

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využití Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti zvoleného podniku / Implementation of the Balanced Scorecard for measuring and managing the performance of the selected company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Štěpánka Zatloukalová KEMMA04

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Praha 29.04.2023

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je implementovat systém Balanced Scorecard jako nástroj strategického řízení v podniku zaměřeném na zpracování skla. Práce zahrnuje literární rešerši týkající se základních teoretických konceptů a principů fungování metody BSC. Hlavním úkolem je poskytnout komplexní analýzu současné situace podniku, identifikovat klíčové faktory pro jeho úspěšný rozvoj, a následně navrhnout adekvátní strategické cíle, stanovit měřítka a cílové hodnoty, které umožní podniku efektivně měřit a řídit svou výkonnost. Důležitým prvkem pro splnění stanoveného cíle je na základě zjištěných poznatků vytvořit strategickou mapu podniku a konkrétní strategické akce, které podniku napomohou měřit a řídit jeho výkonnost.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část obsahuje shrnutí poznatků ze sekundárních zdrojů, kterými byla odborná literatura a tuzemské i zahraniční studie. V praktické části je uplatněno především pozorování, metody analýzy, syntézy, indukce, dedukce a metoda systémového přístupu. Práce také využívá podnikového průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Dále je použita metoda strukturovaného rozhovoru, kdy proběhl rozhovor mezi autorem práce a majitelem podniku ABC a dále jednotlivými vedoucími pracovníky. V práci je rovněž provedena implementace metody Balanced Scorecard, která je doplněna o nástroje strategické a finanční analýzy. Strategické analýzy zahrnují analýzu PEST, Porterův model 5 sil, analýzu konkurentů, analýzu vnitřních zdrojů. Finanční analýza se zabývá rozdílovými ukazateli (čistým pracovním kapitálem, čistým peněžně-pohledávkovým fondem a čistými pohotovými prostředky) a analýzou poměrových ukazatelů (rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost). Závěry z těchto analýz jsou shrnuty ve SWOT matici, na základě těchto postupů jsou dedukovány doporučené metriky pro implementaci metody BSC.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je zpracování strategické analýzy pro společnost ABC zpracovávající sklo. Na základě této analýzy byly vymezeny cíle pro každou z perspektiv metody Balanced Scorecard a byla popsána provázanost mezi jednotlivými cíli formou strategické mapy. Pro oblast perspektivy učení se a růstu byly definovány cíle v oblasti spokojených zaměstnanců, obsazenosti pracovních pozic v podniku a celkového zapojení zaměstnanců. Pro oblast interních procesů byly definovány cíle pro zvýšení produktivity práce, snížení množství odpadů, dodržování výrobního plánu a údržeb a v neposlední řadě včasnost dodávek. Pro oblast zákaznické perspektivy byly definovány cíle jako minimální hodnota reklamací a vícenákladů, spokojenost zákazníků a zvyšování ziskovosti na zákazníka. Pro oblast finanční perspektivy byly definovány cíle v oblasti udržitelné struktury nákladů, rentability celkových aktiv a růstu výsledku hospodaření. Naplnění těchto cílů by mělo podniku napomoci k dlouhodobému a udržitelnému rozvoji.

### 4. Závěry a doporučení:

Výstupem diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard, ve které jsou primárně navržena doporučení v podobě odvození strategických cílových hodnot a měřítek vyplývající z šetření strategických a finančních analýz, které mají eliminovat rizika z vnitřního a vnějšího okolí podniku a zabezpečit dlouhodobé naplňování poslání podniku. Podnik by měl implementovat navržena doporučení, protože to napomůže měřit a řídit jeho výkonnost a efektivně sledovat klíčové ukazatele v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu, což povede k lepšímu rozhodování a dosažení strategických cílů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategická analýza, Pestle analýza, Porterův model, vnitřní analýza 7S, matice swot, model Balanced Scorecard, strategická mapa

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to introduce the Balanced Scorecard system as a tool for strategic management of a company and then to implement this system in a specific company dealing with glass processing. A literature search of the basic theoretical background and principles of the method's functioning is first carried out. The aim of this work is to provide a comprehensive view of the current situation of the enterprise and then to propose appropriate strategic objectives, identify metrics and target values. The primary objective is to define a strategic map of the company and a specific strategy, whose compliance will be controlled with the help of the Balanced Scorecard method.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part contains a summary of findings from secondary sources, which were professional literature and domestic and foreign studies.

The practical part is mainly based on observation, methods of analysis, synthesis, induction, deduction and the method of system approach. The thesis also used company employee satisfaction survey. The structured interview method is used between the author of the thesis with the owner of ABC company and individual managers. The thesis also implements the Balanced Scorecard method, which is supplemented with strategic and financial analysis tools. The strategic analysis includes PEST analysis, Porter's 5 forces model, competitor analysis, internal resource analysis. The financial analysis deals with the difference ratios (net working capital, net cash and receivables and net working capital) and ratio analysis (profitability, activity, liquidity and debt). The conclusions from these analyses are summarized in a SWOT matrix, and recommended metrics for implementing the BSC method are deduced based on these procedures.

### 3. Result of research:

The result of the work is the preparation of a strategic analysis for the glass processing company ABC. On the basis of this analysis, the objectives for each of the perspectives of the Balanced Scorecard method were defined and the interconnection between the objectives was described in the form of a strategy map. For the learning and growth perspective, goals were defined in the areas of satisfied employees, job occupancy within the company and overall employee engagement. For the internal process area, targets were defined for increased labour productivity, waste reduction, production schedule adherence and maintenance, and last but not least on-time delivery. For the customer perspective area, targets were defined as minimum value of complaints and multi-costs, satisfied customers and increasing profitability per customer. For the financial perspective, objectives were defined in terms of a sustainable cost structure, profitability of total assets and growth in the operating result. The achievement of these objectives should help the company to achieve long-term and sustainable development.

### 4. Conclusions and recommendation:

The thesis concludes with proposed recommendations in the form of derivation of strategic target values and metrics, resulting from the investigation of strategic and financial analyses, which should eliminate risks from the internal and external environment of the company and ensure the long-term fulfillment of the company's mission. The enterprise should implement the proposed recommendations as this will help to measure and manage enterprise performance and effectively monitor key indicators in the areas of finance, customers, internal processes and learning and growth, leading to better decision making and achievement of strategic objectives.

## KEYWORDS

Strategic analysis, Pestle analysis, Porter's model, 7S internal analysis, swot matrix, Balanced Scorecard model, strategy map

## JEL CLASSIFICATION

L21 – Business Objectives of the Firm, L22 – Firm Organization and Market Structure , L26 – Entrepreneurship

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Štěpánka Zatloukalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název BP:	Využití Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti zvoleného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod (úvod do problematiky a vymezení cílů)</li><li>2. Teoretická část (představení problematiky Balanced Scorecard, její jednotlivé perspektivy - finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu; metodická část)</li><li>3. Praktická část (představení společnosti, analýza prostředí podniku, rozbor jednotlivých perspektiv, stanovení strategických cílů, zpracování strategické mapy podniku a určení požadovaných cílových hodnot, provedení návrhu implementace Balanced Scorecard do konkrétního podniku)</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. <i>Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen</i>. Berlin: Schäffer-Poeschel Verlag, 2018. 309 s. ISBN 978-3791041681.</li><li>• KRAUSE, H., ARORA, D. <i>Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the "Balanced Scorecard Approach"</i>. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2019. 386 s. ISBN 978-31-105-9809-4.</li><li>• VOCHOZKA, M. <i>Finance podniku: komplexní pojetí</i>. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 3. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitalní podpis prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=CA-10392535, Datum:2022.11.11 15:01:06 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 10. 11. 2022

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Strategické řízení .....	3
2.2 Výkonost podniku .....	6
2.3 Faktory ovlivňující strategický záměr .....	7
2.3.1 Benchmarking .....	7
2.3.2 Odvětvová analýza .....	7
2.4 Analýza podnikového prostředí .....	8
2.4.1 Analýza makrookolí .....	8
2.4.2 Porterův model 5 sil .....	9
2.4.3 Interní analýza .....	10
2.4.4 Finanční analýza .....	11
2.4.5 SWOT analýza .....	14
2.5 Balanced Scorecard .....	14
2.5.1 Finanční cíle .....	17
2.5.2 Zákaznická perspektiva .....	17
2.5.3 Interní obchodní procesy .....	18
2.5.4 Perspektiva učení se a růstu .....	20
2.5.5 Implementace metody Balanced Scorecard .....	21
2.6 Metodika práce .....	22
3 Analytická část práce .....	25
3.1 Představení podniku .....	25
3.2 Pestle analýza .....	26
3.3 Analýza konkurenčního prostředí-Porterův model 5 sil .....	30
3.4 Vnitřní analýza „rámec 7S faktorů“ .....	33
3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	38
3.6 Matice SWOT .....	42
3.7 Odvození strategických cílových hodnot, měřítek a strategických akcí .....	43
3.7.1 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu .....	45
3.7.2 Interní procesy .....	48
3.7.3 Zákaznická perspektiva .....	51
3.7.4 Finanční perspektiva .....	53
3.8 Proces rozšíření – roll out .....	55
3.9 Implementace modelu BSC .....	56

3.10 Rizika implementace ve společnosti ABC .....	56
3.11 Výhody implementace BSC pro společnost ABC .....	58
4 Závěr .....	59
Literatura .....	61
Přílohy .....	I

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti .....	33
Obrázek 2 Strategická mapa pro měření a řízení výkonnosti podniku .....	44
Tabulka 1 Kralickův Quick test – stupnice hodnocení ukazatelů .....	12
Tabulka 2 Výsledku průzkumu spokojenosti zaměstnanců v podniku ABC .....	35
Tabulka 3 Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2020–2022 .....	39
Tabulka 4 Vývoj rentability podniku ABC v letech 2020–2022 .....	39
Tabulka 5 Vývoj ukazatelů likvidity podniku ABC v letech 2020–2022 .....	40
Tabulka 6 Vývoj ukazatelů aktivity v podniku ABC v letech 2020–202 .....	40
Tabulka 7 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti ABC v letech 2020–2022 .....	41
Tabulka 8 Vyhodnocení Kralickova Quick testu podniku ABC v letech 2020–2022 .....	41
Tabulka 9 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu .....	45
Tabulka 10 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů .....	48
Tabulka 11 Produktivita linek v letech 2020–2022 včetně navrženého cíle pro rok 2023 .....	49
Tabulka 12 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy .....	51
Tabulka 13 Prodané m <sup>2</sup> v letech 2020–2022 včetně navržení cíle pro rok 2023 .....	53
Tabulka 14 Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy .....	53
Tabulka 15 Poměr nákladů k výnosům 2020–2022 včetně navrženého cíle pro rok 2023 .....	54
Tabulka 16 Ukazatel rentability aktiv 2020–2022 včetně navrženého cíle pro rok 2023 .....	54
Tabulka 17 Ukazatel provozní marže 2020–2023 včetně navrženého cíle pro rok 2023 .....	55
Tabulka 18 Odpovědnost za dosažení cílové jednotky .....	55
Tabulka 19 Škála pravděpodobnosti a velikosti dopadu rizika .....	57
Tabulka 20 Kvantifikace rizik v podniku .....	57

## SEZNAM ZKRATEK

5P	Porter's 5 Forces
7S	McKinsey 7-S Model
BIM	Building Information Modelling
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
KPI	Key Performance Indicators
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
OO	Obchodní oddělení

PESTLE/ SLEPTE Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental  
Factors

SWOT Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

WCM World Class Manufacturing



# 1 Úvod

V dnešní době turbulentních změn a nekonečných příležitostí pro rozvoj musí podniky najít vhodné inovace a strategie, jak se odlišit od své konkurence, aby uspěly na trhu a udržely si konkurenceschopnost. Aby byly úspěšné, musí nasadit systémy pro sledování a vyhodnocování své výkonnosti, zjistit své konkurenční výhody a poté na základě těchto informací zlepšovat své výsledky. Tento přístup jim umožní udržet si stávající zákazníky a přitáhnout nové, zvýšit podíl na trhu a získat si pověst úspěšného podniku.

Na dnešním hyperkonkurenčním trhu je klíčové, aby podniky poskytovaly svým zákazníkům a obchodním partnerům vyšší hodnotu než konkurence. Toho lze dosáhnout prostřednictvím poskytování vysoce kvalitního zboží a služeb, dostatečné flexibility v souvislosti s neustále se měnícími požadavky spotřebitelů a podmínkami na trhu, neustálého rozvoje a zlepšování interních podnikových procesů a zvyšování odborné úrovně a profesionality zaměstnanců.

Tyto a další potřeby vedly k tvorbě hodnotícího systému vycházejícího ze strategie společnosti, protože podnikové procesy a spokojenost zákazníků, zaměstnanců i managementu společnosti vychází právě ze schopnosti správně definovat strategii a propojit ji se všemi procesy, jež jsou v podniku uskutečňovány. Převedením strategie podniku do konkrétních strategických cílů, propojením finančních a nefinančních ukazatelů a vymezením strategických iniciativ společnost vytváří strategický systém řízení.

Organizace by měla vytvořit strategický systém řízení tak, že převede svou strategii do konkrétních strategických cílů, propojí finanční a nefinanční ukazatele a určí strategické činnosti. Tento přístup poskytne podniku základ pro stanovení nejlepšího postupu pro dosažení dlouhodobé vize podniku. Navržení a implementace takového strategického systému řízení byly hlavním cílem této diplomové práce.

V devadesátých letech minulého století začali manažeři využívat model Balanced Scorecard (BSC), jedná se o systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Tento systém se stal oblíbeným a nejčastěji používaným nástrojem pro strategické plánování a řízení v dnešním globalizovaném světě. Balanced Scorecard umožňuje převést strategii společnosti do konkrétních operativních úkonů a pomáhá její realizaci. To usnadňuje efektivitu, strategické zaměření a dlouhodobou konkurenceschopnost podniku.

Na rozdíl od tradičních finančních ukazatelů se Balanced Scorecard zaměřuje na budoucí vývoj a dosažení stanovených strategických cílů. Tyto cíle jsou přiřazeny měřítkům včetně požadovaných cílových hodnot. Model Balanced Scorecard se využívá ke komplexnímu posouzení výkonnosti společnosti, které zahrnuje oblasti lidských zdrojů, zákazníků, interních procesů a financí. Celkové propojení těchto oblastí se strategickým řízením umožňuje dosáhnout stanovených cílů, efektivně zvyšovat výkonnost a směřovat k dlouhodobému růstu a rozvoji podniku.

Tato diplomová práce si klade za cíl vytvořit strategický systém řízení pro konkrétní podnik ABC. To znamená provést strategickou analýzu podniku, která bude následně sloužit jako základ pro vytvoření strategických cílů pomocí modelu Balanced Scorecard. V rámci této práce budou také určena vhodná měřítka a cílové hodnoty, které umožní sledovat vývoj a dosahování stanovených cílů včetně přiřazení odpovědnosti za dosažení stanoveného cíle a za vyhodnocení daného ukazatele. Na závěr budou představena potencionální rizika implementace modelu.

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se věnuje teoretickým aspektům strategického řízení a výkonnosti podniku. Jsou zde popsány metody měření výkonnosti podniku a faktory, které mají vliv na strategický záměr. V této souvislosti práce také popisuje benchmarking, odvětvovou analýzu a analýzu podnikového prostředí. V rámci odvětvové analýzy jsou

zkoumány faktory, které ovlivňují dané odvětví, jako jsou například síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba nových vstupů, hrozba náhradních produktů a konkurenční rivalita. Porterův model 5 sil je zde využíván k analýze konkurenčního prostředí. Dále je v této části práce popsána interní analýza, která se zaměřuje na zhodnocení vnitřních zdrojů, schopností, silných a slabých stránek organizace. Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví a výkonnosti podniku prostřednictvím zkoumání finančních výkazů a ukazatelů. Finální část podkapitoly popisuje analýzu SWOT, jedná se o metodu pro získání uceleného přehledu vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěch podniku.

Dále se teoreticko-metodologická část práce věnuje teoretickému vymezení metody Balanced Scorecard, která slouží k měření výkonnosti podniku z několika různých perspektiv. Těmito perspektivami jsou finanční cíle, zákaznická perspektiva, interní obchodní procesy a perspektiva učení se a růstu. Finanční cíle zahrnují například zvýšení zisku, snížení nákladů nebo zvýšení rentability celkových aktiv. Zákaznická perspektiva se zaměřuje na to, jaké jsou potřeby a očekávání zákazníků a jak je společnost může naplnit. Interní obchodní procesy se zaměřují na efektivitu a efektivnost vnitřních procesů společnosti. Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na rozvoj a zdokonalování zdrojů a procesů v rámci společnosti. Na závěr teoreticko-metodologické části je představen doporučený postup pro implantaci metody Balanced Scorecard.

Analytická část diplomové práce je věnována podrobnému popisu všech faktorů, které mají vliv na fungování podniku a jeho schopnost realizovat svou vizi a poslání. Tento popis zahrnuje nejen vlivy z okolí podniku v rámci makroekonomického prostředí a Porterova modelu pěti sil, ale také interní faktory podniku, včetně představení jeho vize a poslání a základních konceptů strategie, podle kterých podnik funguje. Další část práce se věnuje finanční analýze podniku. Byl proveden rozbor rozdílových a podílových ukazatelů (rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti) a Kralickýv Quick test. Výsledné hodnoty byly srovnány s doporučenými hodnotami a s průměrnými hodnotami odvětví.

Ve společnosti bylo provedeno šetření metodou pozorování, dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem závodu a vedoucími pracovníky všech oddělení podniku. V této diplomové práci byla využita metoda sběru dat prostřednictvím firemního dotazníku. Metoda pozorování byla použita při osobním působení ve společnosti a umožnila popsat aktuálně probíhající skutečnosti. Všechny tyto vlivy jsou následně zhodnoceny ve SWOT analýze, která umožňuje získat komplexní pohled na vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnik.

Po představení podniku a jeho poslání jsou v práci identifikovány klíčové faktory podle metody Balanced Scorecard, které jsou pro úspěch podniku nejvíce kritické. Znalosti získané z literatury a výsledky rozboru údajů ze společnosti byly dále metodou dedukce převedeny do praktického použití při návrhu strategie, cílů a měřítek pro společnost. Následně byla pro tyto faktory vybrána měřítko a stanoveny cílové hodnoty, které pomohou podniku dosáhnout jeho poslání (zlepšit kvalitu našich životů díky světelnému a klimatickému komfortu) a splnit jeho strategické cíle. Tento přístup umožňuje sledovat výkonnost podniku na základě více faktorů a zajistit, aby byla zohledněna celková vize a strategické cíle podniku. Díky implementaci metody Balanced Scorecard může podnik snadno měřit a řídit výkonnost ve všech klíčových oblastech svého působení, a tím zlepšovat svou konkurenceschopnost na trhu.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky strategického řízení a výkonností podniku. Jsou zde popsány metody měření výkonnosti podniku a faktory, které mají vliv na strategický záměr. V této souvislosti je pozornost věnována také benchmarkingu, odvětvové analýze a analýze podnikového prostředí, v rámci kterého je popsáno makrookolí podniku, Porterův model 5 sil, interní analýza, finanční analýza a následné vyhodnocení ve SWOT analýze. Poté je vysvětlena metoda Balanced Scorecard a její finanční cíle, zákaznická perspektiva, interní obchodní procesy a perspektiva učení se a růstu. Na závěr je popsána implementace metody Balanced Scorecard a použitá metodika práce.

### 2.1 Strategické řízení

Fotr a kolektiv (2020a, s. 25) definují strategické řízení následně: „*Firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně formulovaných cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy. Následně se hodnotí úspěšnost realizace zvolené strategie.*“

Dle Srpové a kolektivu (2011, s. 160) strategie definuje dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a využití firemních zdrojů. Je nezbytné, aby strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám zdrojů, ať již peněžních, tak nepeněžních, schopnostem spolupracovníků a systému a reagovala na změny v okolí firmy. Rothaermel (2020, s. 108) strategii definuje jako cílevědomé kroky, které firma hodlá podniknout ve snaze získat a udržet si konkurenční výhodu.

Martinovičová (2019, s. 87–90) strategii popisuje jako metody, které pomohou podniku uskutečnit vizi, naplnit poslání, vytvářet a využívat zdroje k dosahování strategických cílů. Musí být však dostatečně flexibilní, přizpůsobovat se neustále se měnícímu vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Strategie umožňuje soudržnost pracovníků podniku, ukazuje směr pro akce a rozhodnutí. Je zpracována na časově ohraničené strategické období, v němž je možné cílů dosáhnout. Strategie není statický dokument, ale soustavně se přehodnocuje a aktualizuje v souladu s novými poznatky a změnami v prostředí podniku. Tento proces umožňuje strategii udržovat relevantní a účinnou, a také klouzavě posouvat její časový horizont.

Podle Rothaermela (2020, s. 112) se ukazuje, že odvětví, v němž firma působí, má vliv na firemní výsledky až zhruba z 20 %. Tento vliv zahrnuje faktory, jako jsou regulace, tržní podmínky a konkurence. Výzkum dále ukázal, že strategie podniku v daném odvětví hraje klíčovou roli v určování ziskovosti až zhruba z 20 %. Je důležité si uvědomit, že strategie firmy není pouze otázkou plánování. Strategie musí být dynamická a musí se přizpůsobovat měnícím se podmínkám trhu. Tento přístup umožňuje firmě lépe se přizpůsobit a získat konkurenční výhodu. Z výzkumu autora také vyplývá, že strategie má vliv na výkonnost společnosti v rozmezí mezi 30 až 45 procenty. To znamená, že pečlivě navržená a dobře implementovaná strategie může výrazně zlepšit výkonnost firmy a vést k dlouhodobému úspěchu. Tento výzkum podtrhuje důležitost strategického plánování a implementace strategie do každé oblasti podnikání. Aby firma byla úspěšná, musí být schopna identifikovat klíčové faktory, které nejzásadněji ovlivňují její výsledky, a vytvořit strategii, která tyto faktory zahrnuje a umožní firmě úspěšně konkurovat na trhu.

Veškeré procesy související se strategií lze obecně nazvat strategickým řízením. Jak uvádí Vochozka (2021, s. 256), strategické řízení lze rozdělit do 4 fází:

- strategická analýza;

- formulace strategie;
- implementace;
- strategická kontrola a hodnocení.

