost zásobovat. XYZ, a.s. je i v tomto ohledu velice důkladná a jedná strategicky. Podnik vytvořil téměř dokonalý logistický řetězec, do kterého patří více jak 500 dodavatelů. Společnost však musí kvůli nepružnosti dodavatelů držet „velké sklady“. Podnik se snaží tento problém odstranit, nicméně je to velice dlouhý proces. Hlavní součástky, které jsou jen těžko nahraditelné, vyrábí především dceřiné společnosti této firmy. Díky tomu XYZ, a.s. snižuje vyjednávací sílu dodavatelů a minimalizuje riziko.

Zákazníci

Z předešlé analýzy můžeme trh označit za oligopolní. Tento faktor má vliv také na sféru zákazníků. Mezi zákazníky patří podniky a výzkumné ústavy spadající pod oblasti jako jsou forenzní vědy a automobilový, letecký nebo hutnický průmysl. Své uplatnění však produkty XYZ, a.s. najdou hlavně v biologii, chemii a dalších vědeckých oborech. Výrobky společnosti nacházejí široké uplatnění (v soukromém i veřejném sektoru), a tak zde neexistuje pouze jeden cílový segment.

Velkou výhodou je geografická diverzifikace, díky které není společnost tolik závislá na hospodářské situaci v jednotlivých zemích. Případný propad ekonomiky na velkých trzích jako je USA nebo Čína by ale podnik pochopitelně pocítil.

Nevýhodou je pak možná trochu překvapivě původ produktů a štítek „Made in Czech Republic“, který stlačuje cenu mikroskopů společnosti dolů.

Posledním argumentem pro podporu tvrzení, že vyjednávací síla zákazníků není silná, je fakt, že spousta odběratelů spadá do veřejného sektoru. V tomto sektoru jsou nákupy financovány ze státních peněz, a tak nedochází k tak velkému tlaku na nižší ceny a výhodnější podmínky.

Hrozba substitučních výrobků

Vzhledem ke specifickému oboru, technologickým nárokům na kvalitu a celkově vlastnostem těchto high-tech výrobků žádný substitut v současné době neexistuje. Navíc je zcela nepravděpodobné, že by v nejbližší době ke vzniku substitutu došlo.

4.3.3 Analýza interních podmínek modelu „7S“

Struktura

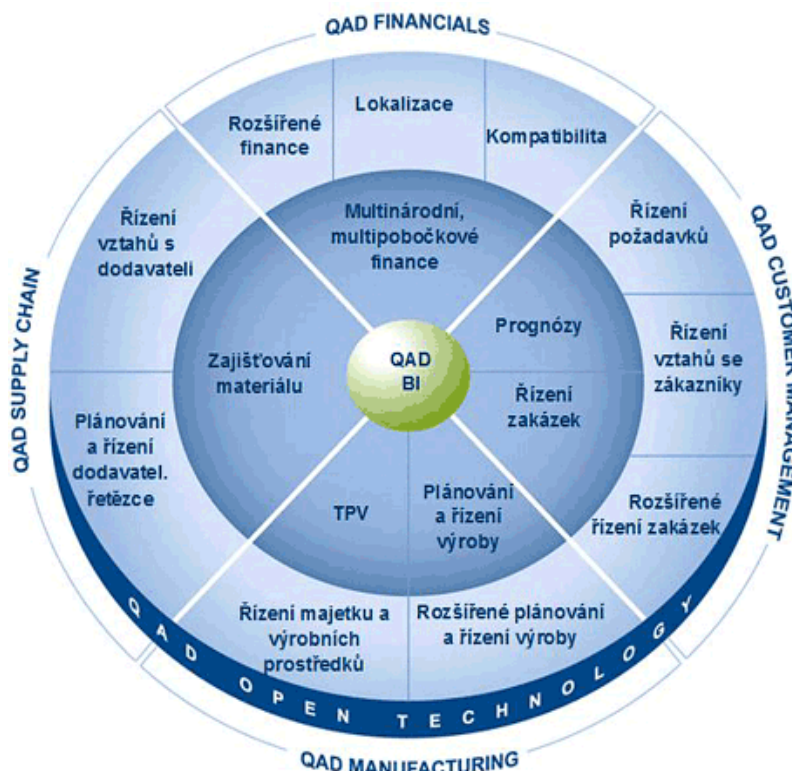
Společnost XYZ, a.s. ke konci roku 2015 zaměstnávala téměř 400 zaměstnanců. Představenstvo holdingu tvoří předseda, místopředseda a tři další členové. V dozorčí radě zasedají po boku předsedy ještě dva členové. Společnost XYZ, a.s. má 100% majetkovou účast v deseti dalších firmách. Tyto firmy jsou nejčastěji bývalými dodavateli, které společnost koupila kvůli snížení rizika a pro co největší flexibilitu při plnění zakázek pro zákazníky.

Společnost disponuje dále 99% podílem v distribuční společnosti pro Benelux, 90% podílem ve společnostech v USA a Brazílii a 70 % podílem v dceřiné společnosti v Číně, kde došlo v roce 2014 k obměně managementu a je zde v plánu tuto společnost úplně ovládnout.

Holding je tedy rozdělen na dceřiné společnosti (divize), které slouží buď jako distribuční síť nebo jako divize výrobní, obchodní a finanční. V těchto divizích jsou jednotliví ředitele – konkrétně jsou zde manažerské pozice jako provozní a finanční ředitel, security manažer nebo technický ředitel.

Systémy

V rámci vývoje společnosti XYZ, a.s. došlo ke zdokonalování informačního systému, bez kterého by průmyslový podnik nemohl být konkurenceschopný. Do podniku byl proto v roce 2014 zaveden ERP systém od americké společnosti QAD. Systém QAD je špičkovým informačním systémem, který integruje všechny důležité oblasti podniku. Od CRM managementu, přes řízení zakázek až po SRM systém.



Obr. 12 Struktura QAD systému [64]

Například při výrobě jsou všechny komponenty, ať již nakupované nebo vyráběné in-house, při vstupu do podniku opatřeny čárovým kódem. Čárovými kódy se označují i výrobní příkazy, kam se strojově zaznamenávají všechny operace. Celý proces výroby je tak zdokumentovaný a každá provedená operace je dohledatelná.

Styl řízení

Vedení podniku řeší všechny zakázky a další podstatné záležitosti na pravidelných zasedáních vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Díky informačnímu systému je celá společnost provázaná, a tak všechny divize, oddělení i zaměstnanci mají přístup k potřebným informacím. Jako výkonný ředitel působí samotný zakladatel a spolumajitel společnosti, který byl sám technickým pracovníkem. Proto často spolupracuje s pracovníky výzkumu a vývoje nových technologií a je velmi blízko u všeho podstatného. Přitom si je ale vědom kvalifikace svých zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svých oblastech a poskytuje jim dostatečný prostor pro vlastní práci.

Spolupracovníci

Přes 55 % všech zaměstnanců má ukončené vysokoškolské vzdělání a z toho téměř 20 má dokončený doktorát. Samotné vývojové oddělení zaměstnává více jak 30 %

všech lidí ve firmě. Protože však firma nechce ignorovat ani přírodní vědy, zaměstnává v aplikačním oddělení 15 lidí, kteří jsou odborníky nejrůznějších vědních oborů – biologie, chemie, geologie apod. Ti fungují jako analytici pro objasnění a definování možných požadavků zákazníků v této oblasti. Napříč odděleními je dle výkonného ředitele značný počet lidí, kteří si udržují obrovský všeobecný přehled o laboratorních přístrojích a metodách i nových trendech v souvisejících oborech.

Společnost XYZ, a.s. se snaží své zaměstnance motivovat různými firemními benefity. Nejčastěji se jedná o flexibilní pracovní dobu, pět týdnů dovolené, podpora ve sportování a nejrůznější příspěvky a finanční bonusy. Podnik také pro své zaměstnance vybudoval relaxační prostory a pořádá mnoho sportovních a společenských akcí. Styl řízení dává zaměstnancům zároveň velký prostor pro seberealizaci a dochází tak k ještě větší motivaci a sounáležitosti s firmou.

Motivování a spokojení zaměstnanci jsou pro tento podnik velice důležitým faktorem. Vzhledem k přímé konkurenci, která sídlí taktéž v Brně, dochází k velkému přetahování o kvalifikované zaměstnance. Dle předsedy představenstva je tato konkurence mnohem citelnější než na poli samotného podnikání. O kvalitní pracovníky je tak velká poptávka a neexistuje dostatečná nabídka, což potvrzuje analýza makroprostředí.

Schopnosti

Z povahy podniku a odvětví, ve kterém operuje, jasně vyplývá požadavek na kvalifikované pracovníky. Jak již bylo popsáno v předchozím faktoru „spolupracovníci“, společnost XYZ, a.s. buduje svůj tým velice komplexně a uvědomuje si důležitost lidských zdrojů.

V podniku je kladen důraz na vysokou odbornost jednotlivých pracovníků a je zájem o vzdělané technology a vývojáře, šikovné logistiky a montážníky. Dle výkonného ředitele vsadila společnost při náboru pracovníků na tzv. "jedničkáře", to znamená na lidi poctivé, slušné a zvyklé pracovat s maximálním nasazením.

Strategie

Hlavním cílem společnosti XYZ, a.s. je růst hodnoty podniku a tím souběžné vytvoření nadnárodní skupiny se sídlem v Brně. K tomuto cíli směřuje podnik již několik let. Každoročně pro sebe ukrajuje větší a větší podíl trhu a rozšiřuje svou působnost do dalších zemí. K tomu, aby byl v těchto aktivitách i nadále úspěšný, je zapotřebí neustálý růst za současného udržení vysoké kvality výrobků i služeb.

Společnost si zakládá na prozákaznickém přístupu. Projevuje se to flexibilitou a rychlostí, s jakou dokáže reagovat na požadavky trhu a samotných zákazníků. Tím, že klíčové činnosti provádí podnik in-house, může nabídnout svým zákazníkům řešení na míru. Prozákaznický přístup se odráží také v servisu, který je velice rychlý,

pružný a cenově dostupný. Navíc firma často používá, jako určitý důkaz kvality, také pětiletou záruku na své přístroje.

Důležitým prvkem rozvoje společnosti je také rozšiřování povědomí o firmě a jejich výrobcích. Společnost XYZ, a.s. proto investuje značné prostředky do prezentací na vědeckých konferencích a také publikuje v impaktovaných časopisech. Zákazníky získává osobním přístupem a v některých případech také výraznou slevou na první přístroje. Je to z toho důvodu, aby zákazník získal zkušenost s daným produktem a měl tolik potřebnou důvěru pro další nákupy.

Jak již bylo zmíněno výše, podnik neustále investuje značné prostředky do výzkumu a vývoje a snaží se také tímto způsobem zvyšovat svůj podíl na trhu. Jako velkou strategickou výhodu lze vnímat také fakt, že oproti konkurentům je XYZ, a.s. stále relativně malou firmou, a tak může i ta nejtěžší rozhodnutí dělat mnohem rychleji.

Jako poslední má smysl zmínit strategii v rámci spolupráce s vysokými školami, které započalo už v roce 1994. Je to jeden z účinných způsobů, jak ve velice konkurenčním prostředí oslovit schopné a nadané jedince a nabídnout jim spolupráci, která by mohla vést až k pracovní nabídce.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty společnosti XYZ, a.s. vycházejí přímo ze strategie. V celé firmě je kladen velký důraz na kvalitu, prozákaznický přístup a na vysokou profesionalitu v každém kroku, který podnik i jednotliví zaměstnanci dělají. Celá firma funguje jako sjednocený tým, který jde za stejným cílem, a to být světovým dodavatelem na poli sofistikovaných optických zařízení.

4.3.4 SWOT analýza

V této diplomové práci bude SWOT analýza sloužit jako integrující prvek pro získané poznatky ze strategické a finanční analýzy. Tyto poznatky budou přehledně uspořádány a rozřazeny do jednotlivých faktorů této analýzy. Výsledky však nebudou nijak vyhodnocovány a nebude jim přidělena ani důležitost, protože by tím byly pouze zdvojeny jednotlivé části této práce.

Silné stránky společnosti

- Vysoká kvalita a technologická úroveň produktů
- Poloha – přístup k levnější kvalifikované pracovní síle + centrum středoevropského výzkumu
- Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců
- Know-how v rámci technologií, postupů i trhu

- Prozákaznický přístup
- Výrobky na míru
- Vysoké investice do výzkumu a vývoje
- Široké uplatnění produktů – výzkumná centra, univerzity, kriminalistické laboratoře, soukromá sféra
- Rozlehlá distribuční síť
- In-house řešení pro stěžejní součástky produktů
- Geografická diverzifikace zákazníků, která snižuje riziko dopadu krize jednoho zahraničního trhu
- Velká škála dodavatelů – více jak 500
- ERP systém – informační systém, který zajišťuje informační provázanost napříč celou společností
- Organizační struktura, která vzbuzuje důvěru u zákazníků a partnerů

Slabé stránky

- Výroba v České republice – v očích některých zákazníků jsou tyto produkty méně kvalitní oproti konkurenci
- Nejmenší podíl na trhu mikroskopů

Příležitosti

- Spolupráce s místními i zahraničními univerzitami a výzkumnými ústavy
- Prostor pro větší zadlužení při investicích
- Potenciál trhu obecně a také nových trhů (Jižní Amerika, Asie)
- Produkty s vyšší marží
- Rozšíření sortimentu
- Zařazení odvětví nanotechnologie do oblastí, které budou podporovány vládou ČR
- Průmysl 4.0, který je přímo spojený s využíváním nanotechnologických řešení

Hrozby

- Nedostatek kvalifikovaných absolventů v regionu i v zemi
- Odchod zaměstnanců ke konkurenci
- Ekonomické problémy země, která tvoří velký podíl na tržbách (USA, Čína)
- Velká mezinárodní konkurence s dlouholetou historií
- Nepříznivý vývoj kurzu

Na základě výstupu této analýzy je vhodné doporučit společnosti XYZ, a.s. sledovat strategii max-max. Ta povede k agresivní strategii, při které bude podnik využívat příležitosti na trhu prostřednictvím své pozice a svých silných stránek.

5 Finanční analýza

Společnost XYZ, a.s. reagovala v roce 2010 na postupné ožívování zahraničních trhů a zvyšovala tržby i svůj podíl na trhu elektronových mikroskopů. Díky novým výrobním prostorám byla společnost schopná plynule zvyšovat svou výrobu a reagovat tak na zvyšující se poptávku zákazníků. Vedení podniku dokázalo také snížit růst provozních nákladů díky zefektivnění výroby. Společnost XYZ, a.s. se snažila kompenzovat dopady silné české koruny soustředěním se na výrobky s vyšší technologickou náročností, u kterých dosahuje také vyšší marže. Tento směr zaměření výroby přetrvává až do současnosti.

Rok 2011 XYZ, a.s. se nesl v nastaveném trendu a došlo tak ke zvýšení tržeb i podílu na trhu. Tržby se v tomto roce zvýšily dokonce o 75 %. Na tento výsledek měly velký vliv distribuční sítě v USA a Číně. Společnost v roce 2011 dokončila implementaci plánovacího systému pro podporu výroby, díky kterému došlo opět k lepšímu řízení nákladů, a tudíž i jejich snížení. XYZ, a.s. se také rozhodla držet finanční prostředky pro případ zajímavých možností pro další investice.

Podnik pokračoval v tržní expanzi i v následujícím roce. Tentokrát směrem do Asie a Jižní Ameriky. Firma tak poprvé překonala 1 mld. Kč obratu. V roce 2012 bylo navíc možné sledovat větší zájem ze strany tuzemských zákazníků, který však byl vyhodnocen pouze jako přechodný, způsobený čerpáním dotací z EU. Tomuto výsledku tudíž společnost nepřikládala velkou váhu a očekávala podobný trend i v příštím roce, což se potvrdilo.

V roce 2013 dokončila XYZ, a.s. výstavbu nové administrativní budovy, kam se přesunula většina oddělení. Tímto krokem se společnost připravila na očekávaný další růst výroby. Společnost zaznamenala nižší poptávku z asijského trhu, ale tento pokles nahradila zvýšená poptávka v Evropě, a proto i v tomto roce došlo k nárůstu tržeb.

Společnost XYZ, a.s. investovala každoročně velké prostředky do dalšího výzkumu a vývoje (za poslední 4 roky to bylo více jak 190 milionů korun). Rok 2014 byl však v tomto ohledu výjimečný. Společnost se rozhodla investovat do výzkumu téměř 180 milionů korun, aby tak co nejvíce urychlila uvedení nových výrobků na trh a rozšířila svůj sortiment. Tento krok znamenal pochopitelný dopad na zisk společnosti. Firma investovala navíc také do další rekonstrukce budov a do nového informačního systému (ERP).

Rok 2015 byl pro firmu svým způsobem stabilizační a můžeme říct, že sloužil k nádechu před další expanzí. Společnost XYZ se soustředila na zdokonalení CRM managementu a také distribučních cest. Došlo tak k optimalizaci obchodních sítí, což

mělo přímý dopad na navýšení tržeb o 48 %. Společnost navíc i nadále pokračovala v investicích do výzkumu a vývoje a budování vlastní laboratoře.