Fotr a kol. (2020a, s. 34) uvádí, že **strategická analýza** obsahuje zpracování strategických předpokladů, definuje požadovaný cílový stav firmy a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Prvotní část dle autorů prověřuje poslání firmy a od něj se odvíjí stanovení vize podniku, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle a návrhy postupů k jejich dosažení. Následuje tvorba scénářů reflektujících vývoj prostředí. K identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr slouží strategická analýza prostředí, s jejíž pomocí lze určit externí příležitosti i hrozby a vymezit interní silné a slabé stránky.

Strategická **situační analýza** dle Srpové a kol. (2011, s. 163) identifikuje a hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Měla by pomoci nalézt klíčové faktory, jež ovlivňují firmu. Nezbytné je taktéž nalezení vzájemných vazeb mezi jednotlivými faktory. Strategickou situační analýzu lze členit na externí a interní. Predikce možného vývoje strategického záměru se dle autorky ještě více zpřesňuje tvorbou variant strategie, jejichž vyhodnocením a vyloučením těch variant, které jsou pro následnou tvorbu strategického plánu irelevantní, se vyberou vhodné varianty pro strategický plán a na jejich základě může dojít ke korekcím prvotních předpokladů, které jsou uvažovány ve výchozím strategickém záměru. Výstupem z této fáze je strategický záměr v podobě jednoznačně formulované vize pro dané období, stanovení dlouhodobých cílů a strategií. Podrobněji se tématu situační analýzy věnuje kapitola 1.3 Faktory ovlivňující strategický záměr.

**Formulace strategie** obsahuje dle Vochozky (2021, s. 256) tvorbu strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je nutno rozložit na cíle krátkodobé, které jsou východiskem pro operativní řízení. Takto zpracovaný strategický plán je připraven pro implementaci. Jak ale uvádí Fotr (2020a, s. 38), předpokladem úspěšnosti strategie je, aby se všichni zaměstnanci ve firmě ztotožnili s definovanými cíli a sdíleli společné hodnoty.

**Implementace strategie** je považována za jednu z nejnáročnějších fází strategického řízení. Fotr a kolektiv (2020a, s. 35) uvádí, že se strategie implementuje ve firmách s úspěšností 10–50 %. V současném managementu je známa celá řada modelů a metodik podporujících implementaci strategie do firemního prostředí. Jednou z velice známých metodik je například Balanced Scorecard autorů R. Kaplana a D. Nortona, touto metodou se zabývá kapitola č. 1.5 Balanced Scorecard. Dále Fotr a kol. uvádí, že implementace strategie požaduje stanovit krátkodobé operativní cíle pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů. Pro správně implementovanou strategii je nezbytné správně nastavit podnikový informační systém mezi veškerými útvary v podniku.

Jako poslední fázi uvádí Vochozka (2021, s. 257) **kontrolu a hodnocení**. Jistá forma kontroly by měla být obsažena ve všech fázích strategického řízení, protože vnitřní i vnější prostředí se neustále mění je nezbytné na tyto změny neustále reagovat a vyhodnocovat jejich možný dopad na realizaci strategie.

### **Principy strategického myšlení**

Existuje několik principů, o které se strategické myšlení opírá. Dle Fotra a kol. (2020a, s. 32–33) mezi nejdůležitější patří následující principy: Princip variantnosti poukazuje na to, že každá strategie by měla být zpracována ve více variantách, které musí být kompatibilní. Princip průběžné proměny dle autorů říká, že je strategii zapotřebí nejen vytvářet, ale i neustále aktualizovat. Důležité je pracovat s aktuálními informacemi, na něž navazuje princip globálního přístupu, tedy že strategie musí respektovat charakteristiky vývoje světa. Následuje princip

tvůrčího přístupu a principu interdisciplinarity, aneb strategie musí integrovat know-how z různých vědních oborů. Dále Fotr a kol. uvádí, že při tvorbě strategie je třeba pracovat s nástroji risk managementu s cílem omezit dopad rizik na strategii. Strategie se vždy vytváří v konkrétním čase a na konkrétně dlouhé období. Mezi zásadní principy patří princip etiky myšlení tedy, že při tvorbě strategie se musí dbát zásad čestného jednání a otevřenosti novým myšlenkám.

## Vize

Rothearmel (2020, s. 155) uvádí, že vize je klíčovým prvkem strategického plánování organizace. Je to dlouhodobý cíl, kterého chce organizace dosáhnout. Vize slouží jako inspirace pro zaměstnance a pomáhá jim najít smysl v jejich práci. Když je vize jasná, konkrétní a motivující, může být velmi účinným nástrojem pro zvyšování výkonnosti organizace. Peněžní odměny jsou samozřejmě důležité, ale jsou pouze jedním z mnoha faktorů, které motivují zaměstnance. Vize, kterou sdílí všichni zaměstnanci organizace, vytváří silnou a soudržnou kulturu a podporuje spolupráci a týmovou práci. Vize, které chtějí samotní zaměstnanci dosáhnout, je vysoce motivující, což vede k vyšší výkonnosti organizace.

Jak uvádí Cherunilam (2017, s. 39–40), vize by měla popisovat soubor ideálů a priorit, obraz budoucnosti, představu o tom, čím je společnost výjimečná a jedinečná, základní soubor principů, které společnost zastává, a široký soubor přesvědčivých kritérií, která pomohou definovat organizační úspěch. Vize může být formulována různými způsoby a záleží na každé organizaci, jak ji nejlépe popíše. Nicméně by měla být jasná, specifická, měřitelná, dosažitelná a relevantní pro organizaci. Vize by měla být také sdílena a komunikována všem zaměstnancům organizace, aby se zajišťovala soudržnost a společný směr. Když je vize úspěšně integrována do kultury organizace, může pomoci organizaci dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

## Poslání

Cherunilam (2017, s. 22) definuje poslání jako široký společenský účel a působnost organizace, zatímco cíle konkrétněji definují směr, jak dosáhnout poslání. Cíle pomáhají převést poslání organizace do výsledků. Vize, poslání, filozofie a hodnoty organizace mají důležitý vliv na strategii. Jak uvádí Cherunilam (2020, s. 5), tyto prvky mohou ovlivnit způsob, jakým má být činnost prováděna nebo podporována. Ovlivňují rozsah jednotlivých činností v podnikání, tedy i typ podnikání, kterým se organizace může nebo nesmí zabývat.

Cherunilam (2020, s. 43–44) uvádí, že poslání by mělo být **stručné a srozumitelné** tak, aby ho každý jednoduše pochopil, optimálně by mělo být přizpůsobené jazyku cílové skupiny. Poslání by mělo být **relevantní** a odpovídat organizaci z hlediska její historie, kultury a sdílených hodnot. Důležitá je dle autora také současnost a trvalost daného poslání. Prohlášení o poslání by mělo být neustále vodítkem, inspirací a výzvou při plnění poslání, nikdy by však nemělo dojít k dosažení konečného cíle.

Cherunilam (2020, s. 44) při tvorbě poslání navrhuje zodpovědět následující otázky:

1. Jaký je základní účel organizace?
2. Co je na organizaci jedinečné?
3. Co je ve vaší firmě to, čím bude vynikat v davu?
4. Kdo jsou a kdo by měli být vaši hlavní zákazníci?
5. Jaké jsou a jaké by měly být vaše hlavní ekonomické zájmy?
6. Jaké jsou základní přesvědčení, hodnoty a filozofické priority firmy?

## Podnikový cíl

Jedná se o další důležitý pojem strategického řízení podniku. Synek a kolektiv (2015, s. 185) označují cíl podniku jako konečný stav, kterého chce podnik dosáhnout a který vzniká na základě poslání a vize. Fotr a další (2020, s. 47) považují za racionální stanovit si cíle odpovídající zájmům zainteresovaných skupin, takzvaných stakeholders. Podle Fotra, Jiřího a kol. (2020, s. 47) by cíle měly splňovat následující charakteristiky SMARTER:

- specific – specifický;
- measurable – měřitelný;
- achievable – dosažitelný;
- result oriented – orientovaný na výsledek;
- time framed – časově vymezený;
- ethical – etický;
- resourced – zaměřený na zdroje.

## Strategická mapa

Dle Nivena (2014, s. 159) se jedná o jednostránkové grafické znázornění toho, co organizace potřebuje, aby mohla úspěšně realizovat svou strategii. Strategické mapy se skládají z cílů, které představují stručné vyjádření toho, co musí organizace dělat dobře v každé ze čtyř perspektiv; finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Zatímco strategické plány mohou mít často desítky stran, mapa strategie musí být pouze jednostránková, aby splnila svůj hlavní účel objasnit a komunikovat strategii.

## 2.2 Výkonost podniku

Kiselačková a Šoltés (2017, s. 27) předkládají jako jednu z možných definic výkonosti podniku schopnost, jejímž prostřednictvím podnik zhodnocuje vložené zdroje, produkuje zisk či zvyšuje svou hodnotu, ale zároveň i jako schopnost, díky níž si podnik zajistí budoucí rozvoj.

### Přístupy hodnocení výkonosti podniků

Jak uvádí Zavorská (2012), výkonost podniku ovlivňují nejen finanční, ale také nefinanční ukazatele, které podávají dynamický obraz o konkurenceschopnosti podniku a současně napomáhají odhalit další možnosti pro zvyšování jeho výkonosti.

1) Finanční ukazatele:

- a) ukazatele orientované na ziskovost: ukazatele absolutní hodnoty zisku (výsledku hospodaření), ukazatele hotovostních toků, poměrové ukazatele vycházející ze standardních finančních výkazů podniků (ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability, tržní hodnoty...);
- b) ukazatele orientované na růst hodnoty podniku; jako příklad uvádí Kiselačková a Šoltés (2017, s. 28) měření výkonosti podniku z pohledu zvýšení jeho hodnoty pro vlastníky, hodnotové řízení podniku, nástroje založené na principu matematického modelování, soustavy ukazatelů finanční výkonosti.

2) Nefinanční ukazatele vycházejí dle autorů z podnikové strategie a definovaných strategických cílů, například benchmarking (detailněji popsáno v kapitole 2.3.1 Benchmarking), Balanced Scorecard (BSC) (detailněji popsáno v kapitole 2.5 Balanced Scorecard), outsourcing – převedení vnitropodnikových aktivit obvykle nesouvisejících s hlavní činností podniku na externí subjekt.

## **Metody měření výkonnosti podniku**

Jak uvádí Kiseřáková a Šoltés (2017, s. 15), existují dva různé přístupy k měření výkonnosti podniku. Prvním je přístup, který si za hlavní cíl klade maximalizaci zisku. Patří sem klasické ukazatele finanční analýzy jako rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv nebo rentabilita tržeb. Druhý přístup je přístup moderního hodnotového řízení, který propojuje všechny činnosti v podniku (včetně lidí podílejících se na nich) a snaží se zvýšit hodnotu vložených prostředků, které do firmy vložili vlastníci. Mezi moderní přístupy hodnotového řízení lze zařadit například ukazatel EVA či MVA.

V následujících podkapitolách budou představeny některé z metod, kterými je možné měřit výkonnost podniku. Koncept Balanced Scorecard (BSC) bude vzhledem ke své obsáhlosti představen v samostatné kapitole.

## **2.3 Faktory ovlivňující strategický záměr**

Strategický záměr je klíčovým prvkem při stanovení směru a cílů organizace. Jeho úspěšnost závisí na správném porozumění faktorům, které ovlivňují podnikání. Kapitola se zaměřuje na první dva významné faktory, které mají zásadní dopad na strategický záměr; benchmarking a odvětvovou analýzu. Analýza podnikového prostředí a finanční analýza budou představeny v samostatných kapitolách. Všechny tyto faktory jsou klíčové pro pochopení konkurenčního prostředí, silných a slabých stránek, což umožňuje organizaci identifikovat strategické příležitosti a rizika. Poslední část, SWOT analýza, propojí všechny získané informace do uceleného celku.

### **2.3.1 Benchmarking**

Prostřednictvím benchmarkingu mohou jednotlivé podniky posoudit, jak dobře si vedou v porovnání s ostatními podniky ve svém odvětví. Hlavním cílem tohoto procesu je dle Vochozky a kol. (2021, s. 239) nalezení metod, které se osvědčily při zvyšování výkonnosti podniku. Ačkoli se benchmarking obvykle používá k hodnocení podniků ve stejném odvětví, lze jej použít i k porovnání podniků v různých odvětvích s podobnými procesy. Výhody benchmarkingu spočívají dle Fotra a kolektivu (2020a, s. 53) především v metodickém procesu sběru a analýzy dat, v procesu učení se, zpracování dat a v zavádění srovnávacích metodik zpracovaných dat.

### **2.3.2 Odvětvová analýza**

Odvětvová analýza je studie, která se zaměřuje na konkrétní průmyslové odvětví, ve kterém společnost působí. Jedná se o důležitý nástroj pro porozumění konkurenčnímu prostředí a identifikaci klíčových trendů a vlivů, které ovlivňují výkonnost daného odvětví. Podle Fotra a kolektivu (2020a, s. 54) lze tato hodnocení získat od příslušných ministerstev a Českého statistického úřadu nebo je mohou vypracovat oborové asociace či specializované poradenské firmy, které se zaměřují na příslušné odvětví. Tyto analýzy obvykle obsahují informace o demografických a socioekonomických charakteristikách zákazníků, trendech v odvětví, konkurenčním prostředí, regulacích, technologickém vývoji a dalších faktorech ovlivňujících dané odvětví. Odvětvová analýza může dle autora pomoci společnosti při formulování strategie pro zlepšení její výkonnosti v daném odvětví. Tím, že se společnost seznámí s klíčovými trendy a výzvami v odvětví, může identifikovat příležitosti a rizika, které ovlivňují její výkonnost, a umožnit tak plánování a implementaci účinných strategií.

## **2.4 Analýza podnikového prostředí**

Analýza vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí je důležitou součástí strategické analýzy firmy. V rámci této analýzy se zkoumají faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost podnikání. Mezi nástroje pro analýzu vnějšího prostředí patří Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza obecného okolí (PESTLE). Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na faktory, které jsou ovlivnitelné samotnou firmou, jako např. organizační struktura. V rámci SWOT analýzy jsou pak tyto faktory shrnuty do čtyř kategorií: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### **2.4.1 Analýza makrookolí**

Podle prvních písmen zkoumaných faktorů (politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a ekologické) se analýza makroprostředí označuje jako analýza PESTLE. Podle Kunce (2019, s. 55) představují faktory z vnějšího prostředí příležitosti i hrozby pro fungování strategie. Hrozbu představují, pokud jsou aplikovány na jiné podniky. Na druhé straně představují příležitost, když se uplatňují na vlastní cíle a vize podniku. Straková (2018, s. 161) upozorňuje na nutnost důkladného prozkoumání vnějšího prostředí společnosti z důvodu rychlých vzájemných změn, které přináší globalizace, větší vzájemná spolupráce mezi zeměmi a vzájemná interakce jednotlivých trhů. Vlivům vnějšího prostředí se nelze vyhnout a podnik na ně musí reagovat, proto je nezbytné se touto analýzou zabývat.

Vnější prostředí firmy se skládá, jak uvádí Rothaermel (2017, s. 66), ze všech faktorů, které mohou ovlivnit potenciál získat a udržet si konkurenční výhodu. Analýzou faktorů vnějšího prostředí mohou manažeři zmírnit hrozby a využít příležitosti. Například vnější faktory v obecném prostředí firmy jsou takové, na které mají manažeři jen malý přímý vliv, jako jsou makroekonomické faktory (např. úrokové sazby, měnové kurzy, nebo úroky z úvěrů).

#### **Politické faktory**

Podle Kunce (2019, s. 56) se za politické faktory považuje politická situace, neboť vláda různými předpisy ovlivňuje nesčetné množství faktorů zasahujících do fungování podniku. Podniky mají na toto prostředí velmi malý vliv, přesto, jak uvádí Rothaermel (2017, s. 67–68), se stále více snaží utvářet a ovlivňovat politickou situaci. Činí tak prostřednictvím netržních strategií, tj. prostřednictvím lobbistických aktivit, vztahů s veřejností a soudních sporů.

#### **Ekonomické faktory**

Finanční situace v zemi nebo ve světě ovlivňuje formulaci strategie. Kunc (2019, s. 57) označuje makroekonomické faktory jako ukazatele vývoje ekonomického cyklu, takže jejich sledováním a studiem je možné přizpůsobit podnikovou strategii tak, aby těžila z období konjunktury a neztrácela ziskovost v době finančních krizí nebo recese. Fotr (2020, s. 58–59) mezi hlavní ukazatele řadí např. inflaci, nezaměstnanost, vývoj mezd, cenovou hladinu, směnné kurzy, úrokové sazby, sazby, daňovou politiku.

#### **Sociokulturní faktory**

Rothaermel (2017, s. 69) popisuje tyto faktory jako faktory zachycují kulturu, normy a hodnoty dané společností. Protože sociokulturní hodnoty se nejenže neustále mění, ale také se liší mezi jednotlivými skupinami, musí manažeři znát tyto faktory, pečlivě sledovat tyto trendy a zvažovat jejich důsledky pro firemní strategii. Důležitými sociokulturními faktory jsou také demografické trendy. Tyto údaje dle autora zachycují charakteristiky populace týkající se věku, pohlaví, velikosti rodiny, etnické příslušnosti a socioekonomické třídy. Stejně jako ostatní sociokulturní faktory demografické trendy představují příležitosti, ale mohou představovat i hrozby. Kunc (2019, s. 57) udává, že tyto faktory pomáhají pochopit chování spotřebitelů,



jejich budoucí zájem o výrobky, služby společnosti nebo dokážou vysvětlit, proč zákazníci přechází ke konkurenci.

### **Technologické faktory**

Zachycují dle Rothaerma (2017, s. 70) využití znalostí k vytváření nových procesů a postupů, výrobků. Mezi hlavní inovace v oblasti procesních technologií patří štihlá výroba, Six Sigma, kvalita a biotechnologie. Kunc (2019, s. 57) považuje technologické faktory za důležité z toho důvodu, že ovlivňují úroveň produktivity, náklady a celkovou kvalitu nabízených výrobků nebo služeb. Mohou také vytvářet prostředí, které je podporující podnikatelskou činnost.

### **Legislativní faktory**

Legislativní neboli právní faktory často koexistují s politickou vůlí nebo jsou jejím důsledkem. Zejména vlády mohou přímo, jak uvádí Rothaerm (2017, s. 72), ovlivňovat výkonnost firem tím, že uplatňují jak politické, tak právní sankce, včetně soudních rozhodnutí a odvětvových nařízení. Je nutné sledovat sektorovou státní regulaci národní politiky v oblasti životního prostředí, energetiky a obecné legislativy, jako je například občanský zákoník.

### **Ekologické faktory**

Ekologické aspekty zahrnují dle Rothaerma (2017, s. 70) širokou škálu environmentálních problémů, včetně problematiky životního prostředí, globálního oteplování a udržitelného hospodářského růstu. Přírodní prostředí a organizace koexistují a jsou vzájemně propojeny. Odpovědné a udržitelné řízení těchto interakcí má přímý dopad na přežití lidské společnosti. Manažeři již nemohou oddělovat přírodní a podnikatelské prostředí, protože jsou neoddelitelně propojeny. Fotr (2020, s. 60) vyjmenovává trendy v oblasti obnovitelných zdrojů energie a postoje a vliv běžné společnosti na důležitost ochrany životního prostředí.

## **2.4.2 Porterův model 5 sil**

Rothaerm (2017, s. 73) uvádí, že odvětví je skupina zavedených společností, které čelí víceméně stejné skupině dodavatelů a odběratelů. Firmy, které si konkurují ve stejném odvětví, mají tendenci nabízet podobné výrobky nebo služby k uspokojení specifických potřeb zákazníků. Analýza odvětví poskytuje základ pro identifikaci ziskového potenciálu odvětví, úroveň ziskovosti, kterou lze očekávat u průměrné firmy, ale také k vyvození vhodné strategické orientace.

Dle Fotra a kol. (2020a, s. 60–61) je Porterův model pěti sil základním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Analýza vnějšího mikroprostředí zahrnuje analýzu samotného odvětví, ve kterém podnik působí. Velmi často bývá pro analýzu oborového okolí společnosti využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je založený na principu toho, že společnosti jsou v oborovém odvětví ovlivněny na základě působení pěti základních faktorů: vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, stávající konkurenci, potenciaální konkurenci a hrozbě substitutů.

**Hrozbu vstupu na trh** popisuje Rothaerm (2017, s. 75) jako riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Potenciální vstup nových subjektů na trh snižuje ziskový potenciál odvětví dvěma hlavními způsoby; s hrozbou příchodu dalších kapacit do odvětví mohou zavedené podniky snížit ceny nebo začít vynakládat větší výdaje pro udržení stávajících zákazníků.

### **Konkurence v odvětví**

Popisuje intenzitu, s jakou se společnosti v rámci odvětví přetahují o podíl na trhu a ziskovost. Podle Fotra a kolektivu (2020, s. 62) množství podniků na trhu určuje, jak je odvětví

konkurenceschopné. Aby bylo možné lépe reagovat na aktivity konkurentů nebo je předvídat, navrhuje autor vypracovat studii klíčových konkurentů s cílem předvídat jejich strategii.

Konkurenti si mohou, jak uvádí Rothaerm (2017, s. 83), konkurovat cenou, což může vést ke snižování cen v celém odvětví a k nižší ziskovosti. Alternativně může konkurence, která není cenová (např. vlastnosti výrobku, design, kvalita, reklama a zákaznická podpora), zvýšit hodnotu výrobku a zlepšit ziskovost odvětví. Necenová konkurence však může dle autora také vést ke zvýšení nákladů, což může mít negativní dopad na ziskovost. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je ovlivněna několika faktory včetně konkurenční struktury odvětví, růstu odvětví, strategických závazků a překážek odchodu. Konkurenční struktura odvětví je určena faktory, jako je počet a velikost konkurentů, cenová síla, diferenciací výrobků a výška bariér vstupu na trh.

### **Síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů zachycuje dle Rothaerma (2017, s. 79) tlaky, které mohou dodavatelé odvětví vyvíjet na ziskový potenciál odvětví. Tato síla snižuje schopnost podniku získat lepší výkonnost ze dvou důvodů; silní dodavatelé mohou zvýšit náklady na výrobu tím, že požadují vyšší ceny za své vstupy nebo snížením kvality vstupního faktoru nebo úrovně služeb.