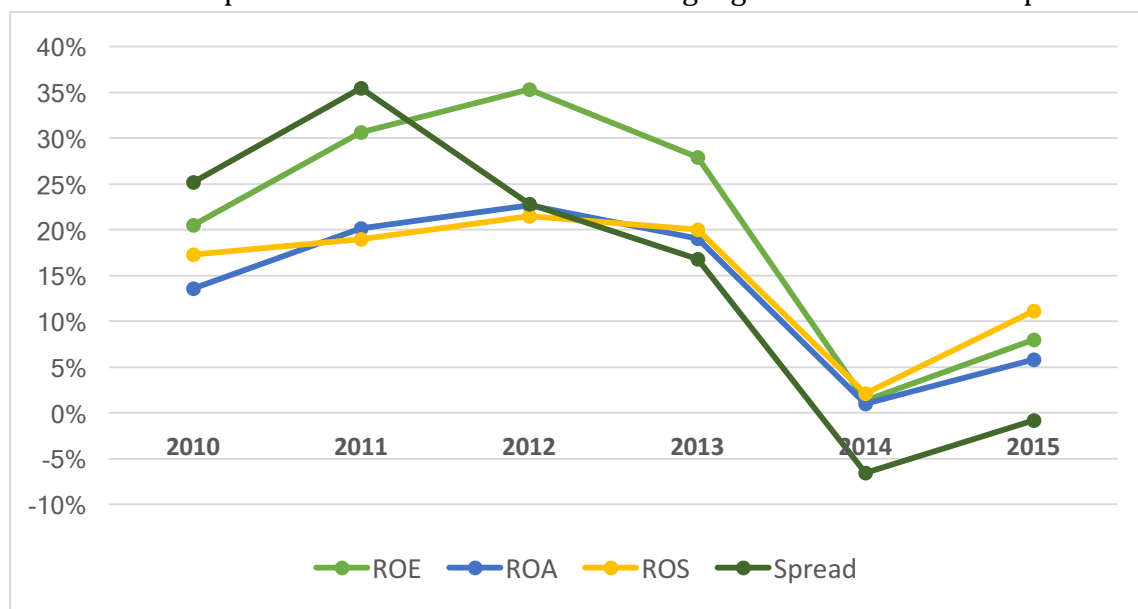
V rámci tohoto zkoumaného období společnost čerpala střednědobé úvěry v eurech a amerických dolarech, které si zajistila pevnou úrokovou sazbou pomocí derivátů. Dlouhodobý finanční majetek byl tvořen podíly v distribučních společnostech v zahraničí a deriváty. Krátkodobý finanční majetek je tvořen peněžními prostředky.

5.1 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Ukazatele rentability

Obr. 13 přehledně zobrazuje vývoj všech důležitých ukazatelů rentability v letech 2010 -2015. Až do roku 2012 všechny tyto ukazatele rostly. Tento vývoj je zcela pochopitelný vzhledem k rapidnímu růstu tržeb a snižování růstu nákladů v letech 2010 – 2012. Propad v roce 2014 reflektuje významné investice do výzkumu a vývoje, které pokračovaly i v roce 2015 (proinvestováno opět téměř 200 milionů Kč). Tento propad lze proto považovat za zcela kontrolovaný a promyšlený a nelze jej v takovémto případě považovat za problém.

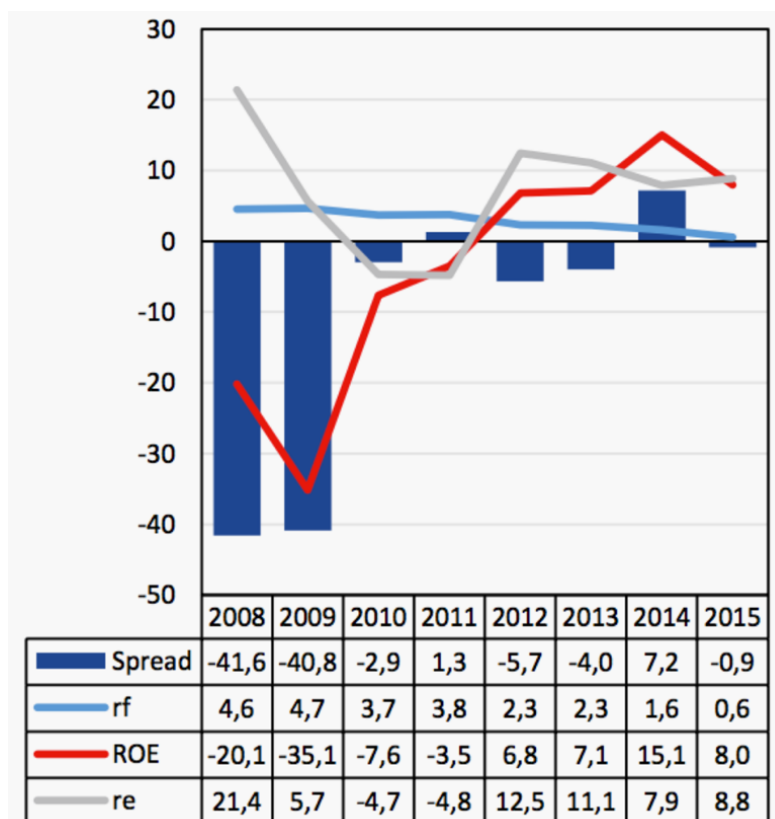
Dá se očekávat, že se společnost XYZ, a.s. velice rychle dostane na hodnoty před rokem 2014, pokud nebude navyšovat zmiňované investice. Malý vliv mělo také snížení tempa růstu tržeb na základě snížení poptávky na asijském trhu. Tomuto faktoru však nelze přičítat velkou váhu vzhledem ke geografické diverzifikaci podniku.



Obr. 13 Ukazatele rentability v letech 2010 – 2015

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

Jak lze vidět na obr. 14, je zde zvýrazněn ještě jeden ukazatel a to spread. Ten slouží k mezipodnikovému srovnání.¹¹ Do doby před výrazným zvýšením investic do vývoje byly výsledky podniku XYZ, a.s. oproti odvětvovým hodnotám výrazně lepší. Na obr. 14 lze vidět hodnoty i vývoj ukazatelů v rámci odvětví CZ-NACE 26.



Obr. 14 Ukazatele ROE a Spread v rámci odvětví CZ-NACE 26 v letech 2008 – 2015 [49]

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu aktiv je značně ovlivněný životní fází podniku, ve které se nachází. Společnost XYZ, a.s. volí posledních několik let růstovou strategii, a proto investuje hodně financí zpět do společnosti. Vliv na hodnoty v letech 2010, 2014 a 2015 měly také plánované výstavby a rekonstrukce areálu firmy. I tyto akce však byly uskutečněny vzhledem k plánovanému dalšímu růstu.

Obrat zásob je vcelku ustálený, a tak lze říci, že se zásoby přemění na výrobky zhruba 3x za rok. To by relativně odpovídalo průměrné časové náročnosti výroby jednoho mikroskopu.

¹¹ Spread srovnává podnikem dosahovanou výnosnost (rentabilitu) vlastního kapitálu (ROE) se sazbou alternativního nákladu na vlastní kapitál (re) -> (ROE - re)

Tab. 3 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,78	1,06	1,05	0,95	0,46	0,52
Obrat zásob	3,29	3,97	4,08	3,92	2,96	4,12

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

Hodnoty obchodního deficitu v následující tabulce poukazují na eventuální problém, který reflektuje skutečnost, že společnost XYZ, a.s. inkasuje své pohledávky za delší časové období, než je doba splatnosti vlastních závazků. Dochází tak v podstatě k poskytování obchodního úvěru vlastním zákazníkům, které by mohlo znamenat finanční komplikace.

Společnost XYZ, a.s. však disponuje značnými finančními rezervami, a proto se nejedná o žádný vážný problém, ale spíše o vlastnosti trhu. Situace vzniká pravděpodobně také kvůli prozákaznickému přístupu firmy, která pro své zákazníky vytváří komplexní řešení na zakázku.

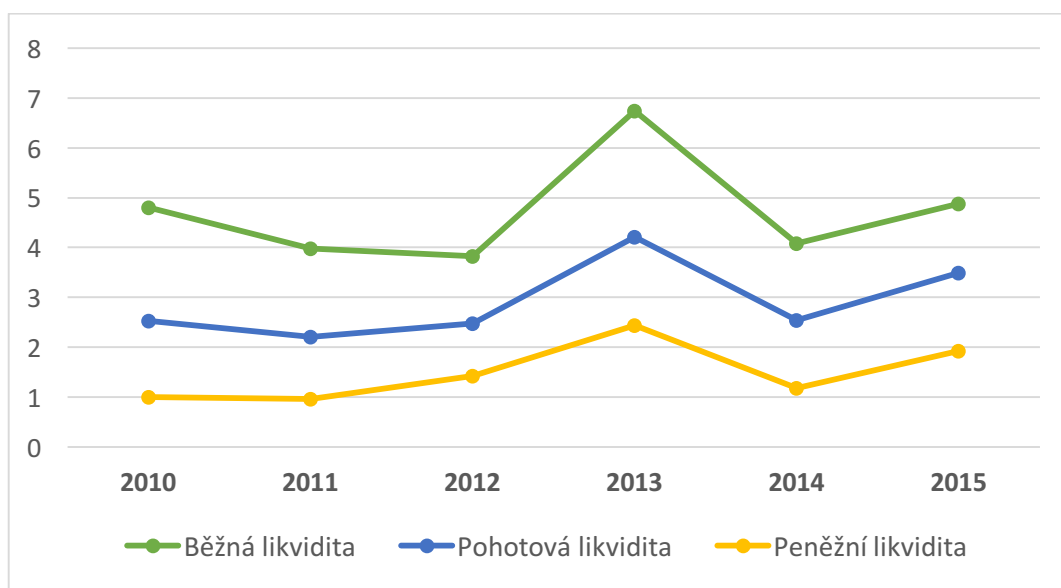
Tab. 4 Obchodní deficit

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	73	63	67	64	96	87
Doba obratu závazků	48	51	66	36	79	63
Obchodní deficit	25	12	1	27	17	24

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

Ukazatele likvidity

Společnost XYZ, a.s. dosahuje v rámci všech ukazatelů likvidity nadprůměrné hodnoty (viz obr. 15). Ve většině případů jsou tyto hodnoty dokonce dvojnásobné oproti těm doporučeným. Vysoká likvidita je však zapříčiněna snahou podniku disponovat značnými prostředky pro možnost okamžité investice, které se jim už mnohokrát v minulosti vyplatily. Lze proto předpokládat, že po ustálení společnosti dojde také ke snížení těchto hodnot tak, aby byly finance maximálně využity. Společnost XYZ, a.s. navíc dává přednost samofinancování velké většiny svých aktivit, což potvrzují také ukazatele zadluženosti.

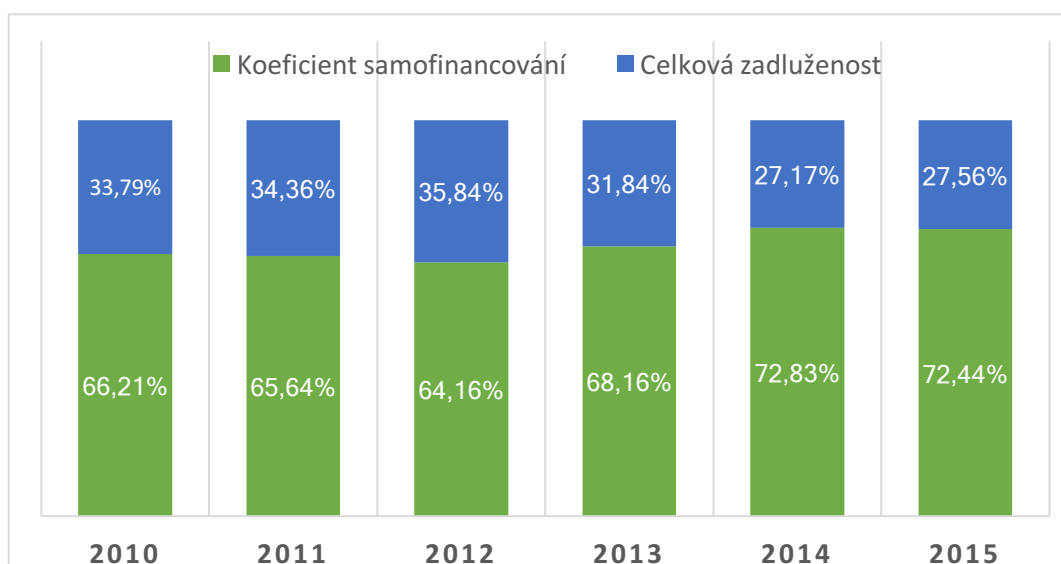


Obr. 15 Ukazatele likvidity

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

Ukazatele zadluženosti

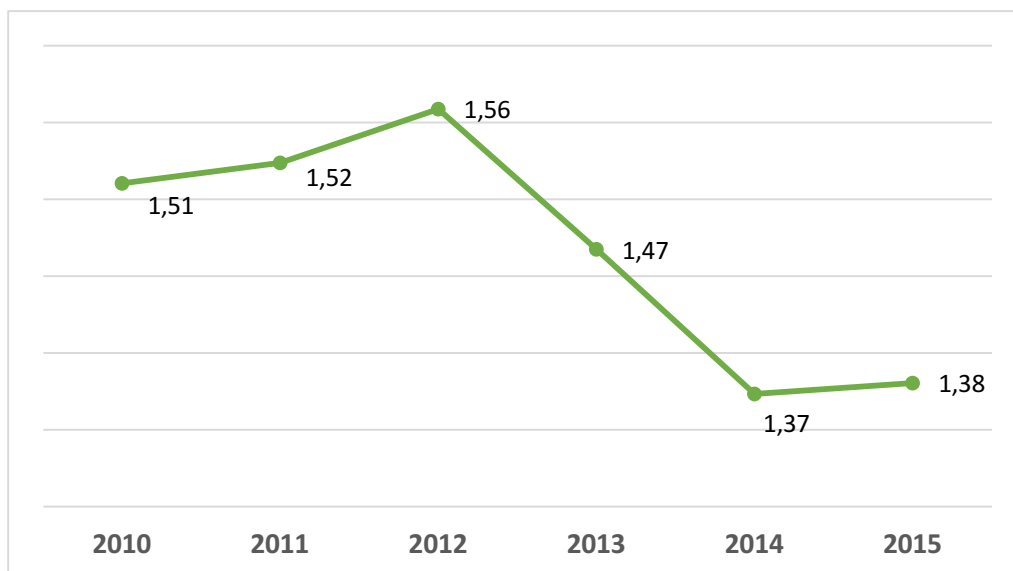
Na základě účetních výkazů lze vyhodnotit současný stav zadluženosti společnosti. Z obr. 16 vyplývá, že společnost XYZ, a.s. financuje téměř tři čtvrtiny svých aktivit a investic z vlastních zdrojů. Tento fakt může být velmi kladně vnímán samotnými věřiteli podniku a má také pozitivní dopad na nízké nákladové úroky.



Obr. 16 Koeficient samofinancování a celková zadluženost

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

Z grafu také vyplývá, že podnik samofinancuje téměř 70 % své činnosti. Firma si tuto strategii zvolila a je si vědoma všech možných úskalí tohoto řešení. Do budoucna tak lze společnosti pouze doporučit, aby více využívala cizích zdrojů, které jsou pro podnik levnější. Toto doporučení podporuje také index finanční páky, který znázorňuje výhodnost použití cizího kapitálu a také únosnost dluhového břemene.



Obr. 17 Index finanční páky

Zdroj: Zpracováno autorem dle výkazů společnosti XYZ, a.s.

6 Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence

6.1 Analýza kritérií EFQM modelu excellence

1. Kritérium: Vedení

Ve vedení společnosti působí jako výkonný ředitel samotný spoluzakladatel a spolumajitel XYZ, a.s.. Dlouhodobě určuje směřování a rozvoj celého holdingu jak v rámci interního fungování, tak i v rámci mimopodnikových aktivit za pomoci svých nejbližších pracovníků.

Představenstvo holdingu tvoří předseda (tím je výkonný ředitel), místopředseda a tři další členové. Počet členů dozorčí rady je dlouhodobě ustálen na tři členy. Jedním z příslušníků dozorčí rady je také každoročně volený zástupce z řad zaměstnanců. Tím je podpořeno propojení mezi nejvyšším vedením a řadovými zaměstnanci. Výkonného ředitele ve vrcholovém managementu pak doplňují finanční, provozní, technický a obchodní ředitel.

Tito manažeři mají zodpovědnost za své divize a mezi jejich hlavní úkoly patří koordinace a řízení zaměstnanců, monitoring a také kontrola průběžných procesů prostřednictvím informačního systému a jeho výstupů.

Díky informačnímu systému mají všichni zaměstnanci přístup k potřebným informacím přímo ze svého pracovního místa (stanoviště). Vedení však nezanedbává důležitý prvek v rámci lidského přístupu a neautomatizované procesy a nové výzvy jsou vždy řešeny na poradách. Následně jsou procesy delegovány prostřednictvím procesní struktury až k potřebnému článku řetězce. V podniku je navíc zabezpečena také zpětná vazba přenosu informací. Vedení podniku disponuje totiž velkým počtem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří jsou špičky ve svém oboru. Tito lidé mají značnou volnost ve své práci a pochopitelně se také podílí na přípravách nových projektů, výrobků a na vyhodnocování výsledků. Vedení ve společnosti lze proto nejlépe přiblížit slovem participativní, protože úspěch celé společnosti je odvislý od týmové práce, do které se zapojuje také výkonný ředitel (sám zdatný technik v oblasti mikroskopů).