### **Síla zákazníků**

Tento faktor odkazuje dle Rothaerma (2017, s. 80) na schopnost zákazníků ovlivňovat ceny a podmínky prodeje produktů nebo služeb. Pokud jsou zákazníci velmi silní, mohou snižovat marže firmy, a tím ovlivňovat její ziskovost. Vyjednávací síla zákazníků se může lišit v závislosti na odvětví a konkrétních trzích.

**Hrozba substitutů** znamená výstrahu před možností nahradit výrobek nebo službu takovým výrobkem nebo službou, který zákazníkovi poskytne stejný užitek. Kunc (2019, s. 83) popisuje faktory, které snižují hrozbu substituce. Podle autora takovými faktory mohou být diferenciací produktu/služby, nedostatek substitutů nebo neochota k přechodu na substitut.

## **2.4.3 Interní analýza**

Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Zdroje, s nimiž firma pracuje, se dělí na zdroje hmotné a zdroje nehmotné. Hmotné zdroje jsou aktiva, která mohou být pozorována a kvantifikována, těmto zdrojům se věnuje kapitola 2.4.4 Finanční analýza. Nehmotné zdroje jsou pro svoji nekvantifikovatelnou povahu relativně obtížně analyzovatelné a pro konkurenci těžko napodobitelné, tyto ukazatele budou zanalyzovány metodou 7S.

Malik (2022) popisuje model 7S jako nástroj pro analýzu organizace, který se zaměřuje na sedm kategorií. Kategorie strategie se týká cílů a plánování firmy, struktura zahrnuje organizační strukturu a hierarchii. Systémy se vztahují k procesům a postupům v organizaci. Kategorie styl řízení se týká stylu vedení a komunikace v rámci firmy, část spolupracovníci zahrnuje lidi a jejich schopnosti. Schopnosti se týkají dovedností a znalostí zaměstnanců. Kategorie sdílené hodnoty odkazuje na hodnoty, které jsou pro firmu důležité, a styl zas odkazuje na styl podnikání.

**VRIO**, jak uvádí Rothaerm (2017, s. 113), je analytický nástroj používaný k hodnocení zdrojů a schopností firmy a poskytuje rámec pro posouzení, zda jsou tyto zdroje a schopnosti cenné, vzácné, obtížně nahraditelné a organizací podporované (anglicky valuable, rare, inimitable,

organization-supported). Cenné (valuable) zdroje a schopnosti jsou ty, které pomáhají firmě dosáhnout konkurenční výhody, například výjimečná know-how nebo silné značky. Vzácné (rare) zdroje a schopnosti jsou ty, které nejsou běžně dostupné v rámci daného odvětví, jako je například omezený přístup k unikátním surovinám. Obtížně nahraditelné (inimitable) zdroje a schopnosti jsou ty, které je těžké napodobit, například vysoké technické know-how nebo speciální postupy ve výrobě. Organizací podporované (organization-supported) zdroje a schopnosti jsou ty, které jsou aktivně rozvíjeny a podporovány firmou, například průmyslové patenty nebo specifické tréninkové programy. Pokud jsou zdroje a schopnosti firmy v souladu s těmito kritérii, může to vést ke konkurenční výhodě a pozici na trhu.

#### 2.4.4 Finanční analýza

Zásadním prvkem ve finanční analýze jsou finanční ukazatele, které se používají k posouzení finanční situace společnosti. Dle Vochozky (2021, s. 188) se jedná o rozbor finančních podnikových dat z účetních dokumentů, které obsahují historické i prognózované údaje. Finanční analýza má zásadní význam pro stanovení budoucí výkonnosti společnosti, analýzu skutečné ekonomické a finanční situace a navržení nejlepších nápravných opatření. Jejím prostřednictvím se dosahuje efektivního finančního řízení. Finanční analýza se zaměřuje na likviditu, platební schopnost, provozní efektivnost, zadluženost, výnosy a ziskovost podniku.

**Technická analýza** využívá matematických, statistických a dalších vyšších matematických metod ke kvantitativnímu zpracování dat a jejich následnému ekonomickému posouzení.

Podle účelu, ke kterému analýza slouží, se, jak uvádí Vochozka (2021, s. 189), rozlišuje:

- analýza absolutních ukazatelů;
- analýza rozdílových ukazatelů;
- analýza poměrových ukazatelů;
- analýza soustav ukazatelů.

#### Kralickův Quick test

Test byl navrhnut v roce 1990 P. Kralickem a využívá vždy jeden ukazatel z každé ze 4 základních oblastí analýzy (rentability, likvidity, stability a výsledku hospodaření).

Kvóta vlastního kapitálu vyjadřuje dle Vochozky (2021, s. 199) finanční stabilitu podniku a kapitálovou sílu konkrétního podniku a je dána vztahem:

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 \quad (1)$$

Doba splácení dluhu vyjadřuje dle Pavelkové a kolektivu (2017, s. 90) dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. Optimální je klesající trend ukazatele.

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}} \quad (2)$$

Rentabilita celkového kapitálu neboli ziskovost společnosti se dle Vochozky a kol. (2021, s. 199) vypočte dle následujícího vztahu:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 \quad (3)$$

Cash flow v % podnikového výkonu vyjadřuje finanční výkonnost daného podniku a je dle Růčkové (2021, s. 97) vyjádřena následujícím vztahem:

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (4)$$

Výsledkům, které se tímto způsobem vypočítají, se přiřadí bodová hodnota dle tabulky č. 1. Výsledná známka se vypočítá jako jednoduchý aritmetický průměr bodů dosažených pro jednotlivé ukazatele. Stupnice hodnocení Kralickova Quick testu je zobrazena v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Kralickův Quick test – stupnice hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
Doba splácení dluhu z cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Růčková (2021, s. 97)

V tabulce č. 1 jsou představeny jednotlivé ukazatele a stupnice seřazená od nejlepších po nejhorší výsledky s ukazatelem počtu bodů v dané oblasti. Jak uvádí Vochozka (2021, s. 200), pokud je konečná známka 2 nebo 1, lze podnik považovat za bonitní. Pokud je výsledná známka nižší, lze říct, že podnik postupně směřuje k bankrotu.

### Rozdílové ukazatele

Likvidita společnosti se analyzuje a řídí, jak uvádí Knápková a kolektiv (2017, s. 85), pomocí rozdílových ukazatelů. Čistý pracovní kapitál (NWC), známý také jako provozní kapitál, je jedním z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů. Je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji a má podstatný vliv na platební schopnost podniku. Aby byl podnik likvidní, musí mít dostatek relativně volného kapitálu, resp. více krátkodobých likvidních aktiv než krátkodobých cizích zdrojů.

Z manažerského hlediska se čistý pracovní kapitál vypočítá dle Růčkové (2021, s. 60–63) jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jedná se o část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů. Rozdíl těchto dvou ukazatelů by měl být vždy kladný.

### Poměrové ukazatele

Jak uvádí Vochozka (2020, s. 192), jedná se o formu číselného vztahu, jež je vypočítána vydělením jedné položky, případně skupinou položek, jinou položkou nebo celou skupinou z finančních výkazů podniku, mezi nimiž existují do určité míry vzájemné souvislosti. Jak uvádí Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 118), ukazatele jsou vhodné pro posouzení všech významných aspektů finančního zdraví společnosti. Zkoumají ziskovost, likviditu, finanční stabilitu a v případě potřeby i postavení společnosti na kapitálovém trhu. K výsledkům vztahujícím se k určité oblasti dospějeme pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů. Bohužel nenabízejí jasné a důkladné vysvětlení stavu hospodaření jako celku.

### Rentabilita

Neboli návratnost investovaného kapitálu, která dle Růčkové (2019, s. 61) ukazuje, zda společnost dokáže vytvářet zisk s využitím investovaných peněžních prostředků. Ukazatele

rentability by měly mít v ideálním případě rostoucí charakter. Rentabilita je obecně definována jako poměr zisku k použitému kapitálu. Mezi nejpoužívanější druhy rentability patří rentabilita aktiv, tržeb a vlastního kapitálu.

Rentabilita aktiv dle Vochozky a kolektivu (2021, s. 194) vyjadřuje výnosnost aktiv a je dána poměrem zisku ku celkovým aktivům; čím je hodnota vyšší, tím lépe se podniku daří generovat ze svých aktiv zisk. Je vhodné aktiva upravit například o nedobytné pohledávky, případně by mělo dojít i k účelovému přecenění majetku.

Rentabilita tržeb vyjadřuje dle Kubičkové a Jindřichovské (2015, s. 127), kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni výnosů. Tento ukazatel by měl mít rostoucí tendenci.

Rentabilita vlastního kapitálu dle Vochozky a kolektivu (2021, s. 194) vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionářem či vlastníkem podniku. Požadovaná hodnota by měla být co nejvyšší.

**Likviditu** popisuje Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 131–133) jako schopnost přeměnit aktiva zpět na hotovost. S tím, jak se zkracuje doba potřebná ke zpeněžení aktiv, roste likvidita, čímž se minimalizuje ztráta, kterou tento proces přináší. Rozlišují se tři základní druhy likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Hodnota tohoto poměru by se měla dle Vochozky a kolektivu (2021, s. 197) pohybovat v rozmezí 1,6–2,5, nikdy však pod hodnotou jedna, což by značilo nekrytý dluh. Čím je hodnota vyšší, tím větší by měla dle Růčkové (2019, s. 59) existovat pravděpodobnost, že je podnik schopný splatit veškeré své závazky. Nebere ale v úvahu strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti ani strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich doby splatnosti.

Pohotová likvidita je dle autora přesnějším ukazatelem ve vyjádření schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 0,7–1,0.

Okamžitá likvidita, jak uvádí Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 134–135), určuje schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Využívá nejlikvidnější položky oběžných aktiv a měla by nabývat hodnot 0,2 až 0,7. Vyšší hodnoty nejsou žádoucí, protože by docházelo k neefektivnímu nakládání s finančními prostředky.

### **Ukazatele aktivity**

Jak uvádí Vochozka (2021, s. 196), tyto ukazatele slouží k hodnocení efektivnosti využití jednotlivých částí majetku (aktiv). Ukazatele lze vyjádřit dvojitým typem vztahu: kolikrát se za dané období majetek obrátí (rychlost obratu) nebo jak dlouho je majetek vázán v dané formě (doba obratu).

Obrat aktiv – tento ukazatel dle Knápkové a kolektivu (2017, s. 90–93) udává, kolikrát se celková aktiva v podniku za rok obrátí. Platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1, na hodnotu má ale vliv i příslušnost k odvětví. Pokud je hodnota ukazatele nízká, znamená to, že majetková vybavenost podniku je nedostatečně vysoká a neefektivně využívána.

Obrat dlouhodobého majetku vyjadřuje úroveň efektivity využití dlouhodobého majetku, tedy kolikrát se dlouhodobý majetek podniku obrátí v tržby za období jednoho roku. Ukazatel obratu aktiv i obratu dlouhodobého majetku je ovlivněn výší odpisů a hodnota tohoto ukazatele závisí na příslušnosti k odvětví.

Doba obratu zásob dle Vochozky (2021, s. 195) vyjadřuje průměrnou dobu stanovenou ve dnech, po kterou jsou peněžní prostředky podniku vázány v podobě zásob. Ukazatel by měl mít co nejnižší hodnotu a vyhodnocení by mělo vycházet z oborového porovnání.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dále uvádí Vochozka, kolik dní musí podnik čekat, než obdrží peníze za zboží, služby a předměty, které byly již prodány. Doba obratu pohledávek by měla být kratší nebo srovnatelná s dohodnutou dobou splatnosti jednotlivých pohledávek. Pokud je doba delší, znamená to, že společníci podniku neplní své povinnosti včas.

Oproti tomu doba obratu závazků udává počet dnů, během kterých podnik odkládal uhrazení plateb svým dodavatelům. Je důležité, aby byl podnik v době splatnosti svých závazků platebně schopný.

### **Ukazatele zadluženosti**

Růčková (2019, s. 67) udává, že popisují, jakým způsobem a v jaké výši využívá podnik cizí zdroje k financování aktiv. Není reálné, aby podnik využíval pouze cizí zdroje, ale není ani finančně výhodné plné financování z vlastních zdrojů. Proto je nezbytné hledat optimální strukturu vlastních a cizích zdrojů, tedy optimální kapitálovou strukturu, která se vyhodnocuje na základě jednotlivých ukazatelů zadluženosti.

*Celková zadluženost* – jedná se o základní ukazatel zadluženosti, kdy věřitelé preferují nízké hodnoty, zatímco vlastníci se snaží o co nejvyšší finanční páku, aby mohli znásobit své výnosy. Knápková a kol. (2017, s. 88) udává, že doporučené hodnoty se nacházejí v intervalu 30 až 60 %, ale je vhodné řídit se oborovými průměry a brát v potaz výši úroků.

*Úrokové krytí* dle Knápkové a kol. (2017, s. 90) udává schopnost podniku splácet nákladové úroky. Jeho hodnota by nikdy neměla být menší než 1, protože by to znamenalo, že podnik není schopný ze svého zisku zaplatit ani úroky pro věřitele, což značí velmi závažný problém. Jeho hodnoty by měly být vyšší než 5 bodů.

*Doba splácení dluhů* dle Knápkové a kol. (2017 s. 90) vyjadřuje, za jak dlouhé časové období (vyjádřeno v letech) by byl podnik schopen splatit své dluhy z provozního cash flow. Za optimální se považuje, když má ukazatel klesající charakter.

### **2.4.5 SWOT analýza**

Analýza SWOT je jedním z nejznámějších typů analýzy, protože zohledňuje jak vnitřní aspekty, jako jsou silné a slabé stránky, tak vnější faktory, mezi které patří příležitosti a hrozby. Informace z této analýzy ovlivňují výběr výsledné strategie. Nejčastěji je tento nástroj využíván jako sumarizace již proběhlých analýz SLEPTE, 7S, a 5P. Mezi hlavní metody, jak uvádí Fotr a Souček (2020b, s. 45), používané k identifikaci faktorů patří průzkumy, interní a externí rozhovory se zaměstnanci a diskuse ve stylu workshopů.

Rothaerm (2017, s. 129) rozlišuje, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku, a to použitím rámce VRIO. Zdroj je slabou stránkou, pokud není cenný. V tomto případě zdroj neumožňuje firmě využít vnější příležitosti nebo kompenzovat vnější hrozbu. Zdroj je však silnou stránkou a klíčovou kompetencí, jestliže je cenný, vzácný, jeho napodobení je nákladné a firma je organizována tak, aby získala alespoň část jeho podílu vytvořené ekonomické hodnoty.

## **2.5 Balanced Scorecard**

Art Schneiderman přišel s původní myšlenkou vytvoření metody Balanced Scorecard, neboli česky systému vyvážených ukazatelů. Ve známost se metoda dostala až v roce 1992, kdy Robert Kaplan a David Norton publikovali článek o této metody v časopise Harvard Business Review

(Kaplan a Norton, 2015). Balanced Scorecard neboli BSC je široce používaný systém strategické výkonnosti, který umožňuje organizacím identifikovat, řídit a měřit jejich strategické cíle. Jak uvádí Marr (2015, s. 65), hlavním cílem modelu je převedení vizí a poslání podniku do každodenních procesů. Metoda Balanced Scorecard pracuje s ukazateli finanční i nefinanční povahy, a tím umožňuje skloubit dlouhodobé cíle s krátkodobými cíli operativního řízení. Metoda pomáhá vedoucím představitelům podniků získat v reálném čase relevantní informace o minulosti a současnosti, aby mohli předvídat a řídit budoucnost. Úspěšně implementovaná metoda BSC poskytuje jednoduché a logické řešení této výzvy.

Jak uvádí Fotr a kolektiv (2020a, s. 137), využití této metody přispívá k vysoké angažovanosti managementu i všech zaměstnanců při plnění podnikové strategie. Balanced Scorecard poskytuje dle Kaplana (2018, s. 7–10) vedoucím pracovníkům komplexní rámec, který převádí vizí a strategii společnosti do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Přeměňuje poslání a strategii na jednotlivé cíle a opatření rozdělené do čtyř různých perspektiv: finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a vzdělávání a růstu. Poskytuje rámec a jazyk pro komunikaci týkající se poslání a strategie. Využívá měření dílčích kroků k informování zaměstnanců o faktorech současného a budoucího úspěchu. Konkrétním vyjádřením výsledků vrcholový management směřuje energii, schopnosti a specifické znalosti lidí v celé organizaci k dosažení dlouhodobých cílů.

Čtyři perspektivy modelu umožňují dle Kaplana a Nortona (2015) vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výsledky a výkonnostními faktory těchto výsledků a mezi tvrdými cíli a měkkými, subjektivnějšími měřítky. Ačkoli se množství opatření na Balanced Scorecard může zdát matoucí, správně nastavená měřítko výkonnosti obsahují jednotný účel, protože všechna opatření směřují k dosažení integrované strategie.

Jak uvádí Marr (2015, s. 66), v rámci přístupu Balanced Scorecard se nejprve definují nejdůležitější cíle ve finanční a zákaznické perspektivě v oblasti interních procesů a učení se a růstu, které jsou znázorněny ve strategické mapě, která ukazuje vzájemné závislosti mezi jednotlivými cíli. Poté se definují měřítko výkonnosti pro každý cíl. Nakonec se vytvoří akční plán, který popisuje iniciativy, které je potřeba realizovat k dosažení cílů.

Kaplan a Norton (2018, s. 11) tvrdí, že Balanced Scorecard je více než jen taktický nebo operativní systém měření. Inovativní společnosti využívají systém vyvážených ukazatelů jako systém strategického řízení, aby mohly dlouhodobě řídit svou strategii. Využívají systému Balanced Scorecard k realizaci kritických procesů řízení:

- vyjasnit a převést vizí a strategii;
- sdělit a propojit strategické cíle a opatření;
- plánování, stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;
- zlepšit strategickou zpětnou vazbu a učení se.

### **1) Vyjasnění vize a strategie**

Proces hodnocení začíná dle Wiraeuse a Creelmana (2019, s. 45–48) tím, že tým vrcholového vedení společně převede strategii své obchodní jednotky do konkrétních strategických cílů. Pro stanovení finančních cílů musí tým zvážit, zda má klást důraz na růst tržeb a trhu, ziskovost nebo tvorbu peněžních toků. Ale zejména pro zákaznickou perspektivu musí manažerský tým jasně stanovit zákazníky a tržní segmenty, ve kterých se rozhodl soutěžit. Po stanovení finančních a zákaznických cílů organizace určí cíle a opatření pro své interní podnikové procesy. Tato identifikace představuje jednu z hlavních inovací a přínosů BSC.

Protože je model vyvíjen skupinou vrcholových manažerů jako týmový projekt, vytváří dle Kaplana a Nortona (2018, s. 11) sdílený model celého podniku, k němuž všichni přispěli. Cíle

scorecard se stávají společnou odpovědností týmu vrcholových manažerů, což umožňuje, aby sloužily jako organizační rámec pro širokou škálu důležitých týmových řídicích procesů. Vytváří konsensus a týmovou spolupráci mezi všemi vrcholovými vedoucími pracovníky bez ohledu na předchozí pracovní zkušenosti nebo funkční odbornost.

## **2) Sdělení a propojení strategických cílů a opatření**

Strategické cíle a opatření Balanced Scorecard jsou dle Kaplana a Nortona (2018, s. 12) komunikovány v rámci celé organizace prostřednictvím firemních bulletinů, nástěnek i videí. Tato komunikace slouží k tomu, aby všem zaměstnancům signalizovala kritické cíle, které musí být splněny, má-li být strategie organizace úspěšná. Všichni v organizaci by měli rozumět dlouhodobým cílům obchodní jednotky a také strategii pro dosažení těchto cílů.

## **3) Plánování cílů a strategické iniciativy**

Vrcholové vedení by mělo dle autorů stanovit cíle v rámci Scorecard, a to na tři až pět let dopředu, jejichž dosažení by mělo vést k transformaci společnosti. Aby bylo možné dosáhnout ambiciózních finančních cílů, musí manažeři stanovit náročné cíle pro své zákaznické procesy, interní obchodní procesy a cíle v oblasti vzdělávání a růstu. Tyto cíle mohou pocházet z několika zdrojů.

V ideálním případě jsou dle Kaplana a Nortona (2015) zákaznické cíle odvozeny od splnění nebo překročení očekávání zákazníků. Měly by být prozkoumány preference stávajících i potenciálních zákazníků, aby bylo možné identifikovat očekávání vynikajícího výkonu. Srovnávací analýzy lze využít k začlenění stávajících osvědčených postupů a k ověření, zda interně navržené cíle nezpůsobí, že obchodní jednotka bude ve strategických opatřeních zaostávat. Dále autoři uvádí, že jakmile jsou stanoveny cíle pro zákazníky, vnitropodnikové procesy a opatření v oblasti učení a růstu, mohou manažeři sladit své strategické iniciativy v oblasti kvality, doby odezvy a reengineeringu pro dosažení průlomových cílů; Balanced Scorecard integraci pro programy neustálého zlepšování, reengineeringu a transformace. Cíle strategické iniciativy jsou odvozeny z takových měřítek, jako je dramatické zkrácení časů v cyklech plnění objednávek, zkrácení doby uvedení na trh v procesech vývoje produktů a zlepšení schopností zaměstnanců. Tato časová komprese a rozšířené schopnosti samozřejmě nejsou konečným cílem. Prostřednictvím řady vztahů příčin a následků, které jsou obsaženy v Balanced Scorecard, se tyto schopnosti nakonec promítnou do vynikající finanční výkonnosti.

Proces řízení plánování a stanovování cílů umožňuje organizaci:

- kvantifikovat dlouhodobé výsledky, kterých chce dosáhnout;
- identifikovat mechanismy a zajistit zdroje pro dosažení těchto výsledků;
- stanovit krátkodobé milníky pro finanční a nefinanční opatření.

## **4) Zlepšení strategické zpětné vazby a učení**

Jak uvádí Kaplan a Norton (2015), závěrečný proces řízení začleňuje Balanced Scorecard do rámce strategického učení. Tento proces se považuje za nejinnovativnější a nejdůležitější aspekt celého procesu řízení Scorecard. Poskytuje možnost organizačního učení na úrovni vedení.

Dle Kaplana a Nortona (2018, s. 15–17) mohou díky krátkodobým milníkům pro finanční i jiná opatření BSC měsíční a čtvrtletní přezkumy vedení stále kontrolovat finanční výsledky. Důležitější je však to, že mohou také podrobně zkoumat, zda podniková jednotka dosahuje svých cílů pro zákazníky, pro interní procesy a inovace a pro zaměstnance, systémy a postupy. Přezkoumání a aktualizace managementu se posouvají od přezkoumávání minulosti k učení se o budoucnosti. Manažeři diskutují nejen o tom, jak bylo dosaženo minulých výsledků, ale také o tom, zda jejich očekávání do budoucna zůstávají na správné cestě.



Doba je turbulentní a změny se dějí každým dnem. Organizace proto dle Marra (2015, s. 197) potřebují manažery, kteří zpochybňují své základní předpoklady a přemýšlejí o tom, zda teorie, na jejímž základě pracovali, je stále v souladu s aktuálními důkazy, pozorováními a zkušenostmi. Manažeři samozřejmě potřebují zpětnou vazbu o tom, zda je jejich strategie prováděna podle plánu. Ale ještě důležitější je, že potřebují zpětnou vazbu o tom, zda plánovaná strategie zůstává životaschopnou a úspěšnou strategií. Manažeři potřebují informace, aby si mohli položit otázku, zda jsou základní předpoklady, které učinili při zahájení strategie, platné.

### **2.5.1 Finanční cíle**

Tato perspektiva zahrnuje, jak uvádí Lean transition solution (2021), všechny klíčové cíle, které souvisejí s finančním zdravím a výkonností organizace. Organizace by měly neustále generovat příjmy a plnit cíle, jako je rozvoj nových zdrojů příjmů a zvyšování ziskovosti. Kroky podniknuté k dosažení těchto cílů jsou sledovány a vyhodnocovány. Dle Nortona a Kaplana (2015) je to středobod pro veškeré cíle a opatření ve všech ostatních perspektivách metody BSC. Každé zvolené opatření by mělo být součástí příčinných vztahů, které vyústí ve zlepšení finanční výkonnosti. Scorecard neboli měřítko výkonosti by mělo vyprávět příběh strategie počínaje dlouhodobými finančními cíli a následně je propojit s posloupností opatření, která je třeba přijmout u finančních procesů, zákazníků, interních procesů a nakonec u zaměstnanců a systémů, aby bylo dosaženo požadované dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Pro většinu organizací mohou finanční témata zvyšování výnosů, zlepšování nákladů a produktivity, zlepšování využití aktiv a snižování rizik poskytnout potřebné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami.

Kaplan a Norton (2018, s. 47–48) připomínají, že většina podniků se nachází ve fázi životního cyklu udržení a je po nich požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že si udrží podíl na trhu, případně ho zvýší. Nové investice bývají zaměřeny na zvýšení kapacit, odstranění úzkých míst a neustálé zlepšování. Proto je vhodnější vybrat ziskové finanční cíle, řízení hotovosti a objemu investovaného kapitálu. Příklady konkrétních měřítek mohou být ziskovost zákazníků a jednotlivých výrobních linek, nepřímé výdaje, výnosnost zapojeného kapitálu (ROCE) a řízení pohledávek.

Mezi nejvýznamnější finanční faktory dle Krause a Arory (2019, s. 21–60) patří zisk před zdaněním, výnos z obrátu před úroky a zdaněním, rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, návratnost použitého kapitálu ROCE, poměr nákladů k příjmům CIR, ukazatele likvidity, poměr dluhu k vlastnímu kapitálu nebo například Altmanův model.

### **2.5.2 Zákaznická perspektiva**

Při vývoji ukazatelů spokojenosti je třeba analyzovat zákazníky z hlediska jejich druhů a druhů procesů, pro které těmto skupinám zákazníků podnik poskytuje produkt nebo službu. Společnosti si dle Kaplana a Nortona (2015) předem definují zákazníky a tržní segmenty, ve kterých se rozhodly soutěžit. Tyto segmenty představují zdroje, které zajišťují příjmovou složku společnosti. Zákaznická perspektiva umožňuje společností sladit své klíčové ukazatele v oblasti perspektivy zákazníků: spokojenost, loajalitu, udržení, získání nových zákazníků a ziskovost. Umožňuje společností také jednoznačně identifikovat a měřit hodnotové nabídky, které budou cílovým zákazníkům a tržním segmentům poskytovat. Hodnotové nabídky dále dle autorů představují hnací síly, hlavní ukazatele pro hlavní měření výsledků zákazníků. Je zřejmé, že pokud mají podnikatelské jednotky dosahovat dlouhodobě vynikajících finančních výsledků, musí vytvářet a dodávat výrobky a služby, které zákazníci oceňují.

Jak uvádí Kaizen Consulting Group (2015), jedná se o předstihové ukazatele. Pokud zákazníci nejsou spokojeni, najdou si nakonec jiné dodavatele, kteří jejich potřeby uspokojí. Špatné výsledky z tohoto pohledu jsou tedy předstihovým ukazatelem budoucího úpadku, i když současný finanční obraz může vypadat dobře.

Kaplan a Norton (2018, s. 66–68) dělí zákaznická měřítka na následující typy:

- **podíl na trhu:** vyjadřuje podíl obchodu na daném trhu v počtu zákazníků, obratu nebo objemu prodaných položek;
- **spokojenost zákazníků:** poskytuje zpětnou vazbu o celkové úrovni podniku. Obecná spokojenost v dnešním prostředí pro vysoký stupeň loajality nestačí, je potřeba budovat mimořádně uspokojující zkušenost pro zákazníky;
- **získávání nových zákazníků,** tedy počet nových zákazníků nebo celkový prodej zákazníků v nových segmentech;
- **ziskovost zákazníků** měří čistý zisk, který zákazník nebo daný segment přináší po odečtení výdajů spojených s celkovými náklady na podporu zákazníka.

Mezi nejvýznamnější zákaznické faktory dle Krause a Arory (2019, s. 150–167) patří míra odchodu zákazníků (customer churn rate), průměrná marže na zákazníka, customer lifetime value, doba obratu hotových výrobků a ukazatel otif.

Customer lifetime value, zkráceně CLV, do češtiny přeloženo jako celoživotní hodnota zákazníka, je dle Dahany a kol. (2019) současná hodnota všech budoucích peněžních toků od zákazníka. Velikost CLV ovlivňují čtyři faktory: doba trvání vztahu se zákazníkem, výnosy, náklady a diskontní sazba. První dva faktory nejprůměrněji souvisejí s charakteristikami chování zákazníka. Délka životnosti se týká toho, jak dlouho zůstane zákazník aktivní, což přímo ovlivňuje míra přeběhlictví. Výnosy zahrnují četnost i korunové množství nákupů, které jsou určeny obratem klientů. Výpočet CLV tedy zahrnuje odhad nepozorované míry přeběhlictví, míry nákupů a průměrných výdajů, které jsou do značné míry ovlivněny spokojeností zákazníků, věrnostními programy a křížovým nákupním chováním.

OTIF – název vychází z anglického akronymu on time in full, tedy že objednávka byla doručena včas a v plném rozsahu. Tento ukazatel dle Mecalux (2020) popisuje procento objednávek, které byly úspěšně zpracovány, s požadovanými produkty a množstvím a v souladu se všemi dodacími podmínkami stanovenými zákazníkem. Otif určuje kvalitu logistických služeb, které společnost nabízí svým zákazníkům nebo které dostává od svých dodavatelů. Tato kvalita je vyjádřena v procentech pomocí tohoto klíčového ukazatele výkonnosti dodavatelského řetězce. Nízká míra může být indikátorem závažných chyb v postupech dodávek nebo plnění objednávek.

$OTIF (\%) = (\text{včas splněné objednávky} / \text{celkový počet dodávek}) \times 100$

Vnitřní procesy podniku dle Corporate Finance Institute (2022) určují, jak dobře subjekt funguje. Vyvážený systém ukazatelů dává do souvislosti opatření a cíle, které mohou pomoci podniku fungovat efektivněji. Rovněž pomáhá vyhodnotit produkty nebo služby podniku a určit, zda odpovídají standardům, které si zákazníci přejí. Klíčovou součástí této perspektivy je snaha odpovědět na otázku „V čem jsme dobří?“. Odpověď na tuto otázku může společností pomoci formulovat marketingové či inovační strategie a usilovat o inovace, které společností napomohou dosahovat strategických cílů.

### 2.5.3 Interní obchodní procesy

Z hlediska interních podnikových procesů manažeři identifikují, dle Kaplana a Nortona (2018, s. 92–93), procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a akcionářů.

Společnosti obvykle vypracovávají své cíle a opatření pro tuto perspektivu poté, co formulují cíle a opatření pro finanční a zákaznickou perspektivu. Většina stávajících systémů měření výkonnosti organizací se zaměřuje pouze na zlepšování stávajících provozních procesů. Pro BSC se ale doporučuje, aby manažeři definovali kompletní hodnotový řetězec interních procesů. Ten se skládá z inovačních, procesů a poprodejních procesů. Aby podnik získal určitou konkurenční výhodu, měl by se soustředit především na tvorbu nových procesů. Zdokonalování současných procesů nevede ke zvyšování výkonnosti.

Cíle týkající se služeb, ceny a kvality se obvykle vztahují k interním procesům. Organizace musí dle Makhijanyho a Creelmena (2011, s. 79) zajistit, aby cíle v této oblasti podporovaly způsob, jakým se organizace odlišuje na trhu. Měla by věnovat určitý čas definování cílů z tohoto hlediska, mělo by zde být dle autora umístěno přibližně 40 % strategických cílů. A spolu s perspektivou učení a růstu představují interní procesy nástroje, které zajišťují zákaznické a finanční výsledky.

### **Inovační procesy**

V této počáteční a nejkritičtější fázi společnost dle Kaplana Nortona (2020 s. 97–99) neustále hledá nová řešení a přizpůsobuje se měnícím se preferencím a požadavkům trhu. Snaží se jim vyhovět rozšířením stávajícího uplatnění nabízených výrobků, inovovanými a novými výrobky či službami. Inovační proces je rozdělen do dvou fází: první fáze zahrnuje průzkum trhu a identifikaci potenciálních zákazníků a druhá fáze zahrnuje skutečný výzkum a vývoj. Vhodným ukazatelem, jak dobře inovační proces funguje, může být například podíl prodeje nového výrobku na celkovém prodeji nebo doba potřebná k uvedení na trh u mateřské a konkurenční společnosti s podobným výrobkem.

Podnikové inovace se mohou dle Vochozky (2021, s. 191) zlepšit vyšším financováním výzkumu, zavedením pokročilých technologií, náborem nových manažerských a kreativních talentů či vyšším počtem kvalitních duševních práv a informačních systémů.

### **Provozní procesy**

Jak uvádí Švecová a Veber (2021, s. 13), díky provozním činnostem se realizuje smysl existence a fungování každé firmy. Většinou v nich působí nejvíce zaměstnanců firmy. Provozní činnosti rozhodují o splnění zakázky a spokojenosti zákazníka, do provozních útvarů většinou směřuje nejvíce investic, vznikají zde největší náklady, ale i nejvíce odpadů, úrazů apod., proto je nezbytné, aby byly provozní procesy kvalitně řízeny. Dle autorů sestávají z aktivit, jejichž cílem je zabezpečit kvalitní, hospodárný a plynulý průběh realizace produktu při respektování příslušných legislativních požadavků (environmentálních, bezpečnostních, požárních apod.). Provozní proces lze dle Švecové a Vebera (2021, s. 124) rozdělit na operace, které přidávají a které nepřidávají hodnotu; ukazuje se, že až 90 % času je vynakládáno neproduktivně. Proto je nezbytně nutné co nejvíce zefektivnit tyto hodnotově nepřínosné operace.

Vhodným ukazatelem pro měření výkonnosti provozních procesů je dle Bartoše a Solaře (2006, s. 81) produktivita; vyjadřuje poměr mezi výstupem a vynaloženým zdrojem. Zpravidla se poměří výstupy s lidskými zdroji, jako je například obrát na pracovníka, zisk na pracovníka či počet vyrobených kusů na pracovníka.

### **Poprodejní procesy**

Poprodejní servis chápe Limbeck (2014, s. 235) jako přirozenou součást obchodního vztahu se zákazníkem. Jak autor uvádí, jedná se o jednoduchou možnost, jak zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníků. Také je vhodným prostředkem pro úspěšný křížový prodej a up-selling. Patří sem především poprodejní servis, kterým se rozumí všechny služby poskytované k určitému

produktu nebo společně s ním, které klient může po uzavření kupní smlouvy využít, například přeprava, montáž, technická podpora pro zákazníka, záruka, pokyny apod. Mezi ukazatele pro měření výkonnosti těchto procesů lze dle Bartoše a Solaře (2006, s. 82) zařadit např. průměrnou cenu oprav, počet reklamací na práci servisu nebo dobu odezvy na požadavky klientů.

#### **2.5.4 Perspektiva učení se a růstu**

V rámci vyvážených ukazatelů se zaměřuje, jak uvádí Lean Transition Solutions (2022), na nehmotná aktiva organizace, zejména na interní dovednosti a kapacity potřebné k podpoře interních procesů vytvářejících hodnotu. Perspektiva učení a růstu se dle Kaizen Consulting Group (2020) týká především lidského kapitálu, informačního kapitálu a kapitálu organizace podniku. Tato perspektiva zahrnuje vzdělávání zaměstnanců a firemní kulturu. V organizaci založené na znalostech jsou hlavním zdrojem lidé, vnímaní jako jediné úložiště znalostí. V současném klimatu rychlých technologických změn se stává nezbytností, aby se znalostní pracovníci neustále vzdělávali.

Schopnost společnosti inovovat, zlepšovat a učit se dle Kaplana a Nortona (2021) přímo souvisí s hodnotou společnosti. To znamená, že pouze díky schopnosti uvádět na trh nové výrobky, vytvářet větší hodnotu pro zákazníky a neustále zlepšovat provozní efektivitu může společnost pronikat na nové trhy a zvyšovat tržby a marže, tedy růst, a tím zvyšovat hodnotu pro akcionáře.

#### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem každého úspěšného podniku. Je nezbytné jim věnovat dostatečnou péči. Jak uvádí Urban (2017, s. 11–52), motivovaní pracovníci pracují efektivněji, jsou vstřícnější k zákazníkům a dělají méně chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Proto je nezbytné se o zaměstnance starat a zajímat se o jejich motivaci k práci, obecnou pracovní spokojenost, nabízet jim kariérní růst, spolupodílet se na pozitivních vztazích na pracovišti, nabízet adekvátní finanční ohodnocení.

Motivace pracovníků je vždy značně individuální. K hlavním typům motivačních faktorů dle autora patří finanční motivace, výkonová motivace, potřeba sociální či odborné prestiže a potřeba vykonávat práci s vyšším přesahem, případně i zvýšená potřeba moci nebo sociální sounáležitosti. K růstu motivace zaměstnanců, jak uvádí autor, přispívá jejich pracovní úspěch; toho lze dosáhnout správným výběrem zaměstnanců, přihlížet k jejich zájmům, schopnostem a nadání. Pracovní úspěšnost zaměstnanců ovlivňuje i jejich zaškolení a vysvětlení pracovních postupů. Předpokladem spokojenosti a motivovaných pracovníků je dle autora odstraňování překážek, které jim v jejich práci brání a které nemohou odstranit sami.

Pro splnění cílů v personální oblasti je dobré sledovat následující tři výsledkové ukazatele:

#### **Ukazatel spokojenosti zaměstnanců**

Spokojení zaměstnanci vytváří dle Bartoše a Solaře (2006, s. 86–89) spokojené zákazníky. Pro měření spokojenosti pracovníků je potřebné získat subjektivní názory a pocity zaměstnanců týkající se způsobu odměňování, pracovního klima, zatížení, bezpečnosti práce apod., která se doplní o data objektivní, tedy informace o skutečném chování zaměstnanců jako např. hodnota fluktuace, nemocnosti či počet úrazů. Tato data personální oddělení posléze vyhodnotí a zpracuje index spokojenosti personálu.

#### **Ukazatel věrnosti zaměstnanců**

Věrní pracovníci jsou, jak uvádí Bartoš a Solař (2006, s. 89), hlavními nositeli hodnot podniku. Díky nim se ve firmě uchovává dobrá znalost interních procesů a zákazníků. Obecně se věrnost zaměstnanců měří zejména procentem fluktuace klíčových pracovníků.

## **Ukazatel produktivity zaměstnanců**

Dle Bartoše a Solaře (2006, s. 89) vyjadřuje vazbu mezi konkrétním výstupem provedeným zaměstnanci a počtem pracovníků, kteří se na něm podíleli. Měří se například jako podíl celkového obrátu na jednoho pracovníka nebo ukazatel přidané hodnoty na pracovníka. Dále autoři upozorňují, že na produktivitu zaměstnanců má velký vliv jejich pracovní morálka, kvalifikace, kvalita interních procesů atd.

## **Klíčové důvody pro využití BSC**

Dle Makhijaniho a Creelmana (2011, s. 29) existuje několik klíčových důvodů, proč používat Balanced Scorecard jako nástroj řízení. Patří mezi ně:

- jasnost: Balanced Scorecard popisuje, jak organizace vytvoří hodnotu a poskytuje způsob řízení a sledování, zda se podnik k této hodnotě přibližuje;
- odpovědnost: objasňuje roli a zodpovědnost představenstva, výkonného vedení a jednotlivých vedoucích pracovníků vzhledem k dosahování stanovených cílů;
- informace: model BSC vyčleňuje a poskytuje základní informace, které členové představenstva a vedoucí pracovníci potřebují k plnění svých povinností;
- odměňování: slouží k objasnění a posouzení strategického přínosu výkonného pracovníka.

## **Rysy efektivního měření výkonu dle Nivena (2014, s. 229–235):**

Souvisí se strategií: Balanced Scorecard byl navržen tak, aby usnadnil popis strategie. Převádí strategii do souboru cílů na strategické mapě a přináší opatření, která se používají k hodnocení výkonnosti. Všechna opatření v systému Scorecard by měla sloužit jako přesné vyjádření cílů, které vyplývají ze strategie.

Z větší části by dle autora měly být kvantitativní: aby se zabránilo subjektivitě a odrážely objektivitu. Naprostá většina měřítek by měla být kvantitativní, ale vzhledem k povaze podnikání a konkurence je možné naleznout i pár měřítek spíše subjektivního charakteru.

Jak autor dále uvádí, data by měla být dostupná. Výzkumy naznačují, že až 30 procent výkonnostních dat může být při spuštění systému Balanced Scorecard nedostupných. Měřítko označené za dostatečně kritické, bez ohledu na počáteční dostupnost dat, signalizuje pevné odhodlání zaměřit se na to, na čem skutečně záleží. Systém vyvážených ukazatelů, který lze okamžitě použít se 70 procenty dat k dispozici, je lepší než metoda Balanced Scorecard, ve které je potřeba rok čekat na vyhodnocení dat.

Data by dle Nivena měla být často aktualizovaná. Hlavní motivací při zavádění Balanced Scorecard je zlepšení výsledků. Výsledky lze zlepšit pouze včasnou zpětnou vazbou, na jejímž základě lze přijmout měsíční, maximálně čtvrtletní nápravná opatření. Půlroční a roční výkonnostní opatření poskytují jen malý prostor pro korekce, protože důvody, které vedly ke špatnému výkonu, již nemusí být relevantní.

Efektivní měření by mělo být, jak uvádí autor, hlavně jednoduché. A to jak v návrhu opatření, tak i v jeho použití. Důležitá je snadná pochopitelnost pro všechny zaměstnance, protože pokud zaměstnanci nebudou rozumět, co je cílem, nemůže organizace daného cíle dosáhnout.

## **2.5.5 Implementace metody Balanced Scorecard**

Jak píše Joyous (2019), zavedení systému vyvážených ukazatelů se skládá z několika kroků. Prvním krokem je stanovení mise, vize a strategie vrcholovým vedením. Tato strategie je spojena s řadou cílů, které jsou označovány jako strategické cíle. Poté je střední management

informován o poslání, vizi a strategických cílech. V otevřené diskusi mohou manažeři vyjádřit své názory, uvést kritické faktory úspěchu podle perspektivy a mohou sami poukázat na ukazatele vhodné pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti.

Pro finanční a zákaznickou perspektivu v rámci Balanced Scorecard je dle autora možné provést průzkum nebo rozhovory mezi (potenciálními) akcionáři nebo zákazníky, aby bylo možné posoudit, jaká jsou jejich očekávání. To by mělo poskytnout náhled na budoucí směřování podniku. Po konzultaci se středním managementem a vrcholovým vedením je formulováno několik cílů, v nichž jsou pro každý cíl uvedeny různé kritické faktory úspěchu, ukazatele sloužící k jejich měření, konkrétní hodnoty jako cíle a iniciativy určené k dosažení těchto cílů. Je možné jít ještě o krok dál a propojit osobní cíle s cíli středního managementu. Výsledkem je, že všechny osobní iniciativy přispějí ke zvolené strategii organizace.

Dle Kaplana a Nortona (2018, s. 291–292) se implementace metody BSC skládá z následujících částí:

- vyjasnění a aktualizace strategie;
- komunikace strategie napříč organizací;
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů se strategií podniku;
- identifikace strategických iniciativ;
- propojení strategických cílů s dlouhodobými cíli a ročními rozpočty;
- přezkoumání strategických a operativních kroků;
- zpětné vazba sloužící pro zlepšení strategie.

## 2.6 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, jimiž jsou úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. Teoreticko-metodologická i analytická část diplomové práce byly následně rozděleny do kapitol. Teoreticko-metodologická část práce byla psaná formou literární rešerše. K jejímu zpracování byly nastudovány literární zdroje zabývající se strategickým řízením, faktory ovlivňujícími strategický záměr, především analýzou podnikového prostředí, a následně byl představen koncept metody Balanced Scorecard.

Během zpracování této diplomové práce byla implementována metodika shromažďování informací z primárních a sekundárních zdrojů, která zahrnovala podnikové materiály, odbornou literaturu a veřejné informační systémy. Mezi analyzované podnikové materiály se řadily výroční zprávy společnosti za období 2020 až 2022, interní dokumenty jako například směrnice pro finanční ohodnocení zaměstnanců, reporty a dashboardy.