2. Kritérium: Lidé

Pracovníci této technologicky zaměřené společnosti jsou základním stavebním prvkem celého byznysu. Cílem vedení je naplno využívat jejich schopnosti a potenciál pro úspěch společnosti a zároveň umožnit svým pracovníkům růst. Společnost XYZ,

a.s. proto vytváří podmínky pro další rozvoj svých zaměstnanců ať už v osobní (výuka angličtiny) nebo profesionální rovině (zvyšování kvalifikace).

Kvůli rapidnímu růstu je v XYZ, a.s. kladen velký důraz na nábor nových pracovníků. Kvalifikovaní lidé jsou však v regionu i v zemi „nedostatkovým zbožím“. Tuto nedostatečnou nabídku navíc umocňuje silná konkurence.

Pro motivaci stávajících pracovníků nebo jako náborový prvek slouží zaměstnanecké benefity, které mají za úlohu uspokojit osobní potřeby zaměstnanců mimo zaměstnání. Tímto prvkem dochází také k posílení angažovanosti a loajálnosti lidí v podniku. Mezi tyto benefity řadíme různé příspěvky na sportovní a kulturní vyžití, pět týdnů dovolené nebo finanční bonusy.

3. Kritérium: Politika a strategie

Předmětem činnosti této společnosti je výroba, prodej a servis sofistikovaných optických přístrojů. Hlavním cílem XYZ, a.s. je růst hodnoty podniku a vydobytí si postavení na trhu v podobě velkého nadnárodního konglomerátu, který bude řízen z Brna.

V XYZ, a.s. rozdělují svou politiku na výrobní, distribuční, obchodní, cenovou, personální a bezpečnostní.

Výrobní proces je založený na nejnovějších technologiích v odvětví, což zahrnuje také informační systém, který prostupuje nejen výrobou, ale celým podnikem. V rámci výrobní politiky se společnost zaměřuje na co největší přizpůsobení potřebám zákazníků za současného udržení kvality produktu. Strategie je v rámci výrobní politiky jasně odvislá od cílů vedení společnosti. Společnost XYZ, a.s. neustále roste a získává rok od roku větší podíl na trhu. Aby tento trend pokračoval, investuje do této oblasti významné prostředky.

Distribuční politika jde ruku v ruce s technologicky vyspělými produkty. Díky skvělé strategii v rámci rozšiřování své distribuční sítě otevírá firma nové trhy, na kterých se velice rychle etabluje a získává zajímavé zakázky. Společnost má značné kapitálové účasti v několika společnostech po celém světě, které působí jako odbytové body pro významné trhy. Důležitým prvkem je také propracovaná logistika, protože více jak 90 % výroby směřuje do zahraničí.

Strategie v rámci obchodní politiky funguje bok po boku s cenovou politikou. Kromě toho, že jsou produkty technologicky na vysoké úrovni a zcela konkurující dalším rivalům na trhu, musí si společnost budovat teprve jméno a důvěru, že i mikroskopy „Made in Czech Republic“ patří mezi světovou špičku. Společnost XYZ, a.s. proto poskytuje v některých případech slevu na první objednávku nebo první mikroskop. Díky tomu, že si zákazník může v podstatě nejdříve potvrdit to, co společnost deklaruje, získává XYZ, a.s. mnoho spokojených zákazníků. Důležitým faktorem je také osobní účast spolumajitele a výkonného ředitele na důležitých obchodních

schůzkách. Díky svému jazykovému vybavení dokáže zapůsobit na obchodní partnery a získat zakázky, u kterých konkurence neuspěla.

Úspěch společnosti XYZ, a.s. stojí a padá na kvalitních pracovnících. Proto je v tomto ohledu podnik velice aktivní a buduje tým, o který se může opřít při plnění svého hlavního cíle. Zaměstnanci jsou vybíráni na základě jejich znalostí, schopností a osobních předpokladů pro výkon dané pozice. Společnost také spolupracuje s univerzitami, aby nadané studenty oslovila ještě před skončením jejich studia. V rámci personální politiky je pak cílem podniku vytvořit takové podmínky, které budou podporovat zaměstnance k co nejlepšímu výkonu a které podpoří budování dlouhodobého vztahu s touto společností.

Kvůli vysokým technologickým nárokům na produkty jsou některé prostory vysoce sterilní. Z toho důvodu musí všichni zaměstnanci daného úseku projít bezpečnostními i procesními školeními, které omezují možné chyby a ztráty na minimum. Součástí bezpečnostní politiky jsou také pravidelná školení pro běžná pracoviště.

Pro zaručení kvality výstupu výroby jsou stanoveny a zdokumentovány zásady a postupy pro všechny pracovníky v daném pracovišti. Součástí tohoto přístupu ke kvalitě výrobků je také zabezpečení kontroly kvality, prostřednictvím zkušebních měření.

4. Kritérium: Partnerství a zdroje

Společnost XYZ, a.s. řídí vztahy na několika úrovních. Konkrétně zde existují partnerství na bázi dodavatelských a odběratelských vztahů, které jsou řízeny prostřednictvím informačního systému a dodavatelsko-odběratelských smluv. Kromě těchto dvou základních směrů buduje společnost také partnerství národního i mezinárodního rozsahu v oblasti vědy. Tyto spolupráce se nejčastěji uskutečňují na půdách univerzit a výzkumných ústavů. Konkrétně v Brně společnost buduje partnerství s univerzitou již od roku 1994, kdy ji poskytuje např. také licenci ke svým patentům.

Kromě lidských zdrojů, které byly popsány v rámci druhého kritéria lze mezi zdroje podniku zařadit také zdroje majetkové a finanční.

Majetkové zdroje jsou v podniku řízeny tak, aby došlo k co možná největšímu možnému uspokojení poptávky na trhu. Společnost XYZ, a.s. má kompletní přehled o svých majetkových zdrojích díky informačnímu systému QAD. Může tak efektivně zajišťovat všechny potřebné náležitosti, jako jsou např. objednávky součástek optických přístrojů.

Finanční strategie podniku definuje nakládání se samotnými finančními zdroji. Podnik dává přednost samofinancování svých investičních aktivit a vysoké likviditě pro možnost případných akvizic. Management tak řídí finanční zdroje efektivně vzhledem ke strategii finanční i strategii celé společnosti.

5. Kritérium: Procesy

Strategické cíle společnosti slouží v podniku XYZ, a.s. jako mantinely pro definování hlavních a podpůrných procesů. Pro provázanost jednotlivých procesů a jejich posloupnost je vytvořen informační tok, který prostupuje celý výrobní proces produktů. Pro jednotlivé mikroskopy se mohou úkony lehce odlišovat, nicméně hlavní i vedlejší (podpůrné) procesy jsou obecně platné pro všechny produkty společnosti.

Tab. 5 Hlavní procesy a jejich cíle

Hlavní proces	Cíl procesu
Nákup materiálu (součástek)	Zamezit zbytečnému naskladňování jednotlivých součástek a zároveň zajistit jejich dostatečné množství pro realizaci zakázek v požadovaném čase.
Příjem materiálu	Kontrola kvality materiálu a dodaného množství.
Zpracování materiálu	Zanést všechny součástky do informačního systému prostřednictvím čárových kódů.
Výroba	Dodržení všech požadovaných parametrů při procesu výroby.
Testování a korekce	Výrobek je nastavený dle požadavků zákazníka.
Odbyt	Výrobek je zajištěný v požadovaném množství, kvalitě a ve smluvený čas.

Mezi podpůrné procesy pak lze zařadit údržbu majetku, plánování výroby, logistika, kontrola filtrovacích a čistících zařízení, skladování a řízení zaměstnanců.

6. Kritérium: Výsledky zaměstnanců

Měřítka vnímaná zaměstnanci – obecně lze říci, že výkon zaměstnanců je částečně závislý na jejich motivaci. Motivační nástroje by měly být vždy jasně definovány, aby tak bylo dosaženo žádoucího chování pracovníku organizace. V rámci podniku jsou pracovníci motivováni nejrůznějšími nástroji zaměstnaneckých benefitů, které byly konkretizovány již v 2. kritériu. Dalšími nástroji však mohou být například kariérní rozvoj v rámci firmy, pracovní podmínky, uznání nebo samotné platy.

Ukazatele výkonnosti – mezi tyto ukazatele se řadí spokojenost zaměstnanců,

(odráží se v nízké míře nemocnosti a dalších absencí), dále také produktivita práce a míra fluktuace.

7. Kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Měřítko vnímaná zákazníci – zákazníci společnosti XYZ, a.s. se stávají ve většině případů dlouholetými partnery, a proto má firma v rámci měření spokojenosti svých zákazníků velmi osobní přístup. Komunikaci se zákazníky mají na starost obchodní zástupci na daném distribučním trhu nebo přímo výkonný ředitel firmy (hlavně v případě velkých a důležitých zakázek). Jak samotný ředitel říká: „*Nejen svým současným, ale i budoucím partnerům můžeme nabídnout hlavně vzájemný dialog a podporu. Neuznáváme obyčejný prodej v podobě anonymního obchodního vztahu dvou subjektů. U nás vždy každý jedná s konkrétní osobou. Naši zákazníci jsou zároveň našimi partnery.*“ V případě problému je zde navíc důležitá přítomnost profesionálního a velmi rychlého servisu nebo přímého kontaktu s obchodním zástupcem společnosti.

Ukazatele výkonnosti – společnost XYZ, a.s. dokumentuje všechny zpětné vazby od svých zákazníků, na základě kterých reaguje případnými změnami v různých oblastech. Pro zákazníky je velmi důležité, že je podnik držitelem několika mezinárodně uznávaných certifikátů kvality a také držitelem mnoha významných ocenění a cen. Mezi ta nejvýznamnější patří:

- *Ocenění za mimořádné technické dílo*
- *Photonics Prism Award 2015*, která byla udělena v kategorii Other Metrology Instrumentation v rámci konference SPIE¹² Photonics West v americkém San Franciscu. Tato cena se uděluje za výrobky v oblasti fotoniky, které překonávají konvenční myšlenky a stereotypy.
- *Czech Business Superbrands pro rok 2017* – v rámci tohoto ocenění musel firma projít nejdříve několika výběrovými koly. Následně byla odbornou komisí Brand Council, kterou tvoří odborníci z oblasti byznysu, komunikace, marketingu, médií a marketingového výzkumu oceněna titulem Czech Business Superbrands, který ji dává právo využívat pečet kvality Superbrands.
- Spolumajitel a výkonný ředitel společnosti byl dvakrát zvolen *Podnikatelem roku Jihomoravského kraje* a jednou *Technologickým podnikatelem roku*.

¹² International Society for Optics and Photonics

8. Kritérium: Výsledky vzhledem k společnosti

Měřítka vnímaná společností – XYZ, a.s. podporuje od roku 1994 brněnskou univerzitu a spolupracuje na výzkumu a vývoji také v dalších univerzitách a výzkumných ústavech. Významným způsobem také přispívá k chodu místní školky, která je blízko areálu společnosti.

Ukazatele výkonnosti – těmi hlavními ukazateli jsou energetické audity, které společnost provedla v letech 2012 a 2015 energetický audit. Energetický audit informuje o způsobech a úrovni využívání energie v budovách, včetně návrhů na opatření pro energetickou úsporu. Dalším důležitým ukazatelem je pak certifikát ISO 14001, který zahrnuje stěžejní prvky účinného systému environmentálního managementu. Společnost tedy aktivně minimalizuje environmentální dopady vlastní činnosti a výroby svých produktů. [59]

9. Kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti

Klíčové výsledky (finanční) – společnost XYZ, a.s. má díky finančnímu oddělení a jeho řediteli kompletní přehled o důležitých ukazatelích. Všechny kroky a opatření, které podstupují a které mohou být z určitého pohledu riskantní nebo neefektivní, mají svůj význam. Celý holding je každoročně podroben auditu a výroční zprávy obsahují jak rozvahu aktiv a pasiv, tak výkaz zisku a ztráty a také přehled o peněžních tocích.

Mimořádné výsledky – přestože nejsou dané přesné metody a metriky pro zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců nebo zákazníků, podnik tyto informace zajímají a zjišťuje je především prostřednictvím osobního kontaktu. Společnost XYZ, a.s. rozšířila také během své působnosti na trhu sofistikovaných optických přístrojů svou řadu výrobků na 8 produktů. Toto číslo však není konečné a podnik usilovně pracuje na dalších technologicky vyspělých výrobcích. Celkem se za rok v podniku vyrobí více jak 300 kusů mikroskopů.

Klíčové výsledky ukazatelů výkonnosti – mezi ukazatele patří například produktivita, účinnost výrobních faktorů, rychlost dodání výrobků apod. Tyto parametry se nedají porovnat s konkurencí, nicméně společnost XYZ, a.s. na nich neustále pracuje a snaží se mít celý řetězec od příjmu materiálu až po dodání výrobků co nejefektivnější.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Po konzultaci s vedením společnosti XYZ, a.s. byla jako metoda pro sebehodnocení v rámci podniku zvolena metoda dotazníkového šetření, která poskytne informace o tom, jak firemní realitu vnímají zaměstnanci. V rámci tohoto dotazníku byly otázky vytvořeny za spolupráce s vedením HR oddělení pro co nejkonkrétnější výstupy.

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům prostřednictvím emailu a krátkého textu pro vysvětlení, jaký přínos budou mít jejich odpovědi. Hotový dotazník rozeslal zaměstnanec HR oddělení a přišlo 112 odpovědí, což je zhruba od třetiny všech zaměstnanců.

Tab. 6 Výsledky sebehodnotícího dotazníku

Oblast	Kritérium	Maximální počet bodů	Dosažený počet bodů
Předpoklady	1. Vedení	100	72
	2. Lidé	100	74
	3. Politika a strategie	100	68
	4. Partnerství a zdroje	100	70
	5. Procesy	100	80
Výsledky	6. Zaměstnanci	150	81
	7. Zákazníci	100	58
	8. Společnost	100	70
	9. Klíčové výsledky výkonnosti	150	137
Celkem		1000	710

Zdroj: Zpracováno autorem dle výsledků dotazníku

V rámci sebehodnotícího dotazníku může podnik získat maximálně 1000 bodů. Zkoumaný podnik dosáhl 364 bodů v oblasti předpoklady a 346 bodů v oblasti výsledky. Celkově tak zaznamenal 710 bodů.

Tento výsledek odpovídá cílům podniku a také snaze spoludávatele a výkonného ředitele o vybudování nadnárodní společnosti v odvětví optických zařízení. Společnost XYZ, a.s. investuje velké finanční prostředky do mnoha oblastí, které směřují celý podnik k intenzivnímu růstu. Vedení si zcela uvědomuje důležitost všech opatření, které vedou podnik k vynikajícím výsledkům, a proto jsou také výsledky sebehodnocení na tak vysoké úrovni.

Na základě dotazníku a finanční analýzy byly výsledky SWOT analýzy v rámci silných a slabých stránek společnosti XYZ, a.s. ještě více specifikovány, případně se některé výsledky potvrdily. Konkrétně se jedná o tyto silné a slabé stránky:

Silné stránky podniku

- Kvalita a technologická úroveň podniku
- Vysoká kvalifikovanost pracovníků

- Strategie a politika (výrobní, distribuční, komunikační, personální i cenová)
- Možnosti osobního a profesního rozvoje
- Systematický přístup k řízení zdrojů
- Know-how
- Prozákaznický přístup
- Finanční stabilita podniku
- Velká škála kvalitních dodavatelů
- Důvěra zákazníků a partnerů
- Výrobky na míru
- Pružný, rychlý a kvalitní servis
- Moderní a efektivní informační systém
- Certifikáty kvality pro výrobky
- Certifikát systematického přístupu k environmentálnímu managementu
- Podpora prostředí mimo podnik
- Osobní přístup k zákazníkům

Slabé stránky

- Chybějící metodika pro měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců
- Nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovníků na trhu
- Vnímání značky u nových zákazníků

V rámci neustálého zlepšování podniku je nutné sebehodnocení opakovat s určitou periodicitou. Pro účely nutných úprav jednotlivých opatření je vhodné toto pravidelné dotazníkové šetření aplikovat jednou ročně. Díky tomu se vytváří větší předpoklad pro naplnění podnikových cílů.

6.3 Implementace Balanced Scorecard

Pro vytvoření modelu Balanced Scorecard ve společnosti XYZ, a.s. bude využit postup založený na modelu dle Horváth & Partners, který byl popsán v teoretické části této práce. Na základě informací ze strategické a finanční analýzy a výsledků EFQM modelu excelence bude navržený model BSC, jehož tvorba se skládá z těchto dílčích úkolů:

- Vytvoření organizačních předpokladů
- Vytvoření strategie a strategických cílů
- Vytvoření strategické mapy
- Stanovení vhodných měřítek
- Stanovení strategických akcí

6.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Implementace BSC v rámci společnosti XYZ, a.s. bude mít celopodnikový charakter. Základem úspěchu je pravidelně revidovat aktuálnost plnění strategických cílů podniku. Aktuální stav bude analyzován jednou za tři měsíce, jednou ročně pak bude docházet k aktualizaci celého konceptu BSC.

Architektura BSC

V rámci stanovení základních předpokladů pro účinnou implementaci BSC je nutné definování architektury tohoto modelu. Vzhledem k povaze podniku bude výstavba modelu prováděna metodou „shora dolů“. BSC tedy bude respektovat styl řízení v otázkách strategických kroků. Důvodem je fakt, že strategická rozhodnutí jsou přijímána vrcholným managementem.

Implementační tým

Implementační tým bude budován na základě celopodnikového pojetí BSC. Z tohoto důvodu budou členy týmu pracovníci z různých úrovní firmy. Hlavními protagonisty celé implementace bude výkonný ředitel a ředitelé jednotlivých divizí a oddělení.