Z veřejných informačních systémů byly využity zdroje, jako jsou například komentáře České národní banky, statistická data Úřadu práce ČR a Českého statistického úřadu, prognózy Ministerstva financí České republiky, stejně jako články a publikace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Co se týče odborné literatury, pro oblast finanční analýzy byly preferovány především české zdroje, zatímco cizojazyčná literatura byla aplikována pro zkoumání problematiky Balanced Scorecard a odvětvových analýz. S využitím metody indukce, která spočívá v odvozování obecných závěrů z konkrétních případů, byly ze sekundárních zdrojů získány obecné poznatky týkající se zkoumané problematiky strategického řízení a metody Balanced Scorecard.

### **Stručný přehled metod a postupů:**

Teoretická část byla zpracována za pomoci *literární rešerše*, která představuje proces shromažďování, hodnocení a syntetizace existujících informací a publikací na dané téma. Cílem je poskytnout přehled o současném stavu poznání a stanovit teoretický základ pro další výzkum.

V rámci této části byly definovány a vymezeny cílové analýzy podnikatelského prostředí a jejich rozsah, aby bylo možné zaměřit se na nejdůležitější aspekty a faktory ovlivňující fungování společnosti. V rámci implementace metody Balanced Scorecard pro konkrétní potřeby podniku byly tyto faktory zohledněny při tvorbě strategické mapy, a to i včetně jednotlivých strategických cílových hodnot a měřítek.

V analytické části práce byly využity následující metody:

*Shromáždění dat a informací* v rámci jednotlivých analýz: v této fázi byly shromážděny relevantní informace a data z různých zdrojů, včetně primárních (např. interních dokumentů, rozhovorů s manažery) a sekundárních zdrojů (např. odborné literatury, veřejných informačních systémů).

*Analýza vnějšího prostředí:* pro analýzu vnějšího prostředí byla použita metoda PESTEL (politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory), která umožnila systematické hodnocení makroekonomických faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí.

*Analýza konkurenčního prostředí:* pro zkoumání konkurenčního prostředí byla použita metoda Porterovy analýzy pěti sil, která poskytla přehled o konkurenčních tlacích, hrozbách nových konkurentů, síle dodavatelů a zákazníků a náhradních produktech či službách.

*Analýza interního prostředí:* pro zkoumání interního prostředí společnosti byla použita metoda 7S, která zahrnuje sedm klíčových aspektů: strategii, strukturu, systémy, sdílené hodnoty, dovednosti, styl řízení a zaměstnance.

*Finanční analýza podniku* byla provedena pro časové období 2020 až 2022. Byl proveden rozbor rozdílových a podílových ukazatelů (rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti) a Kralickův Quick test. Hodnoty byly srovnány s doporučenými hodnotami a s průměrnými hodnotami odvětví získaných z podkladů Ministerstva průmyslu a obchodu – finanční analýzy podnikové sféry.

*Syntéza výsledků a identifikace klíčových faktorů:* na základě zjištěných informací a provedených analýz v podobě SWOT matice byly následně identifikovány klíčové faktory ovlivňující podnikatelské prostředí a jejich vzájemné vztahy.

*Závěry a doporučení:* na základě předešlých analýz byla vytvořena strategická mapa podniku, stanoveny strategické cílové hodnoty a měřítka s využitím konceptu metody BSC. Dále byla *identifikována a kvantifikována rizika* spojená s implementací Balanced Scorecard ve společnosti ABC. Tento proces zahrnoval určení potenciálních rizik, pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu, hodnocení rizik podle míry významu pro úspěšnou implementaci BSC, identifikaci priorit, navržení konkrétních opatření pro každé identifikované riziko a zaměření na řešení nedostatků.

## **Zdroje informací**

Shromáždění informací z primárních zdrojů získaných z interních materiálů společnosti poskytlo informace pro rozbor údajů o společnosti a jejich vyhodnocení. Ve společnosti bylo také provedeno šetření metodou pozorování, dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s ředitelem závodu uskutečněného 01.12.2022 a provedení focus skupin s dalšími vedoucími jednotlivých oddělení. Schůzka s manažerem výroby se uskutečnila 01.12.2022, schůzka s vedoucím oddělení logistiky, obchodu a financí se konala 02.12.2022 a diskuze s vedoucím oddělení HR a manažerem IT byla uspořádána 05.12.2022.

Metoda pozorování byla použita při osobním působení ve společnosti, což poskytlo přímý kontakt s pracovním prostředím a aktuálně probíhajícími procesy. Tato metoda umožnila

sledovat chování zaměstnanců, interakce mezi nimi, efektivitu pracovních postupů a řešení problémů v reálném čase. Díky pozorování bylo možné identifikovat potenciální slabá místa a oblasti pro zlepšení, které nemusely být zřejmé z interních materiálů nebo rozhovorů s managementem. Jednalo se o nestrukturované pozorování, které je více otevřené a pružné, což umožňovalo zaměřit se na subjektivně nejvíce důležité zjištění. Během pozorování byly zaznamenávány postřehy, poznámky a závěry, které byly následně použity pro analýzu a zhodnocení situace ve společnosti. Metoda pozorování také poskytla možnost ověřit informace získané z jiných zdrojů, jako jsou rozhovory a dotazníky, což napomohlo zvýšit důvěryhodnost a spolehlivost výsledků této diplomové práce.

Rozhovor s ředitelem závodu proběhl v délce 60 minut a s ostatními vedoucími pracovníky v délce 20 až 40 minut. V této diplomové práci byla využita metoda sběru dat prostřednictvím firemního dotazníku spokojenosti, který byl distribuován mezi zaměstnance společnosti v období od 1. do 30. listopadu 2022. Pro motivaci respondentů byla poskytnuta malá odměna za vyplnění dotazníku. Celková míra návratnosti dosáhla významné hodnoty 90,36 %, kdy se dotazníku zúčastnilo 135 respondentů z celkového počtu 148 zaměstnanců. Metoda pozorování byla použita při osobním působení ve společnosti a umožnila popsat aktuálně probíhající skutečnosti. Znalosti získané z literatury a výsledky rozboru údajů ze společnosti byly dále převedeny do praktického použití metodou dedukce při návrhu strategické mapy, cílů a měřítek pro společnost.



### 3 Analytická část práce

Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti; hodnotí stávající situaci podnikatelského subjektu prostřednictvím strategické analýzy, jejíž výstupy jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti, ale také poukazuje na příležitosti a hrozby, na které by se měl analyzovaný podnik zaměřit.

Následuje návrh modelu Balanced Scorecard a jeho zavedení v rámci společnosti ABC s.r.o. Hlavním cílem této kapitoly je navrhnout zjednodušený model BSC, který bude založen na provedené strategické analýze. Účelem implementace BSC v dané společnosti je uskutečnit firemní strategii a naplnit tak její poslání. Strategie společnosti je orientována na kvalitu a udržitelnost, tímto způsobem posílit konkurenceschopnost a zajistit dlouhodobý růst a rozvoj podniku. Tato základní strategie bude v následujících částech rozvedena do strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC, což povede k vytvoření strategické mapy. V následujícím oddíle budou pro vybrané cíle stanoveny odpovídající měřítka a cílové hodnoty, kterých by měl podnik dosáhnout v následujícím roce. Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílových hodnot, budou pro každý cíl navrženy strategické akce.

#### 3.1 Představení podniku

Společnost ABC má bohatou historii a dlouholeté zkušenosti v oblasti zpracování izolačních skel. Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti, od svého založení v roce 1994 se zaměřovala na tuto činnost a díky tomu se stala uznávaným a renomovaným partnerem v oboru. V roce 2002 společnost ABC investovala do nové výrobní haly a zavedla do svého sortimentu tvrzené bezpečnostní sklo. Tento krok umožnil společnosti rozšířit nabídku o další výrobky a získat nové zákazníky.

V roce 2019 společnost ABC vstoupila do společnosti XYZ jako většinový vlastník a díky tomu mohla ještě zásadněji rozšířit svůj výrobní sortiment opracovaného skla. Tato akvizice jí umožnila nabídnout ještě větší a rozmanitější sortiment skleněných výrobků, který zahrnuje skleněné výplně obvodových plášťů, interiérová řešení ze skla a skleněné izolační výplně plastových, dřevěných i hliníkových oken. Společnost ABC se také zaměřuje na poskytování odborného technického poradenství přímým zákazníkům, projektantům, architektům a designérům, aby mohla efektivně řešit jejich požadavky a potřeby v oblasti skleněných výrobků.

#### Sortiment společnosti

##### Izolační sklo

Izolační dvojsklo je výrobek ze dvou nebo tří jednoduchých tabulí skla. Mezi tyto tabule je vložen distanční rámeček, který může být různě široký. V rámečku je uložen vysoušecí prostředek, který má za úkol absorbovat případné vodní páry z meziskelního prostoru. Po obvodu izolačního dvojskla a rámečku je trvale pružný tmel, který utěsní meziskelní prostor a zabrání případnému pronikání vlhkosti do těchto míst. Kombinací různé síly skla a šířky distančního rámečku je možno docílit odlišných tepelně i hlukově izolačních vlastností. Izolační skla mohou být v úpravě protisluneční, bezpečnostní, hlukově-izolační, samočisticí a další. Vždy záleží na konkrétním požadavku zákazníka.

##### Fasádní systémy

Prosklené fasádní systémy slouží ke konstrukci prosklených plášťů budov. Používají se také k řešení střešních konstrukcí, které mají za úkol dostatečně osvětlit interiér a vytvořit nejlepší komfort pro uživatele. Do izolačních skel lze použít různé typy skel s různými vlastnostmi: na

velkoformátová skla se nejčastěji používají bezpečnostní skla, to mohou být buďto skla kalená, nebo lepená. Skla kalená jsou čtyřnásobně pevnější proti zatížení větrem a tepelné námaze než běžné sklo stejné tloušťky. Skla lepená při rozbití zanechávají úlomky skla na plastové fólii. Do fasády mohou být včleněny různé typy otvíracích prvků, výklopných či paralelně výsuvných oken, posuvných či shrnovacích dveří.

### Příčky

Skleněné stěny jsou oblíbeným a funkčním doplňkem moderních interiérů. Vyrábí se z čirého, částečně průhledného (pískovaného), matného skla nebo s částečným bezpečnostním polepem fólií. Dají se využít v kancelářích, obchodech, recepcích, kuchyních, jídelnách, obývacích pokojích i koupelnách. Lze díky nim dosáhnout odhlučnění místností.

### Sprchové a vanové zástěny

Vanové zástěny zabraňují rozstříku vody na podlahu, takže koupelna zůstane po sprchování suchá a bezpečná. Zástěny jsou vyráběny z antikorozičního a hydrofobního skla, čímž se minimalizuje údržba a zvyšuje životnost skla. Vyrobené jsou z tepelně tvrzeného skla pro zvýšení bezpečnosti a ochrany.

Dalším vyráběným sortimentem jsou různé typy skleněných zábradlí, schodů a pochozího skla, výloh a vitrín, obkladů stěn, zrcadel, kuchyňských obkladů a desek, polic, skla pro krby nebo dveře.

## 3.2 PESTLE analýza

Makroanalýza okolního prostředí bude zaměřena na město Brno a obecně na celkovou situaci České republiky. Zkoumány budou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

### Politické faktory

Česko je parlamentní republika, hlavou státu je prezident Petr Pavel a v čele vlády stojí premiér Petr Fiala. Poslední volby do Poslanecké sněmovny se konaly v říjnu 2021. Zvítězila v nich pravicově orientovaná strana ODS, ale vzhledem k tomu, že neměla dostatečný počet hlasů pro vytvoření vlády, došlo k vytvoření koaliční vlády vedené ČSSD, hnutím STAN a KDU-ČSL. Tato vláda však nemá v parlamentu stabilní většinu a čelí kritice ze strany opozice i některých částí veřejnosti. Česká republika je součástí Evropské unie a v Evropském parlamentu zasedá 21 poslanců (Evropská unie, 2023).

### Sociální faktory

Podnik má svůj výrobní závod umístěný ve městě X, které patří k nejstarším průmyslovým střediskům ve střední Evropě. Jak uvádí Český statistický úřad (2022), město X je tradičním obchodním a společenským centrem s několika univerzitami, to vede k vysokému počtu studentů a absolventů, kteří ve městě zůstanou a díky tomu vytvářejí specifickou studentskou kulturu a ovlivňují město svými názory a hodnotami. Tato skutečnost umožňuje podniku získávat vysokoškolsky kvalifikované zaměstnance.

Podle statistiky Českého statistického úřadu z roku 2021 bylo ve městě X rozložení obyvatelstva dle dosaženého vzdělání následující: základní vzdělání: 16,7 % obyvatel, střední vzdělání s maturitou: 29,5 % obyvatel, střední vzdělání bez maturity: 28,1 % obyvatel, vyšší odborné vzdělání: 8,3 % obyvatel, vysokoškolské vzdělání: 15,2 % obyvatel. Vyššího vzdělání v jednotkách procent bylo dosaženo na základě popisu výše. Podnik si pro většinu svých běžných pozic, například operátor ve výrobě, vystačí s absolventy s výučním listem, kteří jsou dostatečně manuálně zruční. Absolventům s maturitou může nabídnout pozice jako mistr nebo

koordinátor výroby. Ve městě X se nenachází žádná škola, která by nabízela vystudování oboru přímo odpovídajícímu pracovní náplni operátora, proto má podnik svůj vlastní systém zaučení nových pracovníků.

Novodobí zaměstnanci preferují práci v kancelářském prostředí, v digitálním prostoru nebo v oblasti služeb. Zároveň roste důraz na flexibilitu, work-life balance a možnosti rozvoje, což jsou faktory, které mnohé výrobní podniky nemohou nabídnout. Podniku se ale v této oblasti podařilo v roce 2021 zrušit noční a víkendové směny s výjimkou ukrajinské směny, což výrazně zlepšuje work-life balance zaměstnanců.

Podle údajů z Českého statistického úřadu k 31. 12. 2020 bylo v kraji města X registrováno celkem 12 871 obyvatel s ukrajinským občanstvím. Toto číslo neustále roste především v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině. Ukrajínští zaměstnanci jsou pro podnik také velmi důležití, protože nemají tak vysoké požadavky na pracovní dobu ve smyslu práce o víkendech a noční směny jako jejich čeští kolegové, což napomáhá optimálně rozvrhovat pracovní dobu ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Podle dat Úřadu práce ČR (2023) byla v lednu 2023 nezaměstnanost v městě X 4,8 %, což znamená, že z celkové pracovně aktivní populace ve věku 15 až 64 let bylo nezaměstnaných 13 757 lidí. V porovnání s předchozím měsícem prosincem 2022 došlo k mírnému nárůstu nezaměstnanosti o 0,1 procentního bodu.

Město X disponuje vynikající dopravní dostupností a strategickou polohou na křižovatce transevropských silničních a železničních dálkových tras, které jsou důležitými dopravními tepnami. Na jihu statutárního města se nalézá křižovatka dálnic D1 (Praha – Brno – Vyškov – Kroměříž) a D2 (Brno – Břeclav – Bratislava), důležitá je i krátká vzdálenost do Rakouska, kam podnik také své výrobky vyváží. Dle článku ČT 24 uveřejněného 29. 9. 2022 by stavba dálnice D52 měla začít v roce 2025. Česká republika je součástí Evropské unie, díky tomu mohou podniky čerpat různé dotační programy pro rozvoj podnikání, například Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) na období 2021–2027, pro který je vyhrazeno celkově 80 miliard korun v oblastech inovací a udržitelné ekonomiky (MPO, 2022).

### **Ekonomické faktory**

Podle Standard & Poor's i ratingu agentury Fitch má Česká republika rating AA- se stabilním výhledem. Podle Moody's má Česká republika rating Aa3 s pozitivním výhledem. Všechny tyto ratingové stupně jsou považovány za relativně vysoké a svědčí o relativní stabilitě a důvěryhodnosti české ekonomiky. (ČNB 2022b)

Energetická krize, problémy v dodavatelských řetězcích a vysoká inflace ovlivňovaly českou ekonomiku v loňském roce a budou ji ovlivňovat i v roce letošním. Původně očekávané oživení po covidové pandemii nenastalo a země se naopak musela potýkat s recesí. Ta by dle prognózy Deloitte (2023) měla pokračovat ještě v první polovině roku 2023, k mírnému oživení by mohlo dojít ve druhé polovině roku 2023. Průměrná míra inflace za celý rok 2022 činila 15,1 %. Ceny zboží úhrnem v roce 2022 vzrostly o 16,8 % a ceny služeb o 12,3 % (ČNB 2023). Jádrová inflace v prosinci 2022 zvolnila, zůstává však nadále vysoká. Projevuje se v ní postupné slábnutí růstu zahraničních průmyslových cen a utlumování domácí poptávky. Dle předpokladů Ministerstva financí České republiky projde tuzemská ekonomika letos mírnou recesí a HDP by mohlo klesnout o 0,5 %. Průměrná inflace by mohla dosáhnout hodnoty 10,4 %, míra nezaměstnanosti by měla v průměru vzrůst v asi na 3,2 % (MFCR 2023).

Pokud se tyto dopady zařadí do kontextu výrobní jednotky a srovná se nákupní cena základní skloviny Planiclear 4 v lednu 2023, cena skloviny vzrostla oproti lednu 2022 o 43,5 %, naproti

tomu průměrná prodejní cena mohla vzrůst pouze o 40,97 %, aby byla trhem akceptována. Elektrická energie se zvýšila o 153,9 procent v průměru za celý rok 2022.

Ve druhé polovině roku se dle Krále (2023) inflace sníží na jednociferné hodnoty. Za tím bude stát snižování nákladových tlaků, zchlazení zahraničního ekonomického růstu i domácí poptávky a trhu práce, na které bude působit i zpřísněná měnová politika.

### **Legislativní faktory**

Podnik se musí řídit právním řádem České republiky, především Občanským zákoníkem, dále musí dodržovat řadu nařízení vlády, předpisů a vyhlášek České republiky a Evropské unie. Patří sem zejména:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

Vláda České republiky (2022) se v roce 2023 plánuje zabývat těmito novými návrhy zákona, kterými dojde ke změně například zákona č. 374/2015 Sb., zákona o ozdravných postupech a řešení krize na finančním trhu, návrh zákona, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, návrh zákona, kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, návrh zákona, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, návrh zákona, kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, návrh zákona, kterým se mění zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Klíma (2022) uvádí, že dalším významným bodem v politických faktorech je prodloužení režimu mimořádných odpisů pro roky 2022 a 2023. Dlouhodobý hmotný majetek v první odpisové skupině (počítače, kancelářská technika, nástroje a nářadí) lze odepsat časově po dobu 12 měsíců místo standardní doby odpisu 3 roky. Majetek ve druhé odpisové skupině (automobily, stroje) lze odepsat časově po dobu 24 měsíců místo standardní doby odpisu 5 let. Podmínkou je, že se musí jednat o nový majetek. Mimořádné odpisy nelze, jak uvádí autor, přerušit a jejich technické zhodnocení nezvyšuje vstupní cenu majetku.

Pospíšil (2022) upozorňuje na plánovanou účinnost nového zákona o účetnictví. Zákon by měl být účinný k 1. 1. 2024, podnikatelé i neziskové subjekty by se na něj měli začít připravovat už nyní. Ke schválení zákona by mělo dojít v průběhu roku 2023, čas na implementaci nových požadavků může být poměrně krátký. Zatímco stávající zákon o účetnictví čítá 40 paragrafů, návrh nového zákona obsahuje 172 paragrafů. Firmy by se podle názoru autora měly již nyní soustředit především na tři oblasti, jejichž implementace může být poměrně časově náročná: práci s kurzovým rizikem v účetnictví, povinnost oceňovat dlouhodobé pohledávky a dluhy současnou (nikoli nominální) hodnotou či zavedení konceptu funkční měny.

### **Ekologické faktory**

Veřejnost si stále více a více uvědomuje potřebu změny. Jak uvádí Žižková (Interní dokumenty společnosti), zejména u mladší generace je patrný zájem o výrobky z recyklovaných materiálů, snahu o redukci a maximální možné využití vznikajících odpadů a obecně šetrnější přístupy k životnímu prostředí. V rámci stavebního průmyslu začínají producenti zavádět u svých výrobků a materiálů dokument zvaný Environmentální prohlášení o produktu neboli EPD, které

slouží k hodnocení stavebních materiálů a výrobků z hlediska dopadu na životní prostředí. Dokument popisuje dopad výrobku na životní prostředí. EPD představuje soubor měřitelných informací o vlivu produktu na životní prostředí v průběhu jeho životního cyklu (např. spotřeba energií a vody, produkce odpadů, vliv na změnu klimatu, eutrofizaci, rozrušování ozonové vrstvy apod.) Samotné doložení tohoto dokumentu neznamená, že byl produkt šetrnější k životnímu prostředí, ale umožňuje kupujícímu získat jasné informace, podle kterých lze výrobky mezi sebou porovnávat. V současné době má společnost přibližně 60 % prodávaných výrobků podložených EPD certifikáty a v souladu s jeho závazky v oblasti udržitelnosti bude mít do roku 2030 EPD certifikáty pokryté všechny výrobky. Přičemž již v roce 2025 se dá očekávat, že to bude minimálně 90 % (stránky společnosti a interní dokumenty společnosti).

Budovy při svém provozu spotřebovávají 40 % primárních energetických zdrojů, proto se v posledních desetiletích velké úsilí zaměřovalo na úspory energie a hledání nových obnovitelných zdrojů. Relativně nedávno se ale pozornost obrátila i k ekologickým dopadům výstavby budov. Tento trend souvisí s limitovanou dostupností materiálových zdrojů a s energií spotřebovanou na těžbu, výrobu, dopravu a zabudování stavebních materiálů a hmot. Odrazem současného vývoje jsou nové verze globálně rozšířených environmentálních systémů hodnocení budov LEED a BREEAM, které kladou velký důraz na hodnocení vlivů budovy na životní prostředí, zdraví a spokojenost jejích uživatelů, a to nově v celém životním cyklu budovy, od původu materiálů přes proces výstavby, její užívání až po dopady její budoucí přestavby nebo likvidace. Aby budova mohla obdržet certifikaci LEED nebo BREEAM, musí získat určitý počet kreditů v každé kategorii. Na stránkách společnosti lze jednoduše vyhledat, jaký výrobek lze použít pro získání konkrétního počtu bodů v konkrétní kategorii.