Výkonný ředitel je zároveň spoludávatelem a zakladatelem společnosti, proto je jeho úloha založená hlavně na správném uchopení strategie a hodnot celého podniku a řízení implementačního týmu. Ostatní členové vrcholového managementu budou mít na starost implementaci BSC v rámci svých útvarů. Pro zajištění hladkého průběhu doplní tento tým externí poradce, který bude v rámci pracovních seminářů školit celý tým.

Na tento základní tým budou navázány další pracovní skupiny v rámci jednotlivých oddělení a také IT specialista pro provázání BSC s informačním systémem společnosti XYZ, a.s..

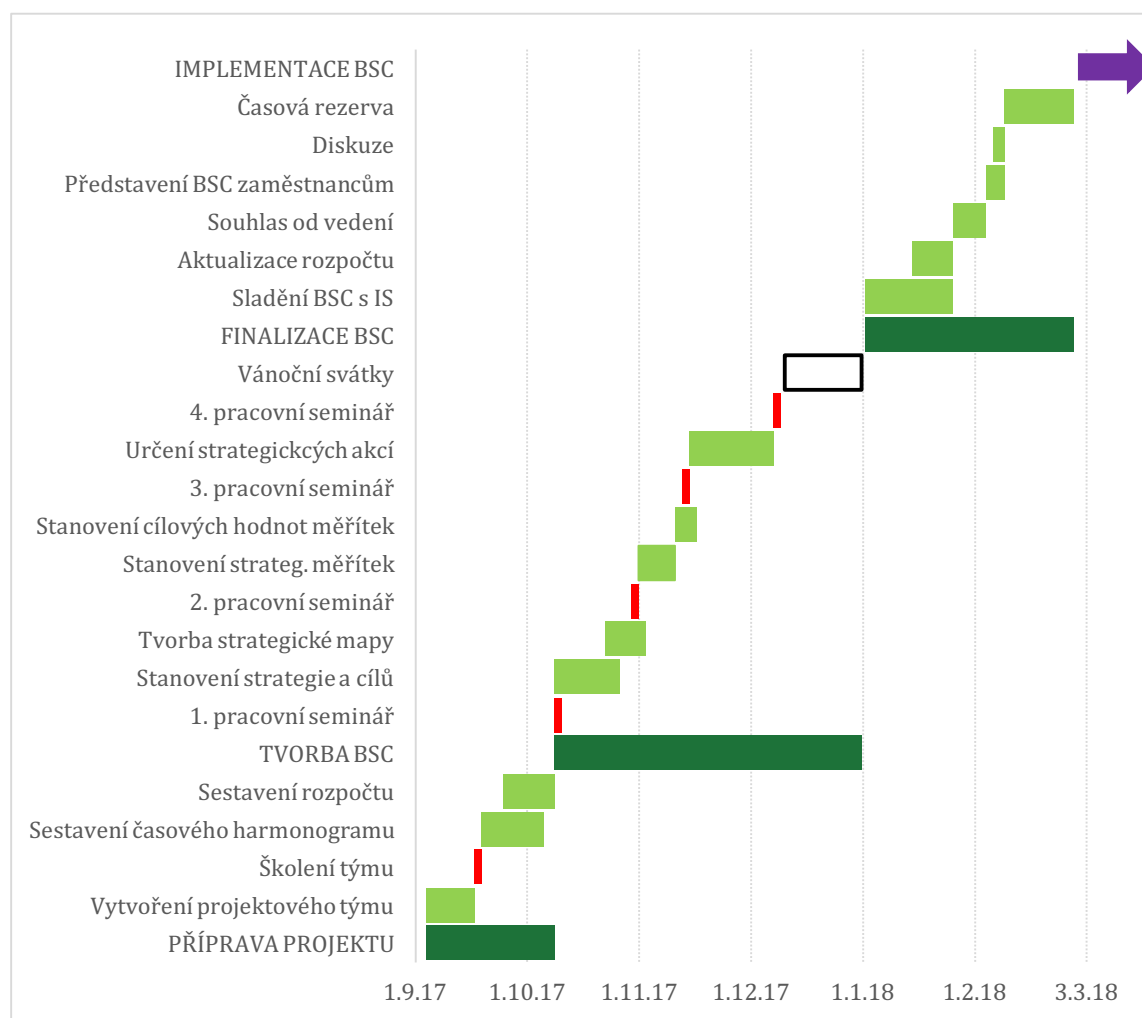
Časový harmonogram implementace

Obvyklá doba vytváření základního formátu BSC se pohybuje mezi čtyřmi a šesti měsíci. Časová náročnost roste s velikostí podniku. Následná implementace BSC může trvat i dva roky.

Pro společnost XYZ byl vytvořen implementační plán pomocí Ganttova diagramu. Plán se skládá ze tří předimplementačních fází, které jsou zvýrazněné velkými písmeny a tmavě zelenou barvou. Dílčí aktivity na sebe navazují a je nutné dodržet jejich posloupnost. Celou tvorbu BSC protkávají čtyři pracovní semináře, které jsou určeny pro setkání externího poradce s projektovým týmem. Tyto setkání se mohou uskutečnit kdykoliv během oranžově zvýrazněného časového okna. Počítá se také s krátkým přerušením celého procesu z důvodu vánočních svátků. Důležitou

součástí finalizační fáze je odprezentování celého procesu všem zaměstnancům, kterých se bude implementace týkat. Zaměstnanci musí mít jasný přehled o tom, jakou roli budou v rámci BSC zastávat.

Ve zkoumaném podniku byl naplánovaný start přípravné fáze na začátek září 2017. Samotná implementace BSC by měla i s časovou rezervou začít nejpozději začátkem března roku 2018.



Obr. 18 Časový plán implementace

6.3.2 Tvorba strategie a strategických cílů

Strategie společnosti XYZ, a.s. jasně vyplývá již z předešlých analýz a směřování firmy v posledních letech. Společnost má za cíl stát se nadnárodní společností na poli elektronových mikroskopů za současného udržení kvality a prozákaznického přístupu. Hlavním cílem však zůstává růst hodnoty podniku.

Z hlavního cíle lze jasně identifikovat dílčí strategie, kterými by měly být především: zvýšení podílu na trhu, zvyšování kvality výrobků nebo zvyšování spokojenosti zákazníků. Tyto strategie však nebudou moci být realizovány bez kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří přispívají k celkovému rozvoji společnosti. V následující části této kapitoly jsou odvozeny dílčí strategické cíle pro jednotlivé perspektivy BSC.

- **Finanční perspektiva**

Strategický cíl: Udržení finanční stability

Podnik využívá pro financování akvizic a investic do výzkumu a vývoje především vlastních zdrojů. Díky tomuto přístupu k samofinancování získává kredibilitu u svých věřitelů a partnerů. Finanční stabilita také dává větší prostor pro řešení nena-dále situace nebo pro využití výhodné příležitosti na trhu. Díky tomuto přístupu bude podnik i nadále budovat skvělé vztahy se zákazníky, dodavateli i svými věřiteli.

Strategický cíl: Růst tržní hodnoty podniku pro vlastníky

Hlavním cílem každého podniku je dle odborných publikací maximalizace tržní hodnoty podniku. Přestože v této životní fázi podniku není růst hodnoty podniku tím nejdůležitějším cílem, je tento cíl základním stavebním prvkem samotného fungování podniku. Navíc dle slov výkonného ředitele vedení holdingu do budoucna uvažuje o vstupu společnosti na burzu, a proto je i růst tržní hodnoty společnosti v zájmu majitelů firmy.

Strategický cíl: Růst tržeb

Podnik má v rámci tržeb na co navázat, a proto bude cílem pokračovat v trendu posledních let. Obchodní zástupci a distribuční společnost budou hlavními prostředky, díky kterým bude společnost získávat nové zákazníky a udržovat si ty stálé. K dosažení většího podílu na trhu, a tudíž i tržbám, bude třeba budování dalších distribučních cest a povědomí o značce XYZ.

Strategický cíl: Zvýšit využití cizího kapitálu

Přestože udržení finanční stability jako prostředek kredibility vůči zájmovým skupinám je primární, vysoká míra finanční stability poskytuje prostor pro větší zadlužení. Pro maximální efektivnost kapitálu bude důležité stanovit hranici samofinancování, která bude odpovídat potřebám společnosti.

Strategický cíl: Růst průměrné marže

Díky technologicky náročnějším výrobkům je možné na produktech získávat větší marži. V rámci tohoto strategického cíle jde tedy především o získávání zakázek na technologicky náročná řešení a o další investice do vývoje nových zařízení a inovací stávajících.

- **Zákaznická perspektiva**

Strategický cíl: Udržení stávajících zákazníků

Mikroskopy, které vyrábí společnost XYZ, a.s. nejsou vysokoobrátkovým zbožím. Instituce a společnosti, které si tyto produkty zakoupí, tak hledají dlouhodobá a spolehlivá partnerství. Získání zakázky je proto pouze prvním krokem. Zjišťování potřeb zákazníků a zpětných vazeb jsou základními prostředky pro budování vztahů. Doplňeno o nadstandartní záruky a kvalitní servis jsou pak nadstavbou, která tyto vztahy posouvá k dlouhodobým partnerstvím a dalším objednávkám od odběratelů.

Strategický cíl: Získání nových zákazníků

Investice do distribučních společností, do výzkumu a vývoje, do kvalitních zaměstnanců naznačují jasný směr. Získávání nových zákazníků (za současného udržení těch stávajících) a tím většího podílu na trhu je důležitým strategickým cílem. Tímto bude podpořen růst tržeb a tržní hodnoty podniku.

Strategický cíl: Růst spokojenost zákazníků

Cílem podniku je dodávat kvalitní, technologicky vyspělá a komplexní řešení. Jen takové výrobky a služby povedou ke spokojenému zákazníkovi a k případné další spolupráci bez dalších významných nákladů (marketing apod.). Takový zákazník je navíc ochotný za výrobky/služby zaplatit více, protože si je vědom jejich přidané hodnoty.

Strategický cíl: Budování značky

Štítek „Made in Czech Republic“ na mikroskopech společnosti snižují hodnotu samotných výrobků na některých trzích. Postupným budováním vztahů se současnými zákazníky však společnost může změnit tento štítek ve svou výhodu. Vedení společnosti je na svůj původ pyšné, a proto nehodlá na výrobě v Brně nic měnit. Cílem je změnit vnímání značky společnosti prostřednictvím kvalitních technologických řešení a prozákaznického přístupu.

- **Perspektiva interních procesů**

Strategický cíl: Kvalita výroby

Kvalita výrobků je základním prvkem celého podniku. Díky kvalitním produktům získává společnost podíl na trhu na úkor své konkurence a také si udržuje své stávající zákazníky. Kromě kvalitních materiálů a výrobních strojů se podnik neobejde bez kvalifikovaných lidských zdrojů. Pro požadované výstupy je navíc potřeba dodržovat bezpečnostní předpisy a je nutné provádět testování a kontroly. Díky strategickému řešení kvality výroby bude docházet k růstu tržeb i budování značky.

Strategický cíl: Vysoká kvalita poprodejního servisu

Je nutné nastavit servisní procesy tak, aby maximálně splňovaly požadavky pružnosti a rychlosti. Jen tak lze zaručit prozákaznický přístup na té nejvyšší úrovni. Řízením tohoto procesu zajistí společnosti podporu hned několika dalších strategických cílů jako je budování značky nebo udržení zákazníků v rámci zákaznické perspektivy.

- **Perspektiva učení se a růstu**

Strategický cíl: Inovace a vývoj

Trh, na kterém se společnost XYZ, a.s. pohybuje, je velice konkurenční. To má za důsledek neustálý vývoj nových technologií a výrobků. Osobním přístupem při jednání se zákazníky získává společnost informace, na základě kterých může podniknout patřičné kroky ve vývoji a přijít s produktem nebo inovací, které by mohly oslovit i zbytek trhu. Je proto důležité využívat tyto zdroje na maximum a neustále investovat prostředky nutné pro další vývoj.

Strategický cíl: Řízení kvalifikace zaměstnanců

Stejně jako v případě výrobků, tak i v případě znalostí zaměstnanců je potřeba neustálý vývoj pro udržení nebo dokonce posílení postavení vůči konkurenci na trhu. Cílem je tak zaměstnance neustále vzdělávat a umožnit jim se rozvíjet v oblastech, které jsou jejich specializací.

Strategický cíl: Růst spokojenosti zaměstnanců

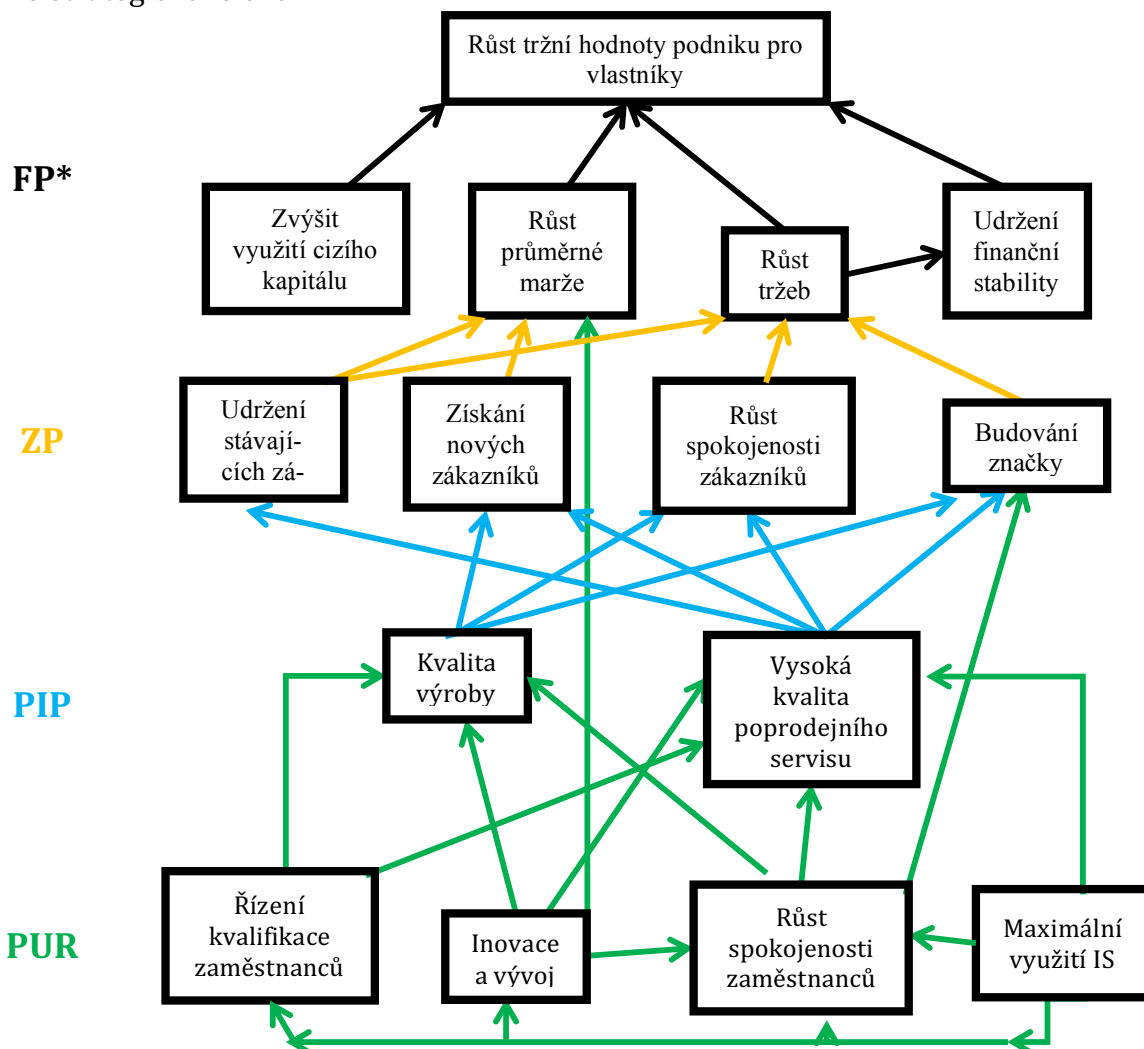
V odvětví nanotechnologie existují silné konkurenční boje o kvalifikované zaměstnance. Z toho důvodu je jedním z hlavních strategických cílů společnosti spokojenost stávajících zaměstnanců. Důvodem je také fakt, že spokojený pracovník bude podávat mnohem lepší výkony a bude vytvářet vyšší přidanou hodnotu prostřednictvím aktivního přístupu ke své práci.

Strategický cíl: Maximální využití informačního systému

Základem moderní a prosperující společnosti je informační systém, který ze sesbíraných dat vytváří cenné informace. Tento systém je tak příslibem k větší produktivitě, zlepšování výrobních procesů, budování transparentních vztahů s odběrateli a dodavateli nebo k samotnému zajištění každodenních procesů uvnitř podniku. Cílem je proto najít ideální kombinaci funkcí informačního systému a naplno je využívat napříč celou společností.

6.3.3 Strategická mapa

Bylo identifikováno 14 strategických cílů, které propojuje 29 vazeb. Vazby slouží jako prostředek k provázání jednotlivých cílů, jejichž plnění povede k dosažení hlavního strategického cíle.



Obr. 19 Strategická mapa [Vlastní práce]

*FP= finanční perspektiva, ZP= zákaznická perspektiva, PIP= perspektiva interních procesů
PUR= perspektiva učení se a růstu

Strategická mapa je sestavena na základě čtyř hlavních perspektiv. Dílčí strategické cíle níže položených perspektiv jsou prostředkem k dosažení cílů výše umístěných perspektiv. Pro dosažení hlavního strategického cíle je nutné, aby byly splněny dílčí cíle jednotlivých perspektiv.

6.3.4 Výběr měřítek

Dílčí strategické cíle musí mít jasně stanovená vhodná měřítka. Ta jsou zvolena na základě konzultace s vedením podniku. Každé toto měřítko bude mít přidělenou odpovědnou osobu, která bude kontrolovat plnění daného cíle za dodržení určité frekvence kontrol. Každá odpovědná osoba bude pověřena na základě přidělení strategického úkolu konkrétnímu útvaru. Tato osoba získá dodatečné osobní ohodnocení jako motivaci a odměnu.

„Hodnota 2015“ je údajem za rok 2015, „cílová hodnota“ je stanovena pro rok 2018 na základě očekávání vedení společnosti a podnikových plánů.

Měřítka finanční perspektivy

Společnost XYZ, a.s. usiluje o dlouhodobý růst tržeb a podílu na trhu. Na základě plnění tohoto cíle dosahuje souběžně nejvyššího ekonomického cíle v podobě růstu tržní hodnoty podniku. Měřítkem pro růst tržeb je samotný objem tržeb rozdělený na tržby z prodeje výrobků a služeb v České republice a tržby v zahraničí. V rámci světového pojetí tržeb lze očekávat podobný vývoj jako v minulých letech. Proto je budoucí hodnota tržeb navýšena o 60 % v rámci zahraničních trhů. Pro Českou republiku lze předpokládat nárůst tržeb o 50 %. Tato čísla odpovídají postupnému vývoji v průběhu tří let (2016 – 2018). Budoucí hodnota celkového objemu tržeb by se měla pohybovat kolem 2,7 mld. Kč.

Finanční analýza společnosti XYZ, a.s. poukázala na potenciál ve větším využívání cizího kapitálu. Vedení podniku však nechce riskovat snížením finanční stability, která je důležitým faktorem hlavně z pohledu možných investic. Podnik chce disponovat potřebným množstvím finančních prostředků pro případné akvizice na poli distribučních kanálů firmy. Zároveň si chce udržet možnost čerpat dostatečnou výši cizích zdrojů. Zvýšení využití cizího kapitálu je tak možné jen za podmínky udržení požadované finanční stability, která bude čtvrtletně analyzována pomocí ukazatele okamžité likvidity a celkové zadluženosti. V rámci této analýzy dojde také k prozkoumání míry zadluženosti, která naznačí vývoj využití cizího kapitálu v daném období.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je růst marže, který je vedlejším, avšak záměrným, důsledkem vývoje a technologického pokroku vlastních

výrobníků. Jako měřítko bude sloužit ukazatel ROS. Potenciál vysokého ukazatele ukazují výsledky společnosti v letech 2010 – 2013. Tedy v období, kdy neprobíhaly masivní investice do vývoje. Dle výkonného ředitele podniku je plánovaná hodnota investic směřujících do výzkumu a vývoje na úrovni posledních let, a proto lze očekávat nárůst ukazatele ROS.

Tab. 7 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2015	Cílová hodnota 2018	Frekvence měření
Udržení finanční stability	Okamžitá likvidita	%	1,93	1,4	čtvrtletně
	Celková zadluženost	%	27,46	33	čtvrtletně
Růst tržní hodnoty podniku pro vlastníky	ROE	%	7,99	15	čtvrtletně
Růst tržeb	Tržby v ČR	tis. Kč	1 557 632	2 492 211	půlročně
	Tržby v zahraničí	tis. Kč	135 446	203 169	půlročně
Zvýšit využití cizího kapitálu	Míra zadluženosti	%	37,91	43	čtvrtletně
Růst průměrné marže	ROS	%	11,15	25	půlročně

Měřítko zákaznické perspektivy

Udržení stávajících zákazníků není jen o opětovném prodeji nových výrobků, ale také o servisních službách, které by měly mít čím dál větší podíl na celkových tržbách. Proto je cílem i prostřednictvím rychlého, pružného a ochotného servisu udržet stávající zákazníky, kteří v posledních letech zakoupili výrobky společnosti XYZ, a.s.. Kromě servisu to bude také prozákaznický přístup, který společnosti poskytuje konkurenční výhodu. Měřítkem tohoto strategického cíle bude počet stávajících zákazníků v porovnání s předchozími lety.

Stávající zákazníci je nutné doplnit o ty nové, a proto i tento cíl má své místo mezi strategií podniku. Bude se jednat o subjekty, které za posledních pět let neuzavřely se společností XYZ, a.s. žádný obchod nebo spolupráci. V rámci tohoto cíle lze očekávat další růst díky rozšíření distribuční sítě a také díky možnostem rozšíření výroby.

Spokojenost odběratelů bude měřena prostřednictvím dotazníků, které budou se zákazníky procházet zaměstnanci zákaznické podpory prostřednictvím telefonického hovoru. Do této doby neexistovalo systémově řešení a zpětná vazba se získávala zejména při osobních setkáních se zástupci odběratelských subjektů. Vzhledem ke kvalitě zpracování, prozákaznickému přístupu a výrobky na míru je očekávána téměř 100 % spokojenost.

V tak konkurenčním prostředí, kde působí společnosti s dlouholetou historií, je budování značky velice důležitým cílem. Společnost XYZ, a.s. je v této oblasti velmi aktivní, a proto je zde vše závislé hlavně na cíleném využití větších finančních prostředků. Společnost se ročně účastní několika světově proslulých veletrhů a vydává také články v impaktovaných časopisech. Oba tyto prostředky jsou velmi nákladnými, avšak zároveň účinnými nástroji pro budování značky v odvětví nanotechnologie. Kromě výdajů na propagaci a četnosti účastí na světových veletrzích má na značku vliv také počet prestižních ocenění, kterých podnik získal za svou historii již několik.

Tab. 8 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2015	Cílová hodnota 2018	Frekvence měření
Udržení stávajících zákazníků	Počet stávajících zákazníků	ks	428	500	Ročně
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků v daném roce	ks	19	35	Ročně
Růst spokojenosti zákazníků	Počet spokojených zákazníků / počet zákazníků	%	neměřeno	99 %	Ročně
Budování značky	Počet účastí na veletrzích	ks	7	10	Ročně
	Počet prestižních ocenění	ks	1	2	Ročně
	Výdaje na propagaci	tis. Kč	4 237	8 500	Ročně

Měřítko perspektivy interních procesů

Základním cílem v rámci perspektivy interních procesů je kvalita výroby, která byla již v práci několikrát zdůrazněna. V případě společnosti XYZ, a.s. budou hlavními měřítky tohoto cíle reklamace výrobků a zmetkovitost. Vzhledem k úrovni výroby,

kvalifikaci zaměstnanců a zkušenostem v oboru jsou tato měřítka téměř rovny nule. Výrobní vada je totiž vzhledem k propracované technologické výrobě velmi nepravděpodobná a může být způsobena maximálně kvůli chybě na straně dodavatele, jejichž výstupy jsou však před vstupem do výroby důkladně kontrolovány.

Důležitým strategickým cílem, který je úzce propojen se zákaznickou perspektivou, je proces poprodejního servisu. Proto, aby byl tento proces maximálně efektivní a splňoval všechna kritéria, bude hodnocen dle spokojenosti zákazníků poprodejního servisu. Tato spokojenost bude vyhodnocována stejně jako v případě strategického cíle růstu spokojenosti zákazníků v zákaznické perspektivě. V rámci této perspektivy však půjde pouze o zákazníky servisu.

Tab. 9 Měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2015	Cílová hodnota 2018	Frekvence měření
Kvalita výroby	Reklamacie výrobků	%	0,1	0	Měsíčně
	Zmetkovitost	%	0,01	0	Měsíčně
Vysoká kvalita poprodejního servisu	Počet spokojených zákaz. servisu / počet zákazníků servisu	%	neměřeno	99 %	Půlročně

Měřítka perspektivy učení se a růstu

Poslední ze čtyř perspektiv se skládá ze čtyř strategických cílů. Tím prvním, který významně podporuje finanční perspektivu, je důraz na inovace a vývoj, které jsou hlavním prostředkem pro navyšování tržeb, marže a také pro získávání nových zákazníků. Jako měřítko pro tento cíl byly zvoleny vynaložené finanční prostředky. Jsou velice jednoduše srovnatelné s konkurencí a mají vypovídající hodnotu o tom, jakým směrem se investice do inovací a vývoje pohybují.

V rámci podniku XYZ, a.s. je kladen velký důraz na odbornost zaměstnanců. I z toho důvodu je řízení jejich kvalifikace jedním ze strategických cílů. Vedení podniku má velký zájem na udržení kvality výrobků, a hlavně na dalším vzdělávání vlastních zaměstnanců. Jejich vzdělávání není totiž pouze prostředkem ke kvalitní a technologicky vyspělé výrobě, ale je hlavně prostředkem k seberealizaci samotných zaměstnanců. Tyto faktory bude odrážet průměrný počet školení na zaměstnance a také jejich spokojenost se vzděláním, které jim podnik poskytuje. Tato spokojenost bude hodnocena na základě dotazníků.

Na možnost seberealizace lze volně navázat dalším strategickým cílem, kterým je růst spokojenosti zaměstnanců. Přestože podnik vytváří pro spokojenost zaměstnanců skvělé podmínky, není tento faktor nijak metodicky sledován. Určitý náhled na spokojenost zaměstnanců poskytl model EFQM. Nicméně v rámci plnění tohoto cíle, je třeba pracovat se všemi pracovníky podniku. Měřítkem by měly být výsledky dotazníků a také podíl podaných výpovědí zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků ve společnosti. Vzhledem k nedostatečné nabídce kvalifikovaných pracovníků na trhu je tento strategický cíl velmi důležitým aspektem pro konkurenceschopnost celého podniku.

Jako poslední strategický cíl celé perspektivy lze uvést maximální využití IS jako prostředku k učení se a růstu. Informační systém prostupuje celou společností a skrývá velký potenciál pro zefektivnění mnoha procesů. Vzhledem k teprve nedávnému zapojení systému lze očekávat nárůst uživatelů i funkcí, které bude IS vykonávat. Tyto dva faktory budou také měřítky tohoto strategického cíle.

Tab. 10 Měřítka učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2015	Cílová hodnota 2018	Frekvence měření
Inovace a vývoj	Vynaložené finance	tis. Kč	179 882	210 000	ročně
Řízení kvalifikace zaměstnanců	Průměrný počet školení na zaměstnance	ks	6	12	půlročně
	Spokojenost se vzděláváním (dotazník)	%	neměřeno	Min. 90	půlročně
Růst spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců dle dotazníku	%	neměřeno	95	půlročně
	Počet podaných výpovědí ze strany zaměstnanců/ celkový počet zaměstnanců	%	neměřeno	Max. 1 %	půlročně
Maximální využití IS	Množství využívaných funkcí	%	55	65	ročně
	Uživatelů mezi zaměstnanci	%	72	85	ročně

6.3.5 Určení strategických akcí a nákladů

Součástí tvorby základního rámce Balanced Scorecard je také návrh strategických akcí, které by měly vést k dosažení plánovaných hodnot jednotlivých měřítek. Cílem je dosažení hlavních cílů v rámci finanční perspektivy. Proto je nutné, aby podnik nejdříve dosáhl strategických cílů v nižších perspektivách. Pro každou z perspektiv je v této diplomové práci vytvořena přehledná tabulka, která uvádí strategické cíle, nutné akce k jejich realizaci, zodpovědný útvar a předpokládané náklady na danou akci.

Perspektiva učení se a růstu

Inovace a vývoj jsou základním strategickým cílem, který prostupuje celým podnikem. Je proto důležité, aby byly zvoleny patřičné akce, které tento cíl podpoří. Kromě vyhrazení finančních prostředků z plánovaného rozpočtu a jejich strategické alokace mezi jednotlivé oblasti je třeba využít všech příležitostí, které trh nabízí. Vyjma vlastních finančních zdrojů zde existuje potenciál zisku finančních prostředků z dotací a programů vlády. Je vhodné rozšířit kompetence některého z pracovníků o získávání aktuálních informací o těchto možnostech financování.

Velký potenciál se skrývá ve větší spolupráci na nových výrobcích s dosavadními zákazníky. Oni budou ti, kteří budou poptávat výrobky společnosti i v budoucnu a cílem podniku XYZ, a.s. je uspokojovat potřeby svých zákazníků v maximální možné míře. Díky spolupráci se stávajícími zákazníky tak bude podnik nejbližší k tomu, aby vyvíjel nová optická řešení a předstihl tak konkurenci. Následně může výrobky vzniklé na základě spolupráce s jedním z mnoha klientů nabídnout celému trhu. Jako zdroj inspirace mohou sloužit veletrhy, kterých se společnost již účastní. Ať už je to v rámci technologií, komunikace, obchodu nebo i marketingu.

Pro podporu perspektivy učení se a růstu byl definován také cíl řízení kvalifikace zaměstnanců. V rámci tohoto cíle je naplánováno vytvoření plánu zvyšování kvalifikace zaměstnanců za účelem vytvoření metodického přístupu ke vzdělávání pracovníků. Tento přístup by měla podporovat pravidelná školení (pro navýšení jejich počtu a kvality bude přidělen rozpočet 150 000 Kč) a také využití informačního systému jako prostředek k e-learningu. Ten je už součástí licence, kterou společnost vlastní.

Na zvyšování kvalifikace zaměstnanců přímo navazuje strategická akce růst jejich spokojenosti. Tento strategický cíl nebyl do této chvíle podstoupen metodickému hodnocení, a proto sestavení dotazníků a jejich následná analýza jsou důležitým prvkem k rozvoji společnosti a dialogu mezi vedením a řadovými pracovníky. Na základě výstupu z těchto dotazníků budou aktualizovány benefity pro zaměstnance společnosti XYZ, a.s..

Velmi podstatným prostředkem pro plnění potenciálu perspektivy učení se a růstu je efektivní využívání informačního systému, kterým společnost disponuje. Tento systém nabízí funkce, které ještě nejsou podnikem využívány a které by zároveň znamenaly přínos pro mnoho procesů. Důležitou strategickou akcí je propojení tohoto systému s efektivním počtem zaměstnanců. Tomuto prospěje také větší využívání e-learningu. V tomto případě je nutná důkladnější analýza pro využitelnost IS. Není cílem, aby mělo k IS přístup maximum počet pracovníků. Cílem je, aby IS využívali zaměstnanci, kteří jej potřebují pro zvýšení efektivity své práce a pro svůj výstup. To stejné platí pro funkce informačního systému. Přidání nového uživatele nebo funkce jsou velmi nákladné položky, proto je nutná analýza procesů a porada s vedoucími jednotlivých oddělení. Pro tento strategický cíl bylo uvolněno 400 000 Kč.

Tab. 11 Strategické akce – perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady (v Kč)
Inovace a vývoj	Spolupráce se zákazníky a partneři na nových výrobcích	Obchod + Servis + Zákaznická podpora	*
	Alokování finančních zdrojů	Finanční + Vývoj + Vedení	*
	Využívání dotací a programů	Finanční	*
	Účast na veletrzích (zdroj informací)	Obchod + Vývoj	*
Řízení kvalifikace zaměstnanců	Využití IS k e-learningu	IT + HR	*
	Pravidelná školení	HR	150 000
	Vytvoření plánu pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců	HR	*
Růst spokojenosti zaměstnanců	Sestavení dotazníků a jeho sběr	HR	*
	Aktualizovat nabídku benefitů na základě dotazníku	HR	*
Maximální využití IS	Spuštění nových funkcí	IT + Vedení	400 000
	Rozšíření mezi více zaměstnanců	IT + Vedení + HR	

* Tyto náklady jsou zahrnuty v běžné činnosti daného oddělení.

Perspektiva interních procesů

Základním faktorem, který definuje úspěch společnosti, je kvalita výrobků. Za touto kvalitou stojí užívání kvalitních materiálů a samotná výroba, která je na nejvyšší

možné technologické úrovni. I přes to je nutná pravidelná kontrola v různých fázích výroby a také testování zhotovených mikroskopů. Kontrola materiálu, který vstupuje do podniku, probíhá při přebírání dodávky. Při kontrole je daný kus zároveň opatřen čárovým kódem pro zavedení do informačního systému. Kvalita výroby je zajištěna také plněním přísných pravidel a norem, za což je zodpovědný hlavní mistr a jeho podřízení. Pro účely dodržení kvality výroby je nutná komunikace mezi skladem, výrobou a odbytem, kterou opět zajišťuje informační systém. Díky tomu dochází ke snižování nákladů a k dodání objednaného přístroje včas.

Servis je službou, na které si společnost XYZ, a.s. zakládá a vnímá ji jako svou konkurenční výhodu. V rámci strategického cíle vysoké kvality poprodejního servisu však opět chybí metodika pro jeho hodnocení. Z toho důvodu budou strategické akce tohoto cíle směřovat k vytvoření a aplikaci vhodného způsobu pro získávání zpětné vazby od svých zákazníků.

Interní procesy jsou ve společnosti XYZ, a.s. na vynikající úrovni, a proto hlavním cílem je pokračovat v neustálých krocích zlepšování se.