### **Technologické faktory**

BIM (Building Information Modeling) je digitální technologie, která slouží k vytváření, sdílení a správě informací o stavbě. BIM umožňuje vytvořit 3D model budovy, který obsahuje informace o všech prvcích a materiálech použitých při výstavbě, včetně geometrických, technických a výkonnostních dat. Tyto informace jsou následně sdíleny mezi všemi účastníky projektu a umožňují efektivnější a transparentnější komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami.

V posledních letech se v oblasti stavebnictví objevilo několik technologických trendů využívajících sklo. Mezi tyto trendy patří:

Inteligentní skla, která umožňují regulaci průchodu světla, tepla a zvuku pomocí elektromagnetických vln. Tato skla se využívají zejména pro vytvoření energeticky úsporných budov s vysokou úrovní komfortu pro uživatele. Podnik by rád v průběhu dvou let do svého výrobního portfolia zařadil produktovou řadu SageGlass, která by rozšířila jeho výrobní možnosti. Aktuálně podnik zpracovává skla jako:

Priva-Lite, dříve známé jako Magic Glass nebo Smart Glass; jedná se o moderní typ skla s elektricky řízenou transparentností, tedy aby se sklo podle potřeby stalo buď průhledným, nebo neprůhledným. Toto sklo se skládá ze dvou nebo více vrstev, mezi kterými je umístěna speciální fólie s kapalnými krystaly. Tyto kapalné krystaly mohou být stiskem vypínače elektricky aktivovány. Pokud je na fólii přiveden elektrický proud, kapalné krystaly se uspořádají do řádků a sklo se stává průhledné. Když je fólie v klidovém stavu, kapalné krystaly jsou náhodně uspořádány a sklo je neprůhledné.

Dalším příkladem je projekční sklo, jak uvádí společnost Mija, s.r.o. na svých webových stránkách (2023), na projekční sklo lze promítat reklamu. Jeho fungování spočívá v optických vlastnostech skla. Projekční sklo je vyrobeno z materiálů s vysokou optickou kvalitou, které umožňují, aby světlo prošlo sklem s minimálními ztrátami. Sklo musí být dostatečně průhledné

pro vizuální pozorování. Pro promítání reklamy se používá projektor, který vysílá obraz na sklo z jedné strany. Sklo pak přenáší obraz na druhou stranu, kde ho mohou vidět diváci. Pokud se sklo používá v kombinaci s interaktivním softwarem, může být reklama interaktivní, takže diváci mohou například kliknout na produkt, který vidí na obrazovce, a získat další informace o něm. Podnik je schopen tento produkt nabídnout, ale doposud nezískal tak zajímavou zakázku, která by byla dostatečně zisková a kde by se tímto produktem mohl prezentovat.

Fotovoltaická skla s integrovanými solárními články, která umožňují využít sluneční energii pro produkci elektřiny; tato skla se využívají například pro výrobu střešních panelů a fasád. Výroba těchto skel je pro podnik již naprostou samozřejmostí.

Skla s nízkou emisivitou; tato skla snižují tepelné ztráty prostřednictvím ochrany před vysokou teplotou a zářením. Často se využívají pro výrobu oken a fasád budov. Jejich výroba je pro podnik již naprostou samozřejmostí. Mezi nejprodávanější produkt z této řady patří například Planitherm XN, Planitherm One nebo Planitherm Ultra N, tyto skloviny mají nízkou emisivitu, která je vhodná pro energeticky úsporné budovy. Mají vynikající tepelně-izolační vlastnosti a umožňují propouštět dostatek slunečního světla.

### **Vyhodnocení PESTLE analýzy**

Analytický rámec PESTLE odhalil, že sociokulturní faktory budou v nadcházejících letech hrát kritickou roli při hledání nových zaměstnanců pro podnik. V blízké budoucnosti se očekává pokles objemu zakázek na trhu kvůli zpomalování hospodářského růstu a rostoucím nákladům výroby z důvodu rostoucích ekologických požadavků. Přesto musí podnik zůstat inovativní a otevřený novým technologiím v oblasti stavebního skla, aby si udržel konkurenceschopnost na trhu.

### **3.3 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5 sil**

*Konkurence v odvětví:* AGC Flat Glass Czech je česká pobočka AGC Glass Europe a je specializovaná na výrobu skleněných výrobků pro stavebnictví a průmysl. Společnost má rozsáhlou síť distributorů a zákaznickou základnu v celé Evropě. Je nejzásadnějším konkurentem pro sledovanou společnost dle interních analýz AGS ovládá 31 % trhu, zejména díky své schopnosti nabízet nižší prodejní ceny, což se projevuje ve vyšším počtu vyhraných projektových zakázek. Mezi známé projekty realizované touto společností patří dodávka skel na Hlavní nádraží v Praze nebo nejvyšší rezidenční budova v ČR V Tower, Prague.

Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. je francouzská společnost, která se specializuje na výrobu a prodej skel pro různé oblasti, včetně stavebnictví a automobilového průmyslu. Společnost se dělí na divize a konkurenci pro sledovanou společnost představuje její divize Glassolutions, která ovládá 13 % trhu a zaměřuje se na poskytování skleněných řešení pro stavebnictví, interiéry a další oblasti. Glassolutions nabízí širokou škálu produktů včetně skleněných fasád, stěn, dveří, stropů, zábradlí a dalších skleněných prvků. Divize Glassolutions je vnímána jako druhá největší konkurence v odvětví. Mezi známé projekty dodávky skla patří projekt Fragment v pražském Karlíně nebo DOCK V.

ERTL GLAS, s.r.o. nabízí podobnou škálu produktů jako předešlé zmíněné podniky, včetně skleněných výplní pro stavební pláště, interiérové skleněné prvky a izolační sklo pro okna a dveře. Společnost Ertl Glass je známá svou dlouholetou tradicí v oboru a kvalitou svých výrobků, což ji činí silným hráčem na trhu se skleněnými výrobky a dle odhadů by měla mít 8 % podíl na trhu. Do počtu zaměstnanců je nejmenší ze sledovaných konkurentů.

Pilkington.com a společnost NSG jsou dva z největších světových výrobců a dodavatelů plochého skla. V roce 2006 došlo ke sloučení těchto dvou společností, přičemž NSG získala

majoritní podíl ve společnosti Pilkington. Od té doby NSG vlastní společnost Pilkington a obě společnosti působí na trhu společně jako Nippon Sheet Glass Group. Aktuálně lze dodávky skla Pilkington získat zprostředkovaně přes vybraného zprostředkovatele pro Českou republiku a Slovensko. Jako dodavatel je společnost využívána především zahraničními investory.

Sledovaná společnost ABC, jež v roce 2019 akvizičně získala společnost XYZ s.r.o., se dnes může pochlubit 19% podílem na trhu. Toto partnerství mezi oběma firmami přineslo synergie a zvýšilo konkurenceschopnost na trhu, čímž společnost posílila svou pozici ve svém oboru.

### *Substituty skla*

Existuje několik možných substitutů pro skleněná okna, které mohou být v některých situacích využívány namísto skla:

Společnost Mija, s.r.o. na svých webových stránkách (2023) uvádí, že plastová okna vyrobená z PVC (polyvinylchloridu) jsou lehká, odolná a mají dobré izolační schopnosti. PVC materiál se běžně používá v průmyslových a stavebních aplikacích kvůli své odolnosti proti poškození, snadné údržbě a dlouhé životnosti. V plastových oknech pro koupelny nebo záchody mohou být výplně z matného nebo kaleného plastu namísto skla, aby se zajistilo potřebná soukromí a zamezilo se průhledu. Dalším příkladem mohou být okna pro průmyslové budovy nebo skladové prostory, kde se používají výplně z tvrzeného plastu kvůli větší odolnosti a bezpečnosti.

Plastová okna se vyrábějí v různých variantách a barevných provedeních, díky čemuž jsou vhodná pro různé druhy staveb a fasád. Nevýhodou plastových oken může být jejich estetický dojem, který se může jevit jako méně vkusný než u jiných typů oken. Kromě toho jsou náchylnější k poškození při vyšších teplotách, například při požáru.

Nicméně v obytných domech a budovách se většinou používá sklo, protože poskytuje lepší průhled, umožňuje více světla a přispívá k estetickému vzhledu.

Sklolaminátová okna jsou vyrobená z kompozitního materiálu, který kombinuje skelná vlákna a epoxidovou pryskyřici. Sklolaminátové okno nabízí vysokou pevnost, odolnost vůči poškození, stabilitu a nízkou tepelnou vodivost. Tyto vlastnosti dělají z těchto oken dobré kandidáty pro použití v průmyslových aplikacích, jako jsou továrny, sklady a letiště. Sklolaminátová okna se také používají v náročných venkovních prostředích, jako jsou například pobřežní oblasti, kde jsou vystaveny silným větrům, slunečnímu záření a vysoké vlhkosti.

Sklolaminátová okna mají výhodu v tom, že jsou lehká a snadno se instalují, a to i v případě velkých oken. Dále nevyžadují téměř žádnou údržbu a mají dlouhou životnost. Na druhé straně jsou poměrně drahá a mají omezené možnosti vzhledu, protože jsou většinou vyráběna pouze v jednom stylu. Taktéž jsou méně energeticky účinná než jiné druhy oken, jako jsou například plastová okna.

### *Potencionální konkurence*

Toto odvětví není regulováno vládou nebo jinými státními orgány. To znamená, že vstup na tento trh není omezen žádnými zvláštními licencemi nebo povoleními. Přesto potencionální konkurence musí velmi zvážit všechny bariéry vstupu, kterými jsou především vysoké počáteční vstupní náklady. Proces zpracování skla vyžaduje speciální zařízení, nástroje, kvalifikovanou pracovní sílu a odborné znalosti z oblasti zpracování skla. Tyto náklady mohou být překážkou pro nové hráče, kteří nemají dostatečné finanční zdroje.

Existuje již několik etablovaných hráčů na trhu, kteří mají vysokou úroveň zkušeností, technologického vědomí a sítě zákazníků. Pro nové firmy může být obtížné konkurovat těm, které již mají stabilní pozici na trhu. V neposlední řadě je pro zákazníky velmi důležitá reputace

a pozitivní vztah s dodavatelem skla. V případě zpoždění dodávky hrozí posunutí stavby a zvýšení celkových nákladů na dokončení, proto zákazníci upřednostňují zavedené společnosti.

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Protože je společnost dceřinou společností většího zahraničního celku, odebírá skloviny od jednoho zahraničního koncernového dodavatele. U tohoto skla má jistotu kvalitních a konzistentních dodávek a lepšího partnerského přístupu v případě řešení reklamací s poškozenou sklovinou. Společnost má s tímto dodavatelem podepsanou smlouvu, která ji zavazuje k primárním odběru tohoto materiálu. Partnerství napomáhá dodavateli skla získat větší finanční podporu na vývoj nových výrobků. Dále otevřená komunikace mezi dodavateli a odběrateli napomáhá lépe pochopit potřeby a požadavky koncového zákazníka a nasměrovat výzkum a vývoj nových výrobků tak, aby lépe odpovídaly požadavkům trhu. Přestože spolupráce s primárním dodavatelem poskytuje řadu výhod, pro udržení konkurenceschopnosti je nutné sledovat také ceny a podmínky dalších konkurenčních dodavatelů. Kromě toho je důležité s primárním dodavatelem aktivně vyjednávat o cenách. Pro zajištění optimálního obchodního vztahu s primárním dodavatelem je proto nutné pravidelně analyzovat a porovnávat ceny a podmínky s jinými dodavateli a podniknout potřebné kroky, jako jsou jednání o ceně, slevy, termíny platby a další podmínky. Takové kroky pomohou udržet konkurenceschopnost společnosti v dlouhodobém horizontu.

Dodavatelé nových výrobních strojů a náhradních dílů mají na trhu silnou pozici díky své specializaci a omezenému počtu kvalitních alternativních dodavatelů. Tato situace umožňuje dodavatelům diktovat ceny a podmínky svých produktů, a snižovat tím ziskovost podniku. Aby se společnost ochránila před těmito vlivy, musí provádět kvalitní pravidelnou údržbu zkušenými údržbaři, kteří jsou schopni po konci záruční doby nalézt alternativní řešení opravy oproti certifikovaným prodejčům. Důležité je také průběžné nakupování strategických náhradních dílů pro zajištění nezbytných součástek a minimalizaci přerušení výroby v případě poruchy strojů.

#### *Vyjednávací síla odběratelů*

Podnik se specializuje na zakázkovou výrobu, což znamená, že vyrábí své produkty speciálně pro jednotlivé zakázky a snaží se vyhovět konkrétním požadavkům zákazníka. Tento přístup umožňuje podniku vyrábět produkty s vyšší přidanou hodnotou a zároveň minimalizovat rizika spojená se skladováním zásob a nevyužitým zbožím. Pokud výrobek odpovídá požadované kvalitě a splňuje sjednané požadavky zákazníka, je zaručeno, že bude prodán.

Největší smluvní sílu mají odběratelé poskytující větší projektové zakázky s nestandardizovanými požadavky a tím pádem vyššími maržemi. Podnik upřednostňuje tyto projektové zakázky oproti běžným sériovým výrobám také proto, že disponuje speciálními technologiemi, které jsou uzpůsobené i na větší skleněné formáty a nosnosti. Navíc zkušení zaměstnanci se mohou na těchto projektech lépe realizovat. Další výhodou těchto zakázek je jejich dlouhodobost, protože podniku zajišťují stabilní příjem. Podnik má na tyto zakázky dopředu nasmlouvané hromadné slevy, a tím snižuje náklady na materiál. Čím více má firma nasmlouvaných projektových zakázek v daném období, tím menší tržní sílu mají menší odběratelé. Pokud jsou tyto projekty dokončeny včas a s požadovanou kvalitou, získává podnik pozitivní reputaci v oboru a stává se pro zákazníky atraktivnější. Důležité je však mít na paměti, že tyto projekty jsou náročné na čas i lidské zdroje a je třeba je plánovat a řídit s maximální opatrností, protože naopak špatná kvalita by mohla způsobit odliv potencionálních zákazníků.

#### **Vyhodnocení Porterova modelu**

Pro společnost je zásadní, aby plnila požadavky na kvalitu a dodávky včas, neboť jakékoli zpoždění nebo opožděné dodání může vést ke ztrátě důvěry zákazníků a přechodu ke



konkurenčním podnikům, kterých je dostatečné množství. Proto je nutné, aby společnost měla pečlivě navržené a efektivní procesy, aby mohla plnit očekávání zákazníků a udržet si své postavení na trhu. Podnik nemusí mít obavy ze substituce skloviny, protože její nahrazení jinými materiály je nepravděpodobné. Nicméně aby podnik udržel svou konkurenceschopnost, musí být aktivní v oblasti výzkumu a vývoje nových technologií a metod opracování skla, které mohou vylepšit jeho vlastnosti a mohou nahradit stávající materiály, jako jsou fólie a speciální nátěry. Spolupráce s partnerským dodavatelem je pro podnik z mnoha důvodů výhodná, ať už díky lepším dlouhodobě nasmlouvaným cenám nebo delším dobám splatnosti, přesto je nezbytné na dodavatele vyvíjet tlak, aby nepolevil v optimalizaci svých výrobních procesů a nadále snižoval náklady a zvyšoval hodnotu svých výrobků. Kritická je také smluvní síla dodavatelů nových strojů a náhradních dílů. Vyjednávací síla odběratelů se odvíjí od jejich ziskovosti a případně i odebíraného množství.

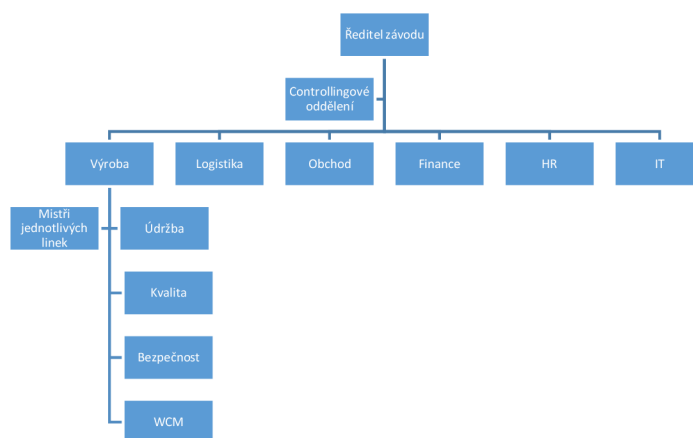
### 3.4 Vnitřní analýza „rámec 7S faktorů“

Kapitola vnitřní analýzy rámce 7S se zabývá zkoumáním vnitřního prostředí organizace a identifikací klíčových faktorů ovlivňujících její úspěšnost a výkonnost. Rámec 7S je ucelený analytický nástroj, který umožňuje systematické zhodnocení vnitřních procesů a struktur organizace

#### Struktura

V čele společnosti stojí ředitel závodu, který je přímým nadřízeným šesti hlavních oddělení tak, jak je zobrazeno na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokument organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Obrázek č. 1 graficky znázorňuje vztahy mezi jednotlivými odděleními. Daná struktura by se dala popsat jako lineární a relativně plochá. Controllingové oddělení je nezávislé a má za úkol monitorovat a hodnotit výkonnost závodu v oblasti financí, produktivity a efektivity. Finanční oddělení se zabývá účetní a daňovou problematikou. Obchodní oddělení má za úkol vytvářet a udržovat obchodní vztahy se zákazníky. Personální oddělení se zabývá všemi otázkami týkajícími se personální politiky závodu, od nábory a výběru zaměstnanců až po řízení vztahů se zaměstnanci a rozvoj jejich kariéry.

Výrobní oddělení má zodpovědnost za výrobu produktů. Oddělení WCM, kvality a bezpečnosti jsou jeho součástí. Oddělení WCM (World Class Manufacturing) se zaměřuje na zlepšování výrobních procesů a optimalizaci celého výrobního řetězce. Oddělení kvality se zaměřuje na zajištění kvality produktů a dodržování standardů kvality. A v neposlední řadě oddělení

bezpečnosti má za úkol zajistit bezpečnost pracovníků a dodržování předpisů týkajících se bezpečnosti práce.

## **Systémy**

Podnik využívá a provozuje tři různé systémy pro správu a řízení svých procesů, účetní program Abra, A+W BUSINESS PRO a vlastní vytvořenou systémovou databázi ICD, která slouží jako uchovatel informací pro snadnější vyhodnocování vztahů se zákazníky. Výrobní program A+W BUSINESS PRO je specializovaný software určený pro správu a optimalizaci výroby v oblasti skla a okenních systémů. Tento systém nabízí optimalizace výroby a plánování řezu skla, umožňuje integrace s dalšími systémy jako například účetnictvím, skladovým systémem a CRM a dovoluje monitorovat výrobní procesy v reálném čase.

Podnik se dále pyšní certifikací podle normy ČSN EN ISO 9001:2016, což znamená, že organizace splňuje určité požadavky na řízení kvality, které jsou stanoveny v této normě. Tato norma obsahuje řadu principů a požadavků na to, jak mohou organizace dosáhnout vysoké úrovně kvality v poskytování svých výrobků nebo služeb. Cílem této normy je zvýšit spokojenost zákazníků a zlepšit konkurenceschopnost organizace.

Dále je držitelem certifikace EN ISO 14001, která umožňuje organizaci identifikovat vlivy jejích činností na životní prostředí a zavést procesy pro minimalizaci negativních dopadů. Certifikace podle tohoto standardu umožňuje organizaci dosáhnout vysoké úrovně environmentálního managementu, což může mít pozitivní vliv na její vnímání zákazníky, zlepšení vztahů se zainteresovanými stranami a snížení rizik v oblasti environmentální problematiky.

Poslední nejvýznamnější certifikací je CEKAL, což je nezávislá organizace, která poskytuje odborné hodnocení a kontrolu kvality v oblasti skla a fasád. Tato certifikace poskytuje záruku, že produkty splňují standardy kvality, bezpečnosti a výkonu a jsou vyrobeny podle určitých specifikací. To znamená, že zákazníci mohou mít jistotu, že produkty CEKAL certifikovaných výrobců jsou kvalitní a bezpečné pro použití v různých aplikacích, včetně stavebnictví.

*Výrobní systém podniku* specializujícího se na zpracování skla je velmi komplexní a náročný. Skládá se z řady technologií a procesů, které jsou navzájem propojeny a navzájem na sobě závislé. Protože podnik využívá veškerou svoji kapacitu strojů, jakákoli odchylka od předepsaného nastavení strojů a receptury může mít vážné následky na celý výrobní proces. Například pokud se nedodrží teplota při kalení skla, může dojít ke změně jeho vlastností a výsledný produkt bude mít špatnou kvalitu.

Důsledky takových odchylek jsou obvykle velmi závažné. Pokud dojde ke zhoršení kvality výrobku a tato nekvalita bude odhalena, zvýší se náklady na materiál, pokud odhalena nebude, může to mít negativní dopad na reputaci podniku a na vztahy se zákazníky. Pokud dojde k problému s výrobním procesem a jeho oprava vyžaduje čas, může to vést k prodlení s dodávkami. To může mít zásadní dopad na podnik, termíny dodávek spolu s kvalitou jsou klíčovými prvky v obchodní strategii.

## **Styl řízení**

V podniku existuje kombinace liberálního a autoritativního stylu řízení v závislosti na pracovních pozicích a oblastech činnosti. Liberální styl řízení se v organizaci vztahuje především k administrativním pracovníkům a vedoucím manažerům, kteří mají více autonomie při plánování a rozhodování. Tito pracovníci mají více prostoru pro kreativní myšlení a využívání svých schopností při řešení problémů a plánování strategií.

Na druhé straně pro výrobní pozice je spíše uplatňován autoritativní styl řízení. To znamená, že zde existují jasně definované role a procesy, které musí být dodržovány, a zaměstnanci mají

méně svobody při rozhodování. Nicméně i v této oblasti je stále důležité, aby zaměstnanci mohli vyjádřit své potřeby a názory a měli dostatek prostoru pro nalezení vlastního řešení problémů.

## Spolupracovníci

Pro společnost pracuje v průměru 148 stálých zaměstnanců. Zaměstnanci, ať pracovníci ve výrobě, obchodní zástupci nebo technici, jsou jednou z nejdůležitějších složek firmy. I přes mnoho poloautomatizovaných linek je v podniku velký podíl ruční práce a kvalita provedení je pro úspěch podniku klíčová, proto je třeba pečlivý zaučený výrobní tým.

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výkon spolupracovníků je jejich spokojenost. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, budou pozitivně hovořit o společnosti nejen mezi sebou, ale také na veřejnosti, což zlepšuje celkové image společnosti. Kromě toho, když se zaměstnanci cítí spojeni a jsou motivováni, často přicházejí s novými nápady a návrhy, které mohou vést k vyšší produktivitě a úsporám nákladů. To všechno pak může vést k menší fluktuaci zaměstnanců a nižším nákladům spojeným s náborovými procesy a školením nových pracovníků, což přináší společnosti další úspory.

V podniku byl proveden průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci, který se zaměřoval na pět klíčových otázek týkajících se jejich spokojenosti v práci. Zaměstnanci mohli na každé z tvrzení odpovědět jednou z následujících odpovědí: zcela souhlasím, souhlasím, nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím. Výsledky průzkumu jsou znázorněny v tabulce č. 2:

Tabulka 2 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců v podniku ABC

Tvrzení	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Jsem za svou práci náležitě fin. ohodnocen	87 64,44 %	23 17,04 %	17 12,59 %	8 5,93 %
Jsem spokojen s nabídkou benefitů	86 63,70 %	47 34,81 %	2 1,48 %	0 0,00 %
Chci zde pracovat i příští rok	43 31,85 %	81 60,00 %	7 5,19 %	4 2,96 %
Cítím se v práci dobře	82 60,74 %	39 28,89 %	9 6,67 %	5 3,70 %
Mám zajímavou práci	57 42,22 %	44 32,59 %	28 20,74 %	6 4,44 %

Zdroj: Interní materiály společnosti ABC (vlastní zpracování)

Prvním tvrzením bylo: „Jsem za svou práci náležitě finančně ohodnocen/a.“ Tento bod měl za cíl zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svou práci adekvátně zaplacení. Výsledky ukázaly, že v této kategorii je celkem 81,48 % zaměstnanců ze zúčastněných spokojeno.

Druhým tvrzením bylo: „Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů.“ Tento bod měl za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají nabídku benefitů, které jim podnik nabízí. Výsledky ukázaly, že 98,52 % zaměstnanců ze zúčastněných odpovídá, že je spokojeno. Přestože je pro zaměstnance důležité, aby firma nabízela příjemné benefity, nebyl tento bod započítán do celkového hodnocení spokojenosti zaměstnanců, protože pro větší množství zaměstnanců je důležitější finanční ohodnocení.

Třetí tvrzení „Chci zde pracovat i příští rok.“ mělo za cíl zjistit, jaký je vztah zaměstnanců k jejich současné pracovní pozici a zda plánují zůstat v této organizaci i v budoucnu. Výsledky ukázaly, že 91,85 % zaměstnanců ze zúčastněných vyjádřilo zájem setrvat v organizaci. Nicméně je třeba zohlednit, že tato odpověď mohla být ovlivněna časovým kontextem dotazníku, který byl realizován v polovině listopadu, kdy myšlenka na hledání nové práce v následujících měsících mohla být moc blízká, a tudíž nebyla v té době primární prioritou pro většinu respondentů.

Čtvrtým tvrzením bylo: „Cítím se v práci dobře.“ Tento bod měl za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a atmosféru v podniku. Výsledky ukázaly, že se v práci cítí dobře 87,41 % zaměstnanců. To bylo klíčové pro zjištění, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, vztahy s kolegy a nadřízenými a obecně celkovou atmosféru v organizaci. Výsledky

průzkumu ukázaly, že většina zapojených respondentů považuje své pracovní prostředí za pozitivní a příjemné.

Pátým a posledním tvrzením bylo: „Mám zajímavou pracovní náplň.“ Tento bod měl za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají svou pracovní náplň a zda je práce baví. Výsledky ukázaly, že 74,81 % zaměstnanců ze zúčastněných hodnotí svou pracovní náplň jako zajímavou, na druhou stranu to stále znamená, že čtvrtina zúčastněných svou práci vnímá jako nezajímavou a dělá ji jen kvůli finančnímu ohodnocení.

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni z 83,39 %. V otevřené otázce „Co byste chtěl/a zlepšit?“ byla kromě vyššího finančního ohodnocení zmíněná především namáhavost práce, špatné skloubení pracovního a rodinného života a monotónnost pracovních úkonů. Pouze 13 pracovníků se výzkumu nezúčastnilo, to znamená, že míra návratnosti byla 90,37 procent.

## **Sdílené hodnoty**

### *Poslání*

Jak je uvedeno v interním dokumentu společnosti: „*Naším posláním je poskytnout kvalitní a inovativní produkty, které umožňují propustit dostatečné množství přirozeného světla do interiéru a zároveň vytvářejí klimaticky příjemné prostředí. Naše produkty jsou navrženy tak, aby nejen plnily svou funkci, ale také esteticky zpříjemnily prostředí, do kterého jsou instalovány, proto se zavazujeme k tomu, že budeme poskytovat zákaznický orientovaná řešení v oblasti opracování stavebního skla, která budou vždy přizpůsobena potřebám a požadavkům našich zákazníků. Nabízíme široké portfolio produktů a nebojíme se nových inovativních řešení. Jsme přesvědčeni, že každý zákazník má své specifické potřeby, a proto se snažíme vždy najít nejlepší řešení pro každého. Naším cílem je být nejlepším poskytovatelem zákaznický orientovaných řešení v oblasti opracování skla v České republice. Snažíme se neustále inovovat a investovat do moderních technologií a našich zaměstnanců, abychom mohli poskytnout našim zákazníkům ta nejlepší a nejefektivnější řešení. Věříme, že kvalita, inovace a udržitelnost jsou klíčovými prvky, které nás dovedou k úspěchu a naše sklo se bude vyjímat na nejzásadnějších novodobých stavbách po celé Evropě.*“

Uvedené poslání by šlo shrnout do 6 bodů:

- zlepšit kvalitu životů díky světelnému a klimatickému komfortu;
- zákazník vždy na prvním místě, podnik chce poskytovat nejprofesionálnější zákaznický orientovaná řešení v oblasti opracování skla;
- přinášet na trh nové receptury a způsoby opracování skla;
- být mezi nejlepšími hráči na trhu v minimalizaci zbytkového skla;
- sklo podniku bude zdobit nejzásadnější stavby po celé Evropě;
- investovat do moderních technologií a zaměstnanců, aby mohl podnik poskytovat nejlepší a nejefektivnější řešení a dosáhl úspěchu založeného na kvalitě, inovaci a udržitelnosti.

Přestože existuje dokument vyjadřující poslání podniku, mezi běžnými výrobními zaměstnanci tato informace není známá. Bylo provedeno dotazníkové šetření s jednou otevřenou otázkou, tedy průzkum, který se skládal z jediné, neuzavřené otázky, a to „Jaké je poslání podniku?“ Ze 30 dotázaných výrobních dělníků dokázali na otázku týkající se poslání společnosti správně odpovědět pouze 2. Toto zjištění poukazuje na potřebu zlepšit interní komunikaci a zvýšit povědomí zaměstnanců o klíčových aspektech společnosti.

Vize

Vize podniku ABC je být lídrem v oblasti minimalizace odpadů při opracování skla a poskytovat ta nejlepší řešení pro zákazníky. Společnost chce být považována za nejvýznamnějšího hráče na trhu, který je synonymem kvality, inovace a spolehlivosti. Kromě toho si ABC klade za cíl poskytovat svým zaměstnancům co nejlepší pracovní prostředí, které jim umožní rozvoj a růst v profesním i osobním životě, a zároveň zajišťovat bezpečné pracovní podmínky. Vize podniku je být uznávaným lídrem v oboru, který zajišťuje udržitelnost a inovace a vytváří dlouhodobé vztahy se zákazníky, zaměstnanci a odběrateli.

Z tohoto textu lze vytvořit kratší úderné sdělení: „*Vize našeho podniku je být lídrem v minimalizaci odpadů při opracování skla, přinášet nejlepší řešení pro zákazníky a být synonymem kvality, inovace a spolehlivosti na trhu.*“

Firemní kultura je důležitou součástí fungování každého podniku a zahrnuje různé aspekty, jako jsou hodnoty, postoje, chování a způsob komunikace. V případě uvedeného podniku byly jako klíčové hodnoty stanoveny profesionalita, respekt k ostatním, integrita, solidarita a loajalita.

*Profesionalita* se týká přístupu ke všem aspektům podnikání, včetně vztahu k zákazníkům a zaměstnancům. Zaměstnanci by měli mít odpovídající odborné znalosti a zkušenosti, aby mohli svou práci vykonávat efektivně a s vysokou kvalitou.

*Respekt* k ostatním je důležitý pro udržení pozitivního pracovního prostředí. Respektující kultura podporuje rovnost, toleranci a inkluzi a pomáhá vytvořit prostředí, kde se každý cítí vítán a respektován.

*Integrita* je důležitá pro budování důvěryhodnosti a vztahů se zákazníky a personálem. Podnik musí být schopen dodržovat svá slova a být upřímný a transparentní ve svých činnostech.

*Solidarita* se týká spolupráce a podpory mezi zaměstnanci, což vede k lepšímu fungování týmu a podniku jako celku.

*Loajalita* k podniku je důležitá jak z hlediska zákazníků, tak personálu. Loajální kultura podniku podporuje vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a motivuje personál, aby se snažil dále rozvíjet a přispívat k růstu podniku.

Je důležité, aby tato firemní kultura byla aktivně podporována a dodržována vedením společnosti. Vedení musí být příkladem v dodržování těchto hodnot a postojů a zajistit, aby se tato kultura promítla do každodenního chování a rozhodování.

Na základě dodržování těchto firemních hodnot by podnik rád docílil požadované **změny postojů** v následujících oblastech:

*Kultivovat důvěrné vztahy se zákazníky*, tedy každý zaměstnanec by měl usilovat o budování blízkých vztahů se zákazníky, nabízet jim personalizované služby a řešit jejich problémy s individuálním přístupem. To pomůže podniku vytvořit věrnost zákazníků a zlepšit celkovou spokojenost s poskytovanými službami.

*Jednat jako podnikatel*, to znamená, že zaměstnanci jsou inovativní a odvážní, přijímají rizika a hledají nové způsoby, jak dosáhnout cílů podniku a získat konkurenční výhodu. To může podniku pomoci překonat překážky a objevit nové příležitosti.

*Být agilní*. Jedná se o schopnost rychle reagovat na změny na trhu a v pracovním prostředí a přizpůsobit se novým podmínkám. To umožní podniku být konkurenceschopnější a lépe vyhovovat potřebám zákazníků.

Každý zaměstnanec se podílí na vyvíjení *otevřené a zapojené kultury*, mezi zaměstnanci by měla panovat otevřená komunikace a týmová spolupráce.

Jak uvádí pan P.: „*věřím, že společným úsilím a dodržováním těchto hodnot se podniku podaří dosáhnout stanovených cílů a posunout se vpřed a získat konkurenční výhodu oproti jiným větším firmám.*“

### **Strategie**

Klíčovou součástí strategie je poskytování vysoké kvality produktů, služeb a zákaznického servisu. ABC se zaměřuje na to, aby zákazníkům nabízela kvalitní produkty, ale i nadprůměrný zákaznický servis, a to takovým způsobem, aby byla schopna poskytovat rychlá a jednoduchá řešení jakýchkoliv problémů souvisejících se zpracováním skla. To přispívá k vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a posiluje pozici společnosti na trhu. Další důležitou součástí strategie je udržitelnost. Společnost se snaží minimalizovat svůj dopad na životní prostředí a zlepšovat udržitelnost celého výrobního procesu, především v oblasti minimalizace odpadního materiálu, což zlepšuje i její finanční výsledky.

Jak uvádí majitel podniku pan P.: „*Naše strategie se nezaměřuje na dosažení nízkých cen, nýbrž na poskytování kvalitních a spolehlivých produktů a služeb, přičemž současně klade velký důraz na minimalizaci množství odpadního materiálu. Snažíme se využívat efektivní a udržitelné procesy, které minimalizují negativní dopad na životní prostředí a zároveň přispívají k udržitelnosti podnikání. Tímto způsobem se snažíme naplnit nejen potřeby našich zákazníků, ale i odpovědnost, kterou jako podnik neseme ve vztahu k životnímu prostředí a společnosti jako celku.*“

### **Vyhodnocení vnitřní analýzy:**

Jednoduchá organizační struktura společnosti přispívá k jasnému rozdělení pravomocí a odpovědností, celkový počet zaměstnanců může ale způsobovat komunikační výzvy a nedostatečnou informovanost mezi jednotlivými odděleními. Využívání tří základních systémů způsobuje komplikace, především z toho důvodu, že zaměstnanci umí ve většině případů využívat pouze jeden systém, což zvyšuje nároky na komunikaci v případě potřeby všech dostupných dat. Přizpůsobení stylu řízení podle pozice zaměstnance umožňuje, aby se každý pracovník cítil účinně a efektivně vedený, což zvyšuje jeho motivaci a angažovanost v práci. Společnost si uvědomuje význam spokojenosti zaměstnanců a hodlá pravidelně provádět průzkumy spokojenosti, aby lépe pochopila potřeby a názory svých zaměstnanců. Z výsledků průzkumů vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojena (na úrovni 83,39 %), s mírou návratnosti dotazníku přes 90 %. Firemní kultura je pro podnik důležitá, zahrnuje hodnoty, postoje, chování a způsob komunikace. Přestože podnik klade důraz na dodržování hodnot jako je především profesionalita, uvědomuje si, že je to nelehký a nikdy nekončící úkol, na němž je potřeba nepřetržitě pracovat. Pouze tak může dosáhnout vedoucího postavení na trhu se zpracováním skla a udržitelně růst.

## **3.5 Analýza vybraných finančních ukazatelů**

Finanční analýza se stala klíčovým nástrojem pro posouzení finanční situace podniků. Jedním z hlavních cílů finanční analýzy je získat ucelený pohled na finanční zdraví podniku a jeho schopnost generovat zisk a tvořit hodnotu pro vlastníky. Cílem této kapitoly je poskytnout přesný a ucelený pohled na finanční situaci podniku, který umožní identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení jeho finančního výkonu.

## Analýza rozdílových ukazatelů

Tato práce sleduje a hodnotí čistý pracovní kapitál pojatý manažerským způsobem a čisté pohotové prostředky v období let 2020–2022. Hodnoty těchto ukazatelů byly dle tabulky č. 3 následující:

Tabulka 3 Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020
Čistý pracovní kapitál	107 823	107 627	62 027
Čisté pohotové prostředky	10 947	57 645	9 479

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC a interní zdroje (vlastní zpracování)

Z analýzy údajů za poslední tři roky je zřejmé, že čistý pracovní kapitál podniku roste. Tento trend ukazuje, že podnik je schopen efektivně řídit své krátkodobá aktiva a pasiva, což zlepšuje jeho likviditu a finanční stabilitu. Kladné pohotové prostředky naznačují, že společnost disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, aby pokryla své krátkodobé závazky a udržela hladký chod finančních operací.

Díky tomu, že podnik má pozitivní čisté pohotové prostředky, je schopen řádně a včas splácet své závazky, což zvyšuje důvěru jeho věřitelů, dodavatelů i zákazníků. To vede k lepšímu postavení podniku na trhu a usnadňuje přístup k dalším finančním zdrojům, které mohou být v budoucnu využity pro další růst a rozvoj.

## Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je klíčovým nástrojem pro měření finanční výkonnosti podniku. Poměrové ukazatele umožňují porovnávat výkonnost různých společností, a to i přesto, že mohou být velmi odlišné velikostí, rozsahem a strukturou. Tato kapitola se zabývá výpočtem a interpretací různých poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Důraz bude kladen na aplikaci těchto ukazatelů v praxi a jejich využití v rozhodovacích procesech. Cílem této kapitoly je poskytnout ucelený pohled na poměrové ukazatele a jejich využití v praxi, což bude užitečné pro stanovení vhodných dílčích strategických cílů.

### Rentabilita

Ukazatele rentability slouží k poměření dosaženého zisku z podnikatelské činnosti a zdrojů vynaložených na jejich dosažení. Výsledné hodnoty podniku jsou zobrazeny v tabulce č. 4 spolu s průměrnými oborovými hodnotami vyjádřenými v procentech.

Tabulka 4 Vývoj rentability podniku ABC v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020	Průměr odvětví
Rentabilita aktiv	13,05 %	13,12 %	10,45 %	7,39 %
Rentabilita tržeb	12,13 %	13,62 %	9,70 %	10,02 %
Rentabilita vlastního kapitálu	18,09 %	21,61 %	16,56 %	8,07 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC a finanční analýza podnikové správy MPO (vlastní zpracování)

Kromě rentability tržeb v roce 2020 všechny hodnoty zásadně převyšují oborový průměr. Vysoká rentabilita aktiv naznačuje, že podnik efektivně využívá svá aktiva k vytváření zisku. Podnik má vysokou ziskovost tržeb a výjimečnou rentabilitu vlastního kapitálu, na takto

vysokou hodnotu mělo vliv, že podnik investoval méně, než odepsal majetku. Jedním z důvodů je příprava podniku na plánovanou investici do kalící pece v roce 2023. Celkově lze říci, že podnik se zdá být relativně stabilní a úspěšný. Přesto musí brát jako výzvu takto dobré výsledky udržet a investovat především do svých zaměstnanců, aby takto dobrých výsledků dosáhl i v dalších letech. Důraz na rozvoj a motivaci zaměstnanců je klíčový pro udržení vysoké úrovně výkonnosti a dosažení dlouhodobého úspěchu.

### *Analýza likvidity*

Tato analýza slouží k vyjádření schopnosti společnosti splácet své krátkodobé závazky. Výsledné ukazatele běžné, pohotové a okamžité aktivity jsou srovnány s oborovým průměrem a doporučenými hodnotami v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Vývoj ukazatelů likvidity podniku ABC v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020
Doba obratu aktiv	335	374	334
Doba obratu dlouhodobého majetku	256	284	256
Doba obratu zásob	36	28	30
Doba obratu pohledávek	25	20	26
Doba obratu závazků	28	36	40

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC (vlastní zpracování)

Dle obecně platných doporučení se hodnoty běžné likvidity mají pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Toto doporučení bylo splněno v roce 2022 a 2021. Minimální doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu začínají na úrovni 1, doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu začínají na úrovni 0,2, a tedy i v této kategorii se podniku povedlo těchto hodnot dosáhnout. Běžná a pohotová likvidita je v oborovém průměru vyšší, než jsou doporučené hodnoty, příčinou jsou relativně vysoké potřeby zásob.

Podniky zpracovávající sklo objednávají sklovinu v objemových slevách, což znamená, že je výhodnější objednat větší množství než aktuálně potřebné. Pokud má podnik dostatečné zásoby skloviny, může snáze uspokojit poptávku zákazníků po produktech s méně běžnými sklovinami. Zásoby skloviny také slouží jako zabezpečení při možných problémech s dodávkou, což může vést k menšímu riziku výrobních výpadků. Vzhledem k tomu, že podnik odebírá sklovinu od své zahraniční sestry, má dlouhodobě nasmlouvané ceny a může se méně obávat rizika nedodání.

### **Analýza aktivity**

Hodnotí efektivnost hospodaření společnosti z pohledu stanoveného časového fondu, v tabulce č. 6 je zaznamenán vývoj obratu aktiv pro sledované období ve dnech.

Tabulka 6 Vývoj ukazatelů aktivity v podniku ABC v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020
Doba obratu aktiv	335	374	334
Doba obratu dlouhodobého majetku	256	284	256
Doba obratu zásob	36	28	30
Doba obratu pohledávek	25	20	26
Doba obratu závazků	28	36	40

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC (vlastní zpracování)



Pravidlo, že průměrná doba obratu by měla být menší než jeden rok, nebylo v roce 2021 dodrženo jen o pár dnů. Z uvedených ukazatelů přesto vyplývá, že společnost má poměrně rychlou dobu obratu aktiv, což znamená, že je efektivní v přeměně svých aktiv na hotovost. Doba obratu dlouhodobého majetku se snížila oproti předchozímu roku, ale stále zůstává na slušné úrovni. Doba obratu zásob je také poměrně dobrá a ukazuje, že společnost úspěšně řídí své zásoby. Doba obratu pohledávek a závazků se zlepšila oproti předchozímu roku, což by mohlo signalizovat lepší úroveň řízení pohledávek a závazků. Celkově lze říct, že společnost je schopna efektivně spravovat svá aktiva a finanční prostředky.

### Ukazatele zadluženosti

Napomáhají hodnotit, jak efektivně podnik využívá dluhový kapitál a jaké riziko platební neschopnosti podnik nese. V tabulce č. 7 je zobrazen vývoj jednotlivých ukazatelů v roce 2020 až 2022.

Tabulka 7 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti ABC v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020
Celková zadluženost	28,55 %	38,69 %	36,22 %
Úrokové krytí	63,07	47,20	15,43
Doba splácení dluhu	3,01	1,91	1,89

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC (vlastní zpracování)

Tabulka č. 7 zobrazuje vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti, v roce 2022 bylo dosaženo nejnižšího zadlužení. Důvodem snížení aktuálního zadlužení je plánovaná investice do nové brusné linky v příštím roce

### Kralickův Quick test

Kralickův Quick test se skládá ze čtyř rovnic, na jejichž základě se pak hodnotí situace v podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu společnosti a druhé dvě výnosovou situaci. V tabulce č. 8 jsou zobrazeny výsledné hodnoty pro jednotlivé ukazatele.

Tabulka 8 Vyhodnocení Kralickova Quick testu podniku ABC v letech 2020–2022

Ukazatel	2022	2021	2020
Koeficient samofinancování	72,15	60,70	63,12
Doba splácení dluhu z CF	2,46	1,36	1,60
CF v % tržeb	19,96	47,71	44,73
Rentabilita celkových aktiv	13,05	13,12	10,45
Průměr bodů v daném roce	1,25	1,25	2
Průměr za sledované období	1,5		
Legenda	Výborně (1)	Velmi dobře (2)	Dobře (3)

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC (vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování se zvyšuje z roku na rok, což naznačuje, že společnost je schopna financovat větší část svých aktiv z vlastních zdrojů. Poměr CF v % tržeb se v roce 2022 snížil, což bylo způsobeno především vyššími náklady na materiál, ale přesto nadále dosahuje výborného hodnocení. Nejslabším prvkem je ukazatel rentability aktiv, který se povedlo z hodnoty dobře zlepšit na hodnoty velmi dobře, celkově je průměr bodů za sledované období 1,5, což lze vyhodnotit jako velmi dobrý výsledek. Tyto hodnoty potvrzují, že se podniku po finanční stránce daří velmi dobře, jak již bylo potvrzeno v jednotlivých analýzách.

## Vyhodnocení

Výsledky finanční analýzy ukazují, že podnik dosahuje vynikajících výsledků a je schopen si udržet stabilní finanční situaci i v náročném období ovlivněném dopady koronaviru a zvyšujícími se cenami energií. Nicméně je důležité si uvědomit, že finanční výkonnost podniku není statická a v příštích letech může být ovlivněna různými faktory včetně makroekonomického prostředí, konkurence a interních procesů. Z tohoto důvodu by podnik měl nadále pečlivě sledovat a analyzovat své finanční ukazatele, aby zajistil, že bude schopen udržet své výsledky v budoucnu. Je nezbytné investovat do inovace a vylepšovat interní procesy, aby byl podnik schopen reagovat na změny v prostředí a udržet si své konkurenční výhody.

V každém případě je důležité si uvědomit, že finanční analýza poskytuje jen část celkového obrazu podniku a že další aspekty, jako jsou například kvalita produktů a služeb, zaměstnanecká spokojenost a zákaznické vztahy, jsou pro dlouhodobý úspěch podniku také důležité.

### 3.6 Matice SWOT

SWOT matice analyzované společnosti vychází z poznatků ze SLEPT analýzy, Porterovy analýzy a analýzy 7S, které jsou podrobně popsány výše.

#### Silné stránky

- společnost ABC, s.r.o. má dlouholeté zkušenosti a odborné znalosti v oblasti zpracování skla a nabízí širokou paletu výrobků s různými vlastnostmi a funkcemi;
- díky kombinaci kvalitního skla, technického know-how a individualizovaného přístupu k zákazníkům dokáže společnost ABC, s.r.o. uspokojit náročné požadavky na skleněné výrobky v oblasti stavebnictví a interiérového designu;
- aktuální 60 procentní pokrytí výrobků EPD certifikátem, certifikace EN ISO 14001, EN ISO 9001, CEKAL;
- relativně vysoká spokojenost zaměstnanců;
- konzistentní dodávky skloviny;
- jasně definované poslání a vize společnosti.

#### Slabé stránky

- vysoká náročnost a složitost výrobního systému může způsobovat problémy s kvalitou a včasností dodávek, což jsou klíčové strategické prvky podniku;
- vysoká ztráta skloviny;
- nízké osobní zapojení zaměstnanců;
- náročnost systémů a sběru dat;
- nedostatečná znalost poslání mezi výrobními zaměstnanci.

#### Hrozby

- nedostatek zaměstnanců, důraz na flexibilitu, work-life balance a možnosti rozvoje, což jsou faktory, které se výrobní podnik musí naučit poskytnout za předpokladu splnění požadovaných výkonů;
- energetická krize, zvyšování vstupní ceny materiálů, recese;
- růst konkurence z důvodu nižší ceny;
- historicky dobré finanční výsledky podniku.

## **Příležitosti**

- strategická poloha;
- snaha společnosti o větší udržitelnost, větší zájem zákazníků o EPD certifikaci a certifikaci LEED a BREEAM;
- digitalizace stavebnictví pomocí technologie BIM, která umožňuje vytvářet 3D modely budov a zlepšit správu a sdílení informací o stavbě;
- nadčasovost skla a jeho vlastností, současný zájem architektů o jeho využití.

## **Vyhodnocení SWOT matice**

Na základě uvedených silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb lze konstatovat, že společnost ABC, s.r.o. má potenciál pro další růst a rozvoj. Její dlouholeté zkušenosti a odborné znalosti v oblasti zpracování skla, technického know-how a individualizovaného přístupu k zákazníkům jsou její silné stránky. Aktuální certifikace a relativně vysoká spokojenost zaměstnanců jsou další pozitivní faktory. Na druhé straně, slabou stránkou je vysoká náročnost a složitost výrobního systému, která může způsobovat vysoké ztráty skloviny, nedostatečnou kvalitu a včasnost dodávek. Další slabou stránkou je nízká osobní zapojenost řadových zaměstnanců, to by mohlo omezit možnosti dalšího růstu a rozvoje společnosti. Navíc, nedostatek zaměstnanců, energetická krize a růst konkurence jsou hrozbami, které by mohly negativně ovlivnit výkonnost a ziskovost společnosti.

Přesto existují příležitosti, jako je strategická poloha, snaha o větší udržitelnost a zájem zákazníků o certifikace EPD, LEED a BREEAM a rostoucí zájem o digitální technologie v oblasti stavebnictví, které podnik již využívá. Tyto faktory by mohly pomoci společnosti ABC zvýšit konkurenceschopnost a zlepšit její výsledky.

Pro zajištění co nejvyšší kvality a včasnosti výroby by společnost měla aktivně sledovat a monitorovat své výrobní procesy a zajistit, aby byly dostupné a transparentní pro co největší počet zaměstnanců. Zároveň by měla využívat příležitosti, jako je relativně vysoká poptávka po skle v architektuře či snaha společnosti o udržitelnost a investovat do digitálních technologií a certifikací, aby se stala ještě konkurenceschopnější.

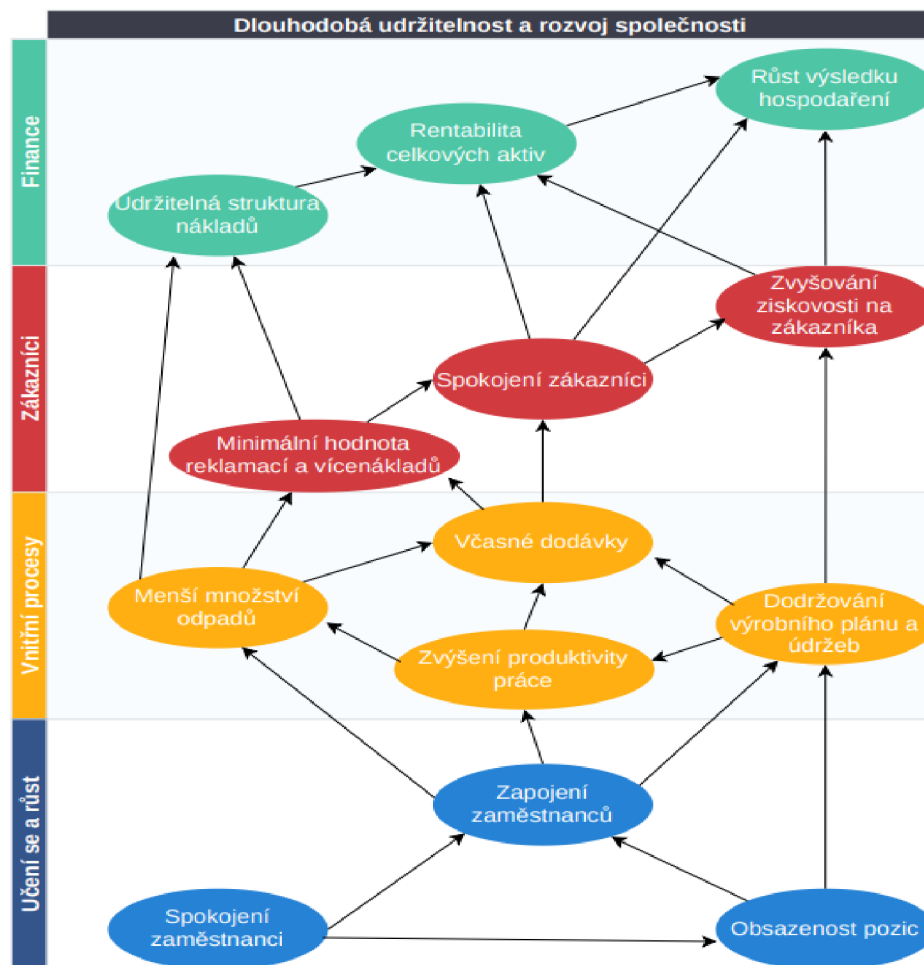
## **3.7 Odvození strategických cílových hodnot, měřítek a strategických akcí**

Strategie společnosti bude v této kapitole převedena na konkrétní strategické cíle, kterých bude dosaženo za pomoci konkrétních strategických akcí. Podle modelu BSC budou strategické cíle rozděleny na hledisko finanční, zákaznické, interních procesů a hledisko učení a růstu. Předpokladem pro vytvoření těchto cílů je, že budou tvořeny vrcholovým managementem. V případě společnosti ABC s. r. o. bude mít největší zájem na růstu podniku a nejkompexnější povědomí o strategii firmy majitel podniku spolu s odpovědnými vedoucími jednotlivých oddělení.

### **Strategická mapa**

V následujícím obrázku č. 2 je sestavena strategická mapa, která obsahuje vazby mezi jednotlivými strategickými cíli, které vedou k jednomu společnému cíli, a tím je dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Ve strategické mapě je využito principu příčina – následek. Bylo vybráno celkem 13 cílů, z toho 3 jsou finanční, 3 zákaznické, 4 procesní a 3 souvisí s učením se a růstem. Strategická mapa slouží jako podklad pro lepší měření a řízení výkonnosti podniku, umožňuje organizaci identifikovat klíčové oblasti působnosti a zajišťuje, že všechny části podniku jsou zaměřeny na dosažení společných cílů.

Obrázek 2 Strategická mapa pro měření a řízení výkonnosti podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 2 ukazuje, že z hlediska perspektivy učení se a růstu bylo zvoleno kritérium spokojenosti zaměstnanců, jehož hlavním cílem je podpořit organizaci v udržení a zlepšení celkové úrovně spokojenosti svých pracovníků. Tento cíl byl stanoven v souladu s udržení silné stránky společnosti, kterou je „relativně vysoká spokojenost zaměstnanců“. Současně je důležitým indikátorem i navržený cíl obsazenosti pozic, jelikož v současných tržních podmínkách panuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, což představuje pro podnik zásadní hrozbu. Společnost si klade za cíl mít angažované zaměstnance, což znamená, že jsou věrní organizaci, projevují nadšení a úsilí v práci a aktivně přispívají k dosahování podnikových cílů v různých oblastech činnosti, čímž podporují úspěch celé organizace. Pro celou oblast učení se a růstu je pro podnik zásadní budování profesionality všech zaměstnanců. Tímto způsobem může společnost vytvořit pracovní prostředí, které podporuje účinnou komunikaci, týmovou spolupráci a neustálý rozvoj kompetencí, což povede k dosažení lepších výsledků a trvalému růstu organizace.

Interní procesy jsou pro každý podnik klíčové, a protože společnost staví svou strategii na dodávání kvalitních a včasných zakázek, které jsou navíc vyrobeny s minimálním množstvím odpadů, byly jako vhodné cíle pro tuto oblast vybrány včasné dodávky a snižující se množství odpadů. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné zaměřit se na růst produktivity práce, dodržování výrobního plánu a plánu údržby.

Pro dosažení cíle spokojených zákazníků je zásadní, aby společnost ABC nejen zabezpečila včasné dodávky, ale také poskytovala vysokou kvalitu svých výrobků. Kvalitní výrobky snižují riziko reklamací a případných vícenákladů, které by mohly negativně ovlivnit pověst společnosti na trhu. Důraz na kvalitu a spolehlivost dodávek vede ke zvýšení důvěry zákazníků v nabízené produkty a služby, což zase zvyšuje pravděpodobnost, že si společnost vyberou pro realizaci nákladnějších a prestižních projektů.

Všechny předešlé cíle zaměřené na angažovanost zaměstnanců, spokojenost zákazníků a efektivitu interních procesů hrají klíčovou roli ve zlepšování finanční situace podniku. Nicméně pro zachování dobré finanční situace a dlouhodobé udržitelnosti je také nezbytné soustředit se na řadu finančních aspektů, které zahrnují udržování struktury nákladů na rozumné úrovni, zvyšování rentability aktiv podniku a zlepšování výsledku hospodaření.

### Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti

Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti jsou primárním strategickým cílem, který se zaměřuje na to, jak zajistit, aby byl podnik schopen dlouhodobě udržet svůj růst a úspěch, přičemž bude dodržovat principy udržitelnosti, tj. minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, zajišťovat etickou a zodpovědnou podnikatelskou činnost a brát v úvahu potřeby a očekávání různých stakeholderů. Tento cíl je klíčový, protože zajišťuje, že všechny ostatní zvolené strategické cíle jsou v souladu s principy udržitelnosti a rozvoje společnosti. V praxi to znamená, že při stanovování dalších strategických cílů, jako je například zvýšení zisku nebo zlepšení zákaznické spokojenosti, je třeba zohlednit také jejich dopad na životní prostředí, společnost a další stakeholdery. Udržitelnost a rozvoj společnosti jdou společně ruku v ruce, protože udržitelnost může pomoci posílit dlouhodobou konkurenceschopnost podniku. Když podnik usiluje o udržitelnost, může se stát atraktivnějším pro zákazníky, zaměstnance a investory, kteří se zajímají o etické a zodpovědné podnikání. Zároveň může udržitelnost pomoci podniku snížit náklady na energie, suroviny a odpady, což zlepší jeho ziskovost a dlouhodobou výkonnost.

#### 3.7.1 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

V rámci perspektivy učení se a růstu si podnik vytyčil 3 základní cíle, které jsou mezi sebou navzájem provázané. Jedná se o zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení počtu dlouhodobě neobsazených pozic a zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Jednotlivé cíle, měřítka, aktuální a cílové hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 9, která je detailněji popsána v dalším testu.

Tabulka 9 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cíl	Měřítka	Jednotka	2022	Cíl
Zvyšování spokojenosti	Spokojenost zaměstnanců	%	77	min 90
Zvyšování spokojenosti	Půlroční individuální setkání	počet	0,5	1
Obsazenost pozic	Neobsazená pozice déle než 3 měsíce	počet	5	0
Obsazenost pozic/zapojení zaměstnanců	Účastníci kurzu českého jazyka	počet	3	10
Zapojení zaměstnanců	Dobré nápady za rok	počet	71	100
Zapojení zaměstnanců	Pracovníci zodpovědní za projekt	počet	9	20
Zapojení zaměstnanců	Odborné dovednosti dle skill matrix	průměrný počet	3,2	3,6

Zdroj: Interní dokumenty a vlastní zpracování

#### Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Prvním měřítkem zvyšování spokojenosti zaměstnanců byl zvolen *procentně dosažený stupeň spokojenosti zaměstnanců*. V podniku byl v roce 2022 proveden průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci, který se zaměřoval na pět klíčových otázek týkajících se jejich spokojenosti v práci.

Pro cíl zvyšování spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno měřítko průměrná míra spokojenosti vyšší než 90 procent, zjištěná harmonickým průměrem 4 základních otázek z průzkumu spokojenosti s mírou návratnosti vyšší než 90 procent. Vyhodnocení bude probíhat jednou ročně a vyhodnocení výsledků bude mít na starost personální oddělení.

Podnik si po zjištění těchto informací klade za cíl otevřeně a aktivněji komunikovat s každým jednotlivým zaměstnancem a zjistit, zda jsou jeho důvody pro nespokojenost opodstatněné a v návaznosti na zjištění nalézt vhodné řešení, například zda dostatečně rozumí systému odměňování, případně zda ví o možnosti rozšířit svou pracovní náplň na další oddělení. Těmto tématům se věnuje kapitola o zvýšení zapojení jednotlivých zaměstnanců.

Pro dosažení otevřené a aktivní komunikace bylo stanoveno druhé měřítko pro zvyšování spokojenosti, tedy *realizace půlročních setkání* nadřizeného se svými spolupracovníky. V rámci půlročních setkání bude zaměstnancům připomenuto poslání podniku, prezentovány možnosti výdělků, kariérního růstu a budou připomenuty firemní benefity, které podnik nabízí. Tato setkání budou dále zaměřena na zjištění potřeb a nápadů zaměstnanců, diskusi o problémech a hledání řešení. Tato setkání budou dále sloužit jako příležitost ocenit úspěchy, kterých zaměstnanec dosáhl. Za ověření splnění stanovených cílů bude zodpovědné personální oddělení spolu s vedoucími jednotlivých pracovišť. Vedoucí pracovníci budou motivováni k uskutečňování těchto setkání tak, že v případě, že nebudou setkání provedena se všemi zaměstnanci, nebude jim přiznán nárok na možnou půlroční odměnu.

### **Získávání nových zaměstnanců**

Podle průzkumů Randstad Employer Brand Research (2022) pětice nejdůležitějších kritérií, podle kterých se Češi při hledání práce rozhodují, je: atraktivní mzda a benefity, jistota zaměstnání, finanční zdraví podniku, příjemná pracovní atmosféra a zajímavá pracovní náplň. Podnik motivuje své zaměstnance zajímavým finančním ohodnocením, které se z jedné čtvrtiny odvíjí od výkonu jednotlivých oddělení a finančních výsledků podniku, protože tímto způsobem lze efektivněji a cíleněji stimulovat zaměstnance k dosahování stanovených cílů a výsledků.

Efektivní nábor nových zaměstnanců přímo souvisí se spokojeností a loajalitou stávajících pracovníků. Podnik si zakládá na tom, že pokud jsou jeho zaměstnanci spokojeni, rádi zaměstnavatele doporučí i svým známým, případně podnik kladně ohodnotí například na stránce Atmoskop.cz. Zde si zaměstnanci možná překvapivě pochvalují finanční ohodnocení. Jeden z komentářů kritizuje fyzickou náročnost práce. Bohužel či naštěstí jsou zde pouze 3 příspěvky, které vyznívají víceméně neutrálně.

Měřítkem pro dosažení plného obsazení pracovních pozic je *počet neobsazených pozic déle než tři měsíce*, kdy požadovanou hodnotou je nula. Jestliže má společnost vysoký počet neobsazených pozic, může to zpomalovat její růst a vývoj, nebo dokonce ohrozit konkurenceschopnost na trhu. Také to může zvyšovat zátěž ostatních zaměstnanců, kteří musí zvládat větší množství práce a případně pracovat přesčas, proto je důležité snížit množství dlouhodobě neobsazených pozic. Vyhodnocení provádí každý měsíc personální oddělení. Dosažení cíle není nijak finančně ohodnoceno.

V kontextu zaměstnávání stálých pracovníků je pro podnik zásadní doplňovat řady svého týmu o agenturní pracovníky, především z Ukrajiny, kteří představují průměrně 28 zaměstnanců. Jelikož tyto pracovníci často neumí česky, může to vést k problémům s kvalitou práce, nízkou angažovaností a celkově špatnou komunikací mezi zaměstnanci. Tento jazykový problém způsobuje obtíže při předávání pokynů a zpětné vazbě, což má negativní dopad na pracovní procesy a výsledky.

Nicméně u těchto pracovníků se objevuje ještě jeden problém, kdy se v lepším případě pracovník zaučí a po půl roce odjíždí na 2 měsíce zpět za rodinou. V horším případě se ani nezaučí a odchází hledat jednodušší práci. Každé nové zaškolení je pro společnost finančně náročné a pohybuje se odhadem okolo stovky tisíc korun, důvodem je čas školitele, kdy se zkušený zaměstnanec věnuje zaškolování nového kolegy. Toto znamená, že se musí dočasně vzdát svých běžných pracovních povinností a zaměřit se na zaškolování nového zaměstnance. Dále je potřeba dozor kolegů. V prvních měsících po zaškolení nového zaměstnance je důležité, aby byl pod dozorem zkušenějších kolegů, což opět způsobuje, že se zkušení zaměstnanci nemohou naplno věnovat své práci. Během zaučování bývá výkon zaučovaného nižší, než je norma a pracovník vždy vyrobí několik vadných výrobků, což způsobuje dodatečné náklady na materiál, energie a opotřebení strojů.

Hlavní překážkou v dosažení vyšší konverze těchto zaměstnanců se jeví nedostatečná jazyková vybavenost těchto zaměstnanců, což má vliv nejen na to, zda zůstanou trvale v Česku, ale i na bezpečnost, celkovou kvalitu a angažovanost při výkonu práce. Proto si společnost klade za cíl zajistit jazykové vzdělávání pro tuto skupinu pracovníků a jako vhodné měřítko úspěšnosti v této oblasti byl zvolen *počet agenturních pracovníků, kteří absolvují kurz češtiny zprostředkovaný podnikem*. Doposud byl tento kurz nabízen jen pracovníkům, kteří byli ve firmě déle než rok. V minulém roce se ho zúčastnili 3 pracovníci. V tomto roce je stanoven cíl 10 zaměstnanců, kteří budou kurz navštěvovat jednou týdně před prací a zaplatí symbolickou cenu 100 Kč za měsíc. Vyhodnocení provádí čtvrtletně personální oddělení a dosažení cíle není nijak finančně ohodnoceno, celkové roční náklady se dají odhadnout na 52 tisíc Kč.

### **Zvýšení zapojení zaměstnanců**

Dle Valtra (2023) se jedná se o emocionální postoj a vztah zaměstnance vůči zaměstnavateli. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni na vysoké úrovni, tak to znamená, že lidé ví, proč jsou v organizaci, co mají dělat, kam firma směřuje, jejich práce je naplňuje a jsou ochotni pro firmu udělat něco navíc. Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu podniku a zvýšení produktivity práce. Motivace zaměstnanců na základě výkonu jednotlivých oddělení umožňuje podniku identifikovat silné a slabé stránky různých částí organizace a soustředit se na zlepšení výkonu těch, které zaostávají. Zároveň se tím podporuje týmová spolupráce a posiluje se pocit odpovědnosti jednotlivých oddělení za vlastní výkon.

V rámci sledování zapojení zaměstnanců si daný podnik stanovil jako měřítko *počet odevzdaných dobrých nápadů a počet zaměstnanců s osobní zodpovědností za přidělený projekt*. Oddělení World Class Manufacturing (WCM), které se zaměřuje na dosažení světové úrovně v oblasti výrobního procesu a řízení výroby, usiluje o zlepšování procesů, eliminaci plýtvání a zvyšování kvality, eviduje, že v minulém roce bylo odevzdáno celkem 71 dobrých nápadů, z nichž bylo úspěšně realizováno 48.

Oddělení WCM si stanovilo za cíl zvýšit počet odevzdaných dobrých *nápadů* na 100. K úspěšné realizaci dobrého nápadu je přiřazena odměna ve výši 1 000 Kč. U větších projektů se odměna liší dle náročnosti a zapojení do projektu