Tab. 12 Strategické akce – perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady (tis. Kč)
Kvalita výroby	Kontrola materiálu od dodavatelů	Sklad	*
	Plnění standardů a norem	Výroba	*
	Pravidelná kontrola výrobků	Výroba	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Vysoká kvalita poprodejního servisu	Vytvoření metodiky hodnocení služeb	Zákaznická podpora + servisní středisko	*
	Vytvoření telefonického scénáře	Zákaznická podpora + servisní středisko	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-

* Tyto náklady jsou zahrnuty v běžné činnosti daného oddělení.

Zákaznická perspektiva

Mikroskopy nejsou spotřebním zbožím a ani kvalita výrobků časem neupadá. Stávající odběratelé proto pořizují nové přístroje zejména v případě navýšení potřeby množství daného zařízení nebo v případě požadavků na technologicky pokročilejší přístroje a inovativnější řešení. Jedná se tedy o budování dlouhodobého vztahu,

který podporuje kvalitní servis, osobní přístup a také splnění dalších strategických akcí v rámci ostatních perspektiv.

Udržení stávajících zákazníků je možné především díky jejich spokojenosti. V tomto ohledu má podnik XYZ, a.s. určitý potenciál zlepšení. Není to potenciál zlepšení v rámci kvality služeb nebo kvality výrobků, jedná se o vytvoření metodiky hodnocení spokojenosti zákazníků, která doposud chybí. Díky tomuto hodnocení a nabídce řešení na míru vytvoří podnik dobrý základ pro zvyšování spokojenosti zákazníků, kterou ještě umocňuje plnění cílů ostatních perspektiv.

Získávání nových zákazníků je zcela legitimním strategickým cílem pro každý ekonomicky smýšlející subjekt. Společnost XYZ, a.s. je v získávání nových zákazníků velmi úspěšná a neustále zvětšuje svůj podíl na trhu. Proto je úkolem strategických akcí hlavně podpořit tuto úspěšnou aktivitu. Účast na veletrzích je ideální příležitost pro naplnění více strategických cílů. Ať už je to získávání nových nápadů a inspirací pro vývoj, získávání nových zákazníků nebo budování značky, veletrhy se ukazují jako velmi důležitá aktivita pro úspěch celého podniku.

Rozpočet pro navýšení počtu těchto akcí (800 000 Kč) je stanoven jednotně v rámci strategického cíle „budování značky“. Takto vysoká částka byla vedením určena z toho důvodu, že se jedná většinou o několikadenní akce pořádané v zahraničí. Budování značky podpoří také tvorba článků pro impaktované časopisy a podpora další spolupráce s univerzitami a výzkumnými zařízeními nejen v ČR, ale i v zahraničí. Tento strategický cíl bude delegován na oddělení Vývoje, Marketingu, Obchodu, a hlavně PR.

Tab. 13 Strategické akce – zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady (tis. Kč)
Udržení stávajících zákazníků	Kvalitní, rychlý a prozákaznický servis	Servisní středisko	*
	Osobní návštěvy zákazníku samotným výkonným ředitelem	Vedení	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Získání nových zákazníků	Účast na veletrzích	Obchod + Vedení	
	Účast v tendrech a zakázkách	Obchod + Vedení	*
	Aktivní oslovování potenciálních zákazníků	Obchod + Vedení	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-

Růst spokojenosti zákazníků	Pružná, rychlá a kvalitní reakce na požadavky zákazníků	Servis	*
	Nabídka řešení na míru	Obchod + Výroba	*
	Vytvoření metodiky hodnocení	Obchod + Zákaznická podpora	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Budování značky	Účast na veletrzích	PR + Obchod + Marketing	800 000
	Tvorba článků pro impaktované časopisy	PR + Vývoj	*
	Spolupráce s výzkumnými ústavami	Vývoj	*
	Spolupráce s univerzitami na zajímavých projektech	Vývoj + PR	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-

* Tyto náklady jsou zahrnuty v běžné činnosti daného oddělení.

Finanční perspektiva

Strategické akce spadající pod finanční perspektivu jsou ze své podstaty a příslušnosti závislé na plnění strategických cílů jiných perspektiv. Ty strategické akce, které nespádají do nižších perspektiv jsou však již dávno součástí náplně práce jednotlivých odpovědných oddělení.

Kontrola finanční stability je zajištěna důslednou finanční analýzou, která slouží také k identifikování potenciálu pro využití vhodných podmínek na financování některých aktivit z cizích zdrojů. Vrcholným cílem podniku XYZ, a.s. je růst tržní hodnoty podniku pro vlastníky. Naplnění tohoto cíle je, stejně jako v případě růstu tržeb, zajištěno plněním strategických cílů nižších perspektiv.

Prostřednictvím výroby technologicky vyspělých produktů zvyšuje společnost cenu na produkt a vzhledem k know-how také marži. Strategický cíl v podobě růstu průměrné marže bude i nadále podporován tímto zaměřením výroby a obchodu.

Do plnění strategických akcí této perspektivy se zapojí finanční oddělení (především controlling) a výkonný ředitel firmy. Vedení společně s odděleními Výroba a Vývoj bude usilovně pracovat na nových nebo inovovaných produktech.

Tab. 14 Strategické akce – finanční perspektiva

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědné oddělení	Náklady (tis. Kč)
Udržení finanční stability	Důsledná kontrola výsledků finanční analýzy	Finanční	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Růst tržní hodnoty podniku pro vlastníky	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Růst tržeb	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Zvýšit využití cizího kapitálu	Využití výhodných podmínek na trhu	Finanční + Vedení	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-
Růst průměrné marže	Klást důraz na technologicky náročné výrobky	Vedení + Výroba + Vývoj	*
	Splnění cílů v ostatních perspektivách	-	-

* Tyto náklady jsou zahrnuty v běžné činnosti daného oddělení.

6.3.6 Zajištění plynulé implementace BSC

Integrace BSC do systému plánování

Balanced Scorecard je metodou, která v rámci operativního a strategického plánování slouží k dosažení strategických cílů a strategie společnosti celkově. Pro úspěšnou implementaci je zcela zásadní přesné plánování v podobě detailních strategických akcí a jejich cílových hodnot. Jedná se tak především o stanovení rozpočtů a priorit jednotlivých aktivit. V rámci podniku je vhodné využít informační systém pro podporu zavedení BSC. Díky tomuto softwarovému řešení může vedení podniku všechny plány (strategie, cíle apod.) sdílet se zaměstnanci na jedné platformě, kde se delegují úkoly na jednotlivé útvary nebo přímo zaměstnance. Výsledkem je proto plánovací proces, který má jasná pravidla a který vytváří jednoznačná zadání. To vše usnadňuje kontakt mezi vedením a řadovými zaměstnanci společnosti.

Vedení zaměstnanců prostřednictvím BSC

Na společnost XYZ, a.s. je tvořen velký tlak vzhledem k nízké nabídce kvalifikovaných pracovníků na trhu. Stávající zaměstnanci tak mohou vytvářet určitý tlak pro-

střednictvím svých požadavků na zaměstnavatele. Podnik si uvědomuje, že pracovníci většiny oddělení musí cítit důvěru a určitý prostor pro svoji práci, aby mohli osobnostně i profesně růst a tím také přispívat k výkonu organizace. BSC umožňuje vytvořit vyvážený systém jasně definovaných cílů, který má vliv na spokojenost zaměstnanců. Výsledkem je vedení zaměstnanců k lepším výsledkům na základě cílů při dodržení prostoru pro rozvoj samotných pracovníků a účinné motivaci.

V rámci společnosti XYZ, a.s. tedy dojde k intenzivní komunikaci se zaměstnanci, za účelem stanovení jejich individuálních cílů, které budou podporovat celopodnikové cíle. Důsledkem těchto aktivit bude také zvýšení míry angažovanosti a odpovědnosti samotných pracovníků.

Integrace BSC v rámci reportingu

Pro úspěšné zavedení BSC do chodu společnosti nabývají na významu informace podstatné pro řízení. Tyto informace management získává prostřednictvím reportingu soustředícího se na konkrétní strategické cíle a jejich akce. Reporty, které v sobě zahrnují kontrolu plánovaných hodnot jednotlivých měřítek, odevzdávají vedení odpovědné osoby daného oddělení. Plánovaná frekvence těchto reportů je uvedena v kapitole výběr měřítek. Informační systém, který společnost XYZ, a.s. využívá, je dostačujícím nástrojem pro většinu měřítek a strategických cílů. Dodatečný report bude potřeba pro dosud neměřené aktivity jako je měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

Kritické faktory implementace

Implementace tak komplexního systému nese s sebou také možná rizika, která mohou úspěch BSC komplikovat nebo jej úplně zhatit. Je třeba, aby vedení tyto kritické faktory identifikovalo a snížilo tak možný dopad těchto překážek. Očekávaná rizika jsou tato:

- Ztráta motivace vedení podniku
- Nedodržení časového plánu
- Špatně zvolená strategie
- Nesprávně zvolená měřítko
- Nízká angažovanost pracovníků
- Nedůsledná kontrola měřítek
- Chybně zvolené odpovědné osoby
- Nefunkční implementační tým
- Neúčinnost strategických akcí
- Strategické cíle nepodporí celopodnikovou strategii

Autor práce dále doporučuje společnosti XYZ, a.s., aby tato rizika kvantifikovala prostřednictvím určení závažnosti jejich případného dopadu a také pravděpodobnosti samotného vzniku. Díky tomu si může vedení podniku uvědomit váhu možných následků těchto překážek.

6.3.7 Náklady na realizaci

Do nákladů na implementaci BSC do podniku XYZ, a.s. je třeba zahrnout prvotní náklady na úvodní školení, pracovní semináře a externího poradce. Tyto náklady vznikají ještě v přípravné fázi projektu, kdy se vytváří vlastní rámec BSC. Implementační tým čekají celkem čtyři pracovní semináře + úvodní školení. Úvodní školení povede zástupce firmy KCM Consulting, s.r.o. a zúčastní se ho nejužší vedení podniku, celkem tedy pět lidí. Firma KCM Consulting byla zvolena na základě ochoty provést školení přímo v sídle společnost XYZ, a.s. a na základě referencí. Náklady na externího poradce pro následné čtyři pracovní semináře jsou 64 000 Kč. [65]

Důležitou součástí nákladů jsou také odměny pro jednotlivé členy implementačního týmu. Každý člen bude dostávat po dobu šesti měsíců (doba tvorby projektu BSC) odměnu 5 000 Kč k základnímu platu.

Jako softwarová podpora celého projektu může sloužit BSC Designer. Pro 5 uživatelů vychází tento program na 1800 \$ za rok. K tomuto ročnímu poplatku je také nutný licenční poplatek 856 \$. [66] Existují i bezplatná řešení, která však takové množství funkcí. Vedení tuto položku ještě při svém rozhodování zvaží.

V druhé fázi projektu se počítá s náklady na strategické akce, které jsou vyčísleny na částku 1 350 000 Kč.

Celkové náklady byly stanoveny na 1 635 128 Kč a přehledně je znázorňuje následující tabulka.

Tab. 15 Celkové náklady na tvorbu projektu BSC

Položka	Náklady	Náklady celkem
Úvodní školení	5 x 8 712 Kč	43 560 Kč
Externí poradce	4 x 16 000 Kč	64 000 Kč
Odměny	5 x 6 x 5000 Kč	150 000 Kč
Software (kurz 23,5)	23,5 x 2656 \$	62 416 Kč
Strategické akce	1 350 000 Kč	1 350 000 Kč
Celkem		1 635 128 Kč

7 Diskuze

Diplomové práce se zabývala vytvořením návrhu implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence do podniku v odvětví nanotechnologie.

Pro identifikaci vnějších faktorů bylo využito analýz makro a mikroprostředí. Analýza makroprostředí byla provedena pomocí PESTLE analýzy. Mezi zásadní faktory, které přímo ovlivňují společnost XYZ, a.s., patří zejména nízká míra nezaměstnanosti ve spojení s poklesem počtu absolventů vysokých škol v oboru technických věd. Tento aspekt vede k velkým problémům v oblasti nábory nových kvalifikovaných pracovníků. Podnik XYZ, a.s. dále pokrývá dopady možné kurzovní volatility svou politikou a jako významný exportér těžil až do tohoto roku z výhodné situace vytvořené intervencemi ČNB. Vedení však nebralo tuto příležitost jako prostor ke zbohatnutí, ale naopak jako prostor k dalším inovacím a technologickému pokroku. Analýza makroprostředí také poukázala na značné příležitosti vyplývající z vládní podpory odvětví nanotechnologie jako průmyslu, který má pro Českou republiku velkou hodnotu v rámci 4. průmyslové revoluce.

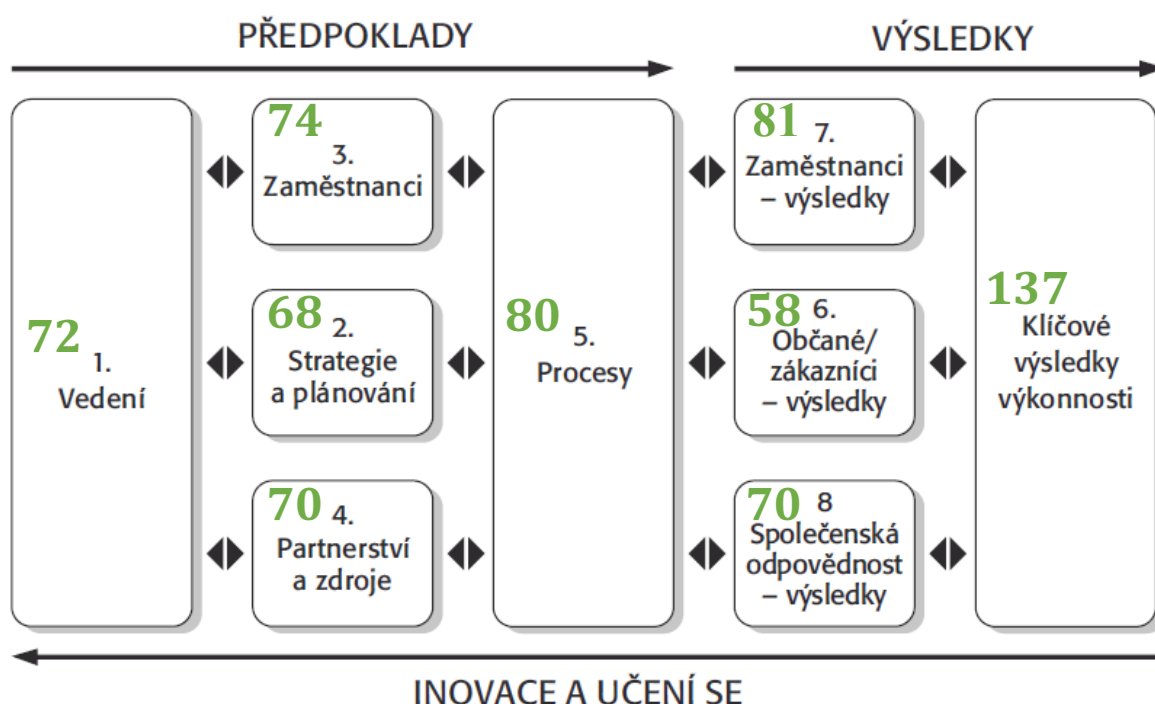
Mikroprostředí podniku bylo podstoupeno analýze Porterova modelu pěti sil. Prostřednictvím tohoto modelu byly úspěšně identifikováni nejbližší konkurenti a došlo k celkovému náhledu na odvětví nanotechnologie a hrozeb z něj plynoucích. Vzhledem ke specifickému trhu, vysoké kapitálové i technologické náročnosti výroby a k dlouholetým zkušenostem potřebným k produkování kvalitních výrobků byla tato analýza jednoznačná a mnoho hrozeb nedefinovala.

Pro interní analýzu podniku byl využit model „7S“ od firmy McKinsey. Model umožnil pochopení struktury společnosti a identifikoval některé důležité faktory předurčující podnik XYZ, a.s. k úspěchu. Těmito faktory jsou především propracovaný informační systém, kvalitní a kvalifikovaní pracovníci a samotná strategie firmy, která podporuje růst podniku ve všech oblastech. Agresivní strategii potvrdila také SWOT analýza, která byla využita jako integrující prvek.

Z provedené finanční analýzy vyplynuly závěry, které potvrdily výsledky strategické analýzy. Podnik je vysoce rentabilní, a proto v posledních letech investuje značnou část zisku do výzkumu a vývoje. Důvodem je také snaha o to, aby se podnik co nejrychleji přiblížil svým konkurentům a mohl i nadále pokračovat v získávání většího podílu na trhu elektronických mikroskopů. Ukazatele likvidity potvrdily strategii vedení podniku, která spočívá v držení finančních zdrojů pro případnou okamžitou reakci na výhodné investice. Koeficient samofinancování potvrdil slova výkonného ředitele firmy, že společnost XYZ, a.s. dává přednost vlastním zdrojům

před cizími. Tato skutečnost opět vytváří potenciál pro případnou bezproblémovou půjčku při akutní potřebě značných finančních zdrojů.

Analýza kritérií EFQM modelu excelence byla realizována prostřednictvím sebehodnotícího dotazníku. Tento dotazník byl předložen zaměstnancům podniku XYZ, a.s., kteří tak mohli vyjádřit své názory k jednotlivým zkoumaným oblastem. Výstup ze sebehodnocení podniku odpovídá výsledkům provedených analýz. Společnost XYZ, a.s. získala z maximálního počtu 1 000 bodů celkových 710, což jsou hodnoty, které předurčují podnik k excelentnosti. Výsledky jednotlivých oblastí (kritérií) blíže specifikuje schéma EFQM modelu excelence na následujícím obrázku.



Obr. 20 EFQM modelu excelence společnosti XYZ, a.s. [28]

Hodnoty modelu EFQM takovýchto parametrů poukazují na podnik, který má velkou převahu silných stránek a který usilovně pracuje na zlepšování se ve všech oblastech. Silnými stránkami jsou především kvalita a technologická úroveň podniku, vysoká kvalifikovanost pracovníků, prozákaznický přístup, široká distribuční síť a finanční stabilita. Společnost XYZ, a.s. je spolehlivým dodavatelem i odběratelem, jeho pracovníci jsou kapacity ve svém oboru a podnik disponuje pružným a rychlým servisem. Vedení podniku také poskytuje zaměstnancům prostor a podmínky pro osobní a profesní růst a podporuje co největší angažovanost všech pracovníků. Slabou stránkou je pak především nemetodický přístup k měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Vzhledem k vysoké úrovni podniku a jeho cílům lze

však jen těžko najít další slabé stránky, které by mohly mít negativní vliv na chod podniku. Podnik XYZ, a.s. má navíc dostatečné zdroje i prostory pro navyšování výroby a pracovníci rozumí podnikové strategii a cílům, na kterých společně pracují. Jedinou „brzdou“ společnosti tak zůstává nedostatečná nabídka kvalifikovaných pracovníků na trhu a samotná značka, která může u některých nových zákazníků vzbuzovat nejistotu.

Výsledky strategické a finanční analýzy posloužily společně s informacemi z EFQM modelu excelence jako podklad pro návrh základního rámce metody Balanced Scorecard. Byla definována architektura modelu, prostřednictvím které byla výstavba modelu navržena metodou „shora dolů“. Byl také stanoven implementační tým a detailní časový harmonogram. Autor práce vytvořil excelový soubor, který napomůže projektovému řízení nejen v rámci BSC, ale také u dalších projektů této společnosti. Jeho výstupem je Ganttův diagram, který v tomto případě přehledně zobrazuje tvorbu BSC. Důležitým prvkem předpokladů bylo také jasné definování strategie podniku.

Na základě provedených analýz, politiky a strategie podniku byly vytvořeny strategické cíle, které byly rozděleny podle čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Pro účely vizuálního propojení řetězců příčin a následků jednotlivých strategií byla použita strategická mapa. Ta byla sestavena od nejnižší perspektivy (perspektiva učení se a růstu) po nejvyšší (finanční perspektiva). Hlavním cílem je růst hodnoty podniku, který je zajištěn plněním jednotlivých strategických cílů všech perspektiv.

Výhodou metody Balanced Scorecard je kontrola plnění dílčích strategických cílů prostřednictvím stanovených měřítek. Měřítkům byly vyhodnoceny současné i cílové hodnoty pro následující rok. Tyto hodnoty byly stanoveny na základě strategické a finanční analýzy, srovnání s konkurencí, konzultací s vedením podniku a také na základě provedeného sebehodnocení. Důležité bylo stanovení frekvence měření. Strategické cíle však vyžadují také strategické akce, bez kterých by nemohl podnik cílů dosáhnout. Tyto akce budou zahájeny v nejnižší perspektivě (učení se a růstu) a prostřednictvím řetězce příčin a následků dojde k naplnění cílů dalších perspektiv včetně té nejvyšší (finanční). K jednotlivým strategickým akcím byla přidělena příslušná oddělení, ve kterých bude docházet k dalšímu delegování úkolů.

V rámci perspektivy učení se a růstu bylo nutné strategické akce zaměřit především na inovace a vývoj, řízení kvalifikace zaměstnanců, růst jejich spokojenosti a na maximální využití informačního systému. Řada strategických akcí je již podnikem vykonávána, což potvrzují také skvělé výsledky v sebehodnocení. Proto jsou strategické akce často součástí nákladů jednotlivých oddělení a nedochází tak k navýšení rozpočtů tvorby BSC. Existuje zde potenciál využití skvělých partnerství se zákazníky a jinými subjekty pro spolupráci na nových produktech a technologiích.

Dále je to informační systém, jehož využívání zvyšuje efektivitu i produktivitu jednotlivých oddělení i zaměstnanců. V rámci IS by také mělo dojít k vytvoření e-learningu, jako prostředku ke sdílení interních informací o používaných technologiích, postupech apod.. Růst spokojenosti zaměstnanců skrývá určitý potenciál pro zlepšení. Přestože jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, pro excelenci je vhodné tuto spokojenost začít měřit prostřednictvím metodicky vytvořených dotazníků.

Kvalita výroby a užitých technologií je na tak vysoké úrovni, že je třeba pouze neslevit z nastolených standardů a naplno pokračovat v práci, kterou vývoj a výroba společně odvádí. Kvalita výroby je proto podstoupena kontrole materiálu od dodavatelů a také testování vyrobených produktů. V rámci perspektivy interních procesů pak ještě podnik XYZ, a.s. bude dbát na vysokou kvalitu poprodejního servisu, který skýtá příležitost pro další zisky. Autor práce po domluvě s vedením zvolil jako důležitou strategickou akci vytvoření metodiky hodnocení služeb, na které bude spolupracovat zákaznická podpora a servisní středisko. Díky tomuto zaměření podpoří společnost vnímání firmy jako prozákaznický orientovaného a spolehlivého partnera.

Spokojení zákazníci jsou motorem fungujícího podniku, a proto v zákaznické perspektivě hraje tento strategický cíl velkou roli. Růst spokojenosti zákazníků, který je podporován nabídkou řešení na míru, požaduje vytvoření metodiky hodnocení. Jen tak se totiž může podnik skutečně zlepšovat. Tento strategický cíl je v přímém spojení s cílem udržení stávajících zákazníků, které bude podporovat servis a osobní přístup vedení podniku. Pro získávání nových zákazníků bude třeba i nadále budovat značku společnosti. Tu bude podporovat účast na veletrzích, spolupráce s univerzitami a výzkumnými ústavy nebo tvorba článků do impaktovaných časopisů. Kromě oddělení Obchod a Marketing, zasáhne do plnění těchto cílů také PR oddělení. Pro účast na veletrzích byl alokován rozpočet 800 000 Kč.

Do vrcholné perspektivy (finanční) již zbývá vyvinout pouze malý počet dodatečných strategických akcí, protože velká většina je už výsledkem splnění cílů nižších perspektiv. Další náklady proto v této perspektivě nevznikají.

Pro zajištění plynulé implementace BSC do strategického řízení podniku by se měl podnik XYZ, a.s. vyvarovat některých aspektů, které by mohly tento proces ohrozit. Podstatným faktorem je angažovanost všech pracovníků, na kterých stojí úspěšná realizace celého procesu. BSC umožní ve společnosti vytvořit vyvážený systém jasně definovaných cílů, který bude motivovat zaměstnance k plnění podnikové strategie. Pro podnik XYZ, a.s. bude důležitým faktorem také provázanost s informačním systémem, který zajistí kvalitní reporting a také napojení na operativní a strategické plánování. Dalšími kritickými faktory, před kterými se musí mít společnost na pozoru jsou např: nesprávně zvolená měřítko, nedodržení časového plánu nebo chybně zvolené odpovědné osoby.

Modelový scénář pro podniky fungující v odvětví nanotechnologie

Součástí diskuze je také vytvoření postupu pro zavedení metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence v podniku, který působí ve stejném oboru jako zkoumaný podnik XYZ, a.s. (CZ-NACE 26).

Na základě definování odvětví je nutné zpracovat důkladnou strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodné využít PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Prostřednictvím těchto analýz dojde k identifikaci zásadních faktorů v rámci mikro a makroprostředí. Identifikaci důležitých aspektů vnitřního prostředí podniku je možné provést např. modelem „7S“ od firmy McKinsey. Pomocí integrujícího prvku SWOT analýzy získá následně podnik informace o svých silných a slabých stránkách a příležitostech a hrozbách.

Dalším krokem je zpracování finanční analýzy, která bude zaměřena na soustavu ukazatelů, které budou moci doplnit výsledky strategických analýz. Výsledkem je zhodnocení finančního zdraví konkrétního podniku.

Před zpracováním návrhu BSC je třeba vypracovat EFQM model excelence. Prvním krokem tohoto zpracování by měl být důkladný popis jednotlivých kritérií. Podnik se může opřít již o dosavadní získané informace z předchozích analýz. EFQM model excelence má několik metod pro sebehodnocení, avšak vedení podniku, které s tímto modelem nemá zkušenosti, lze navrhnout metodu využívající sebehodnotící dotazník. Pro efektivitu aplikovaného systému se doporučuje dotazování pravidelně opakovat.

Pro zhotovení návrhu BSC je na začátek nutné vytvořit organizační předpoklady, které by měly obsahovat architekturu zavedení BSC do podniku. Ta by měla respektovat systém řízení v podniku. Dalším organizačním předpokladem je vytvoření implementačního týmu, který bude v průběhu vytváření základního rámce BSC školen externím poradcem. Celá implementace by se neobešla bez časového harmonogramu, pro jehož zhotovení lze využít Ganttův diagram. Časový horizont zavedení BSC do podniku je odvislý od velikosti podniku. Pohybuje se však nejčastěji od 20 do 24 týdnů.

Po vytvoření organizačních předpokladů může implementační tým přejít k definování strategických cílů, které by měly splňovat parametry SMART. Pro tento účel je vhodné využít zpracovaných analýz, podnikových vizí, cílů a hodnot. Strategické cíle je nutné rozdělit dle čtyř perspektiv modelu BSC. Cíle a perspektivy lze poté graficky zobrazit pomocí strategické mapy, která vizualizuje propojení příčin a následků jednotlivých strategií. Pro jednotlivé cíle jsou následně definována měřítka, jejich současné a cílové hodnoty v následujícím roce po zavedení a také frekvence samotného měření a reportingu.

Dalším krokem je definování strategických akcí, které povedou k plnění dílčích cílů. K těmto akcím je nutné přidělit odpovědné oddělení a následně také osoby. Za

účelem vyčíslení nákladů celé tvorby BSC je třeba určit rozpočet pro každé zvolené opatření.

Pro zajištění plynulé implementace BSC do strategického řízení podniku by měl podnik identifikovat rizika, která by mohla celý proces ohrozit. Pro eliminaci jakéhokoliv pochybení při implementaci BSC do podniku doporučuje autor práce úzkou spolupráci s externím poradcem pro tuto problematiku.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo s využitím EFQM modelu excellence navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard do podniku v odvětví nanotechnologie. Hlavní podnikatelskou činností zkoumaného podniku XYZ, a.s. je výroba elektronických mikroskopů. Tímto zaměřením patří společnost do odvětví „Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení“, což dle označení ČSÚ je skupina podniku spadající pod CZ-NACE 26. Konkrétně lze podnik na základě jeho ekonomické činnosti zařadit do skupiny CZ-NACE 26.5. Mezi hlavní odběratele společnosti patří soukromé firmy, výzkumné ústavy, kriminalistické laboratoře a univerzity. Z povahy výrobků tvoří tržby ze zahraničí více jak 90 % celého objemu tržeb.

Diplomová práce se skládá z několika kapitol. Celá třetí kapitola je věnována literárnímu přehledu, který slouží jako souhrn teoretických podkladů pro zpracování práce. Jeho součástí je popis strategie a strategické a finanční analýzy, které tvoří základ pro strategické modely hodnocení výkonnosti. Modelu EFQM excellence a metodě Balanced Scorecard je v této části práce věnován největší prostor.

V rámci EFQM modelu excellence se autor práce věnuje jeho historii, celkové koncepci a charakteristice. Důležitou součástí teoretického základu modelu je především popis jednotlivých kritérií, které jsou sledovány v rámci sebehodnocení. Metoda Balanced Scorecard byla taktéž zanesena do historického kontextu, který byl doplňkem pro popis jednotlivých perspektiv, bariér a omezení. Součástí této kapitoly je také popis postupu provedení na základě modelu společnosti Horváth & Partners. Pro objasnění společného užití těchto modelů jako nástrojů pro strategické řízení je závěr třetí kapitoly věnován jejich vzájemnému propojení a vysvětlení smysluplnosti tohoto řešení.

Čtvrtá kapitola je první kapitolou, ve které jsou aplikovány teoretické znalosti na konkrétní podnik XYZ, a.s. působící v odvětví nanotechnologie. Pro úspěšné analýzy bylo třeba jasně definovat odvětví, ve kterém podnik působí. Na tomto základě byla zpracována PESTLE analýza jako prostředek pro analýzu mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí byl využit Porterův model pěti hybných sil. Za účelem vytvoření kompletní strategické analýzy bylo třeba zanalyzovat také interní prostředí podniku. Pro tento účel zvolil autor práce model „7S“. Výsledky jednotlivých analýz byly integrovány prostřednictvím SWOT analýzy, která definovala silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Doplňkem této strategické analýzy byla analýza finanční, která v rámci páté kapitoly potvrdila předpoklady z předchozích analýz a také poukázala na finanční zdraví podniku.

Nejobsáhlejší kapitola práce je šestá kapitola s názvem „Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence“. Autor práce navázal na zpracované analýzy

charakteristikou jednotlivých kritérií modelu EFQM a aplikoval sebehodnocení podniku, které bylo provedeno pomocí dotazníku. Podnik XYZ, a.s. lze po výsledcích dotazníku (710 bodů z 1000) považovat za úspěšný.

Na základě získaných informací došlo k návrhu základního rámce modelu BSC. Model byl vytvořen pro celý podnik a jeho aplikace byla navržena metodou „shora dolů“ (od vedení podniku směrem k řadovým pracovníkům). Součástí návrhu tohoto rámce byly organizační předpoklady, vytvoření implementačního týmu a také zpracování časového harmonogramu implementace, pro který byl využit Ganttův diagram. Na základě definování hlavní strategie došlo k identifikaci dílčích cílů a jejich propojení, které znázornila strategická mapa. Po konzultaci s vedením podniku došlo k určení měřítek jednotlivých cílů (včetně cílových hodnot) a k určení strategických akcí. Ke každé strategické akci byl přidělen útvar nebo subjekt, který bude odpovědným za reporting a samotné plnění cíle, a byly taktéž stanoveny dílčí náklady. Celkové náklady na tvorbu BSC byly stanoveny na 1 635 128 Kč.

Po upozornění na možné překážky pro plynulou implementaci BSC do podniku lze v tomto modelu vidět množství výhod. Na základě BSC s využitím EFQM modelu excelence získá podnik strategický nástroj, který povede k měřitelným výstupům a pravděpodobně i skvělým výsledkům. Přestože podnik již dosahuje excelentních výsledků bez užití tohoto systému, existuje jistý potenciál pro jeho využití. Je na vedení podniku, aby zvážil výhody a náklady, které s sebou řešení přinese. Postup práce je však aplikovatelný nejen na podniky v odvětví nanotechnologie, ale i na další průmyslové podniky v celé České republice.

9 Literatura

9.1 Literární zdroje

- [1] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* V Praze: C.H. Beck, 2011, 344 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [3] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. *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, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [7] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 176 s. ISBN 9788024724508.
- [8] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711919x.
- [9] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [10] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [11] WHITE, Colin. *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 840 s. ISBN 1403904006.
- [12] PORTER, Michael E; KVAPIL, Karel. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd.. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2 .
- [13] MANKIW, Gregory. *Zásady ekonomie*. Překlad M. Sojka. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. 763 s. ISBN 80-7169-891-1.
- [14] KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [15] SHARPLIN, Arthur. *Strategic management*. New York: McGraw-Hill, c1985, xvii, 588 p. ISBN 00-705-6513-9.
- [16] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [18] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [19] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

- [20] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-807-3573-928.
- [21] KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6562-8.
- [23] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [24] MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ Pavel. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
- [25] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [26] NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 282 s. ISBN 978-80-7261-6.
- [27] PETRAŠOVÁ, I. *Model excellence EFQM*. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8.
- [28] *Zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení: model CAF pro úřady územních samosprávných celků*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK), 2014. Průvodce řízením jakosti. ISBN 978-80-02-02511-5.
- [29] PETRAŠOVÁ, I.: *Hodnocení pro excelenci EFQM: praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- [30] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [31] MAĎAROVÁ, M. *Európska nadácia pre kvalitu – EFQM EXCELLENCE MODEL*. Manažment v teórii a praxi, online odborný časopis o nových trendoch v manažmente, 2007, ročník 3, č. 4, strana 73-78. ISSN 1336-7137.
- [32] KONEČNÝ, M. *EFQM Excellence Model 2013 základy* [pdf]. Brno, 2013. [cit. 2017-02-19].
- [33] FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [34] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [35] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [36] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytvoření synergií*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [37] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.
- [38] SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

- [39] NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard: Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2. vydání. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 318 s. ISBN 378-0-471-78049-6.
- [40] NAIR, M. *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 244 s. ISBN 0-471-56973-9.
- [41] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.
- [42] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
- [43] JANIŠOVÁ, D. -- KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy:(praktické postupy pro úspěšný rozvoj)*. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

9.2 Elektronické zdroje

- [44] JALALIYOON, N., A. ZAREI a M. HEMATI. *Consideration of BSC and EFQM as a Combination Framework* [online]. 2010 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: www.ipedr.com/vol2/35-P20005.pdf
- [45] 2GC, Active Management. *The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model* [online]. 2007 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: https://www.academia.edu/25309027/The_Balanced_Scorecard_and_the_Business_Excellence_Model
- [46] ANDERSEN, H., G. LAWRIE a Michael SHULVER. *The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool?* [online]. 2000 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: http://pc-freak.net/international_university_college_files/business_scorecard/Balanced%20Scorecard%20vs%20Business%20Excellence%20Model.pdf
- [47] LAMOTTE, Gaelle a Geoff CARTER. *Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?* [online]. 2000 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmcmi.pdf>
- [48] WELCH, John a Peter REVEL. *Business Excellence Assessment & the Scorecard: Presentation to EFQM Common Interest Day* [online]. 2000 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://pc-freak.net/international_university_college_files/business_scorecard/Balanced%20Scorecard%20vs%20Business%20Excellence%20Model.pdf
- [49] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama_CZ_internet_komplet.pdf
- [50] Bloomberg. *Bloomberg market* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/markets/stocks>
- [51] Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [52] Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-všps-1-ctvrtleti-2017>

- [53] Osoby s terciárním vzděláním, studenti a absolventi terciárního vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/osoby-s-terciarnim-vzdelanim-studenti-a-absolventi-vysokych-skol>
- [54] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Iniciativa 4.0* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/pri-loha001.pdf>
- [55] Sekce pro vědu, výzkum a inovace. *Sekce místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a inovace* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=741704>
- [56] Vláda České republiky. *Vláda schválila strategii inteligentní specializace, podpoří perspektivní odvětví vědy* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/pavel-belobradek/aktualne/vlada-schvalila-strategii-inteligentni-specializace--podpori-perspektivni-odvetvi-vedy--146681/>
- [57] Národní politika výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016-2020. *Sekce místopředsedy vlády pro vědu, výzkum a inovace* [online]. [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=682145>
- [58] Energetický audit. *Asociace energetických auditorů – energetických specialistů* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.aea.cz/energeticky-audit>
- [59] ISO 14001. *ITC – Institut pro testování a certifikaci* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/iso-14001>
- [60] O společnosti Hitachi. *HITACHI* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.hitachi.eu/cs-cz/o-spolecnosti-hitachi>
- [61] The company. *JEOL* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.jeol.co.jp/en/corporate/outline/index.html>
- [62] About Carl Zeiss Jena GmbH. *ZEISS* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.zeiss.com/carl-zeiss-jena/about-us.html>
- [63] About FEI. *FEI* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.fei.com/about-fei/>
- [64] Představujeme ERP systémy na českém trhu – QAD. *ERP Fórum* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.erpforum.cz/erp-systemy/qad-reseni-pro-prumyslove-podniky.html>
- [65] Balanced scorecard. *KCM Consulting* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx
- [66] Buy BSC Designer. *BSC Designer* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.bsdesigner.com/buy-balanced-scorecard-software>

9.3 Ostatní zdroje

- Interní data podniku XYZ, a.s.
- Finanční výkazy podniku XYZ, a.s. za období 2010 – 2015
- Výroční zprávy podniku XYZ, a.s. za období 2010 – 2015

10 Seznam obrázků

Obr. 1	Proces strategického managementu	16
Obr. 2	Vztahy v rámci vytváření strategie	22
Obr. 3	EFQM model excellence	28
Obr. 4	Základní schéma BSC	36
Obr. 5	Obecný model hodnotového řetězce	39
Obr. 6	Propojení EFQM modelu excellence a Balanced Scorecard v rámci řízení výkonnosti	45
Obr. 7	Vývoj kurzu jenu vůči americkému dolaru od roku 2013 – dosud	48
Obr. 8	Vývoj kurzu CHF/CZK od roku 2013 – dosud	49
Obr. 9	Vývoj kurzu EUR/CZK od roku 2013 – dosud	49
Obr. 10	Míra inflace vyjádřená přírůstkem CPI ke stejnému měsíci předchozího roku	50
Obr. 11	Vývoj počtu absolventů v bakalářském, magisterském a navazujícím magisterském programu oboru technické vědy a technické obory v letech 2010–2015	51
Obr. 12	Struktura QAD systému	56
Obr. 13	Ukazatele rentability v letech 2010 – 2015	62
Obr. 14	Ukazatele ROE a Spread v rámci odvětví CZ-NACE 26 v letech 2008 – 2015	63
Obr. 15	Ukazatele likvidity	65
Obr. 16	Koeficient samofinancování a celková zadluženost	65
Obr. 17	Index finanční páky	66
Obr. 18	Časový plán implementace	76
Obr. 19	Strategická mapa [Vlastní práce]	80

Obr. 20 EFQM modelu excelence společnosti XYZ, a.s.

95

11 Seznam tabulek

Tab. 1	Volba vhodného modelu dle potřeb podniku	44
Tab. 2	Vývoj míry inflace v ČR vyjádřená přírůstkem průměrného ročního CPI	50
Tab. 3	Ukazatele aktivity	64
Tab. 4	Obchodní deficit	64
Tab. 5	Hlavní procesy a jejich cíle	70
Tab. 6	Výsledky sebehodnotícího dotazníku	73
Tab. 7	Měřítko finanční perspektivy	82
Tab. 8	Měřítko zákaznické perspektivy	83
Tab. 9	Měřítko perspektivy interních procesů	84
Tab. 10	Měřítko učení se a růstu	85
Tab. 11	Strategické akce – perspektiva učení se a růstu	87
Tab. 12	Strategické akce – perspektiva interních procesů	88
Tab. 13	Strategické akce – zákaznická perspektiva	89
Tab. 14	Strategické akce – finanční perspektiva	91
Tab. 15	Celkové náklady na tvorbu projektu BSC	93
Tab. 16	Konsolidovaná rozvaha v tis. Kč za roky 2010–2015	110
Tab. 17	Konsolidované výkazy zisků a ztrát v tis. Kč. za roky 2010–2015	111
Tab. 18	Poměrové ukazatele	120
Tab. 19	Index finanční páky	120

Přílohy

A Vybrané výkazy společnosti XYZ, a.s.

Tab. 16 Konsolidovaná rozvaha v tis. Kč za roky 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	528 948	642 514	1 080 341	1 375 643	3 067 271	3 260 621
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	7 890	0	0
Dlouhodobý majetek	262 205	255 712	283 936	474 163	1 778 196	1 801 684
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 613	3 714	4 120	5 302	18 673	18 278
Dlouhodobý hmotný majetek	200 226	190 050	234 564	424 369	486 937	518 687
Dlouhodobý finanční majetek	58 366	61 948	0	110	23 021	25 148
Konsolidační rozdíl	0	0	45 252	44 382	1 249 565	1 239 571
Oběžná aktiva	265 652	384 528	795 010	886 851	1 263 440	1 441 245
Zásoby	126 012	171 634	279 081	333 743	478 553	411 003
Dlouhodobé pohledávky	38	38	7 218	5 001	45 459	51 882
Krátkodobé pohledávky	84 608	119 937	211 733	228 473	374 798	409 192
Krátkodobý finanční majetek	54 994	92 919	296 978	319 634	364 630	569 168
Časové rozlišení	1 091	2 274	1 395	6 739	25 635	17 592

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	528 948	642 514	1 080 341	1 375 643	3 067 271	3 260 621
Vlastní kapitál	350 213	421 742	693 149	937 570	2 233 748	2 362 088
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000	33 430	33 430	33 430
Kapitálové fondy	-1 920	-52 176	3 406	3 537	1 323 978	1 320 927
Rezervní fondy, NF a OF ze zisku	5 000	5 000	5 000	7 000	7 000	3 835
Výsledek hospodaření min. let	250 383	314 634	417 169	630 871	838 271	812 686
VH běžného uč. období (+/-)	71 750	129 284	242 574	262 732	31 069	191 210
Cizí zdroje	178 641	220 212	288 267	388 359	831 197	895 355
Rezervy	149	928	1 047	53 282	43 440	60 744
Dlouhodobé závazky	725	613	879	1 487	2 386	2 425
Krátkodobé závazky	55 317	96 599	208 129	131 450	309 491	295 656
Bankovní úvěry a výpomoci	122 450	122 072	78 212	202 140	292 119	366 468
Časové rozlišení	94	560	95 480	46 913	183 761	170 062
Menšinový vlastní kapitál	0	0	3 445	2 801	2 326	3 178

Zdroj: Výroční zprávy společnosti XYZ, a.s.

Tab. 17 Konsolidované výkazy zisků a ztrát v tis. Kč. za roky 2010–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	26 348	222 916
N vynaložené na prodané zb.	0	0	0	0	22 941	212 861
Obchodní marže	0	0	0	0	3 407	10 055
Výkony	415 187	680 910	1 138 925	1 308 986	1 418 543	1 693 079
Výkonová spotřeba	277 882	432 642	695 636	784 064	898 562	924 907
Přidaná hodnota	137 305	248 268	443 289	524 922	523 388	778 227
Osobní náklady	62 618	82 265	163 315	204 429	314 106	409 446
Daně a poplatky	78	148	1 033	905	10 226	10 778
Odpisy DN a DH majetku	15 672	19 366	25 978	35 253	57 007	60 279
Odpis konsolidačního rozdílu	0	0	2 382	2 462	47 309	67 344
Tržby z prodeje DM a mat.	5 860	627	3 804	2 710	19 524	22 121
Zůst. cena prodaného DM a mat.	1 488	420	3 244	1 340	5 837	24 568
Změna stavu rez. a op. položek	953	1 858	156	3 886	869	-2 454
Ostatní provozní výnosy	20 753	20 275	39 175	36 710	74 803	31 667
Ostatní provozní náklady	1 013	1 391	16 260	6 344	48 866	8 096
Provozní VH	82 096	163 722	273 900	309 723	133 495	253 958
Výnosy z dl. finančního majetku	0	246	417	0	0	0
V z přec. cenných pap. a der.	21 115	2 412	60 083	14 901	24 137	41 069
N z přec. cenných pap. a der.	25 845	32 168	26 521	26 977	51 722	30 694
Výnosové úroky	21	47	900	305	993	1 172
Nákladové úroky	610	2 062	1 850	1 569	2 512	5 357
Ostatní finanční výnosy	37 332	99 200	48 299	65 874	129 684	70 361
Ostatní finanční náklady	26 499	75 913	57 029	44 122	152 688	102 728
Finanční VH	5 514	-8 238	24 299	8 412	-52 108	-26 177
Daň z příjmů za běžnou činnost	15 859	26 200	53 518	56 415	51 194	38 960
VH za běžnou činnost	71 751	129 284	244 681	261 720	30 193	188 821
VH za účetní období (+/-)	71 750	129 284	244 681	261 720	30 193	188 821
VH připadající na menš. podíly	0	0	2 107	-1 012	-876	-2 389
VH za úč. ob. bez menš. podílů	0	0	242 574	262 732	31 069	191 210
VH za úč. ob. př. zdaněním (+/-)	87 609	155 484	298 199	318 135	81 387	227 781

Zdroj: Výroční zpráva společnosti XYZ, a.s.

B Vzor sebehodnotícího dotazníku

1. kritérium: Vedení		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Vedoucí pracovníci rozvíjí vize a hodnoty podniku a sami se jimi řídí.					
2	Vedoucí pracovníci naslouchají a uznávají názory svých pořízených.					
3	Vedoucí pracovníci sdílejí informace o situaci v podniku.					
4	Vedení podniku se věnuje spolupráci s externími zájmovými skupinami					
5	Vedení podniku se aktivně zapojuje do aktivit neustálého zlepšování výkonu společnosti.					
6	Díky vedení je podnik flexibilní a dokáže se efektivně měnit.					
7	Vedení oceňuje úsilí svých podřízených.					
8	Vedení vytváří stejné podmínky pro všechny zaměstnance.					

2. kritérium: Politika a strategie		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Politika a strategie podniku jsou založeny na pochopení potřeb a očekávání všech zájmových skupin.					
2	Politika a strategie podniku je založena na znalostech výkonnosti a schopností společnosti.					
3	Vedení strategie a politiky pravidelně přezkoumává, rozvíjí a aktualizuje.					
4	Podnik svoje strategie uskutečňuje, monitoruje a komunikuje.					
5	Politika podniku je rozšířena do dílčích politik a cílů.					
6	Zaměstnanci podniku si jsou vědomi své pozice pro naplňování politiky a strategie podniku.					

3. kritérium: Lidé		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Řízené plány zaměstnanců podporují strategii podniku.					
2	Vedení rozvíjí znalosti a kvalifikaci zaměstnanců.					
3	Zaměstnanci jsou způsobilí k vykonávané práci.					
4	Komunikace mezi zaměstnanci je v rámci celého podniku efektivní.					
5	Podnik pracovníky uznává, povzbuzuje a odměňuje přiměřeně vůči odvedené práci.					
6	Pracovník může svého vedoucího kdykoliv a bez obav požádat o pomoc.					

4. kritérium: Partnerství a zdroje		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Partnerství s externími subjekty je řízeno s ohledem na udržitelný prospěch obou stran.					
2	Podnik má trvalé úspěchy při zajišťování financí.					
3	Podnik svůj majetek a zdroje trvale udržitelným způsobem.					
4	Podnik řídí technologie tak, aby podpořil realizaci podnikové strategie.					
5	Pro efektivní rozhodování jsou v podniku řízeny informace a znalosti					
6	Podnik má dostatek zařízení a vybavení pro efektivní a kvalitní plnění požadavků zúčastněných stran.					

5. kritérium: Procesy		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik navrhuje a řídí procesy s cílem optimalizace hodnoty pro zainteresované subjekty.					
2	Podnik má zdokumentované postupy všech důležitých procesů a činností.					
3	Podnik má stanoveny cílové hodnoty pro výkonnost všech procesů a činností.					
4	Podnik řídí a posiluje vztahy se zákazníky.					
5	Podnik efektivně propaguje a uvádí své výrobky a služby.					
6	Podnik dodává produkty, které splňují nebo překračují požadavky.					

6. kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost pracovníků.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují očekávání pracovníků.					
3	Výsledky podniku v oblasti pracovníků jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti pracovníků k dalšímu zlepšování.					

7. kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkům		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost zákazníků.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání zákazníků.					
3	Výsledky podniku v oblasti zákazníků jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti zákazníků k dalšímu zlepšování.					

8. kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost společnosti, ve které působí.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání společnosti ve které podnik působí.					
3	Výsledky podniku v oblasti společnosti jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti společnosti k dalšímu zlepšování.					

9. kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik určuje úspěšnou realizaci strategie na základě klíčových finančních i nefinančních výsledků, potřeb a očekávání obchodních partnerů (dodavatelů, odběratelů).					
2	Podnik stanovuje jasné cíle klíčových ekonomických výsledků podle potřeb a strategií svých obchodních partnerů (dodavatelů, odběratelů).					
3	Podnik prokazuje pozitivní ekonomické výsledky minimálně v průběhu posledních tří let.					
4	Podnik stanovuje jasné cíle pro své ekonomické výsledky.					
5	Podnik zná a chápe trendy v odvětví a jejich vliv na výkonnost podniku.					
6	Podnik je schopný identifikovat příčiny a jejich následky, které působí na podnik.					
7	Podnik používá informace o svých ekonomických výsledcích a výsledcích podobných organizací pro stanovení svých cílů.					
8	Podnik systematicky porovnává svoje výsledky s konkurencí.					

C Ukazatele finanční analýzy

• Ukazatele rentability

- ROA (Return on Assets, rentabilita celkových vložených aktiv)

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva}$$

- ROE (Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

- ROS (Return on Sales, rentabilita tržeb)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

• Ukazatele aktivity

- Obrat celkových aktiv

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

- Obrat zásob

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

- Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{tržby} \times 360$$

- Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{tržby} \times 360$$

- **Ukazatele zadluženosti**

- Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

- Kvóta vlastního kapitálu – koeficient samofinancování

$$\text{Kvóta VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

- Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

- **Ukazatele likvidity**

- Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

D Výsledky výpočtů finančních ukazatelů

Tab. 18 Poměrové ukazatele

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	20,49%	30,65%	35,30%	27,91%	1,35%	7,99%
ROA	13,56%	20,12%	22,65%	19,03%	0,98%	5,79%
ROS	17,28%	18,99%	21,48%	19,99%	2,13%	11,15%
re CZ-NACE 26	-4,7%	-4,8%	12,5%	11,1%	7,9%	8,8%
Spread	25,19%	35,45%	22,80%	16,81%	-6,55%	-0,81%
Běžná likvidita	4,80	3,98	3,82	6,75	4,08	4,87
Pohotová likvidita	2,52	2,20	2,48	4,21	2,54	3,48
Peněžní likvidita	0,99	0,96	1,43	2,43	1,18	1,93
Obrat aktiv	0,78	1,06	1,05	0,95	0,46	0,52
Obrat zásob	3,29	3,97	4,08	3,92	2,96	4,12
Doba obratu pohledávek	73	63	67	63	95	87
Doba obratu závazků	48	51	66	36	79	63
Rozdíl	25	12	1	27	17	24
Celková zadluženost	33,77%	34,27%	26,68%	28,23%	27,10%	27,46%
Úrokové krytí	134,58	79,40	148,05	197,40	53,14	47,41
Míra zadluženosti	51,01%	52,21%	41,59%	41,42%	37,21%	37,91%
Kvóta VK - koef. samof.	66,21%	65,64%	64,16%	68,16%	72,83%	72,44%

Tab. 19 Index finanční páky

	ROA	Úroková sazba	Úroková marže	ROE	Index fin. páky
2010	13,56%	4,12%	9,44%	20,49%	1,51
2011	20,12%	3,83%	16,29%	30,65%	1,52
2012	22,65%	3,49%	19,16%	35,30%	1,56
2013	19,03%	3,24%	15,79%	27,91%	1,47
2014	0,98%	2,81%	-1,83%	1,35%	1,37
2015	5,79%	2,23%	3,56%	7,99%	1,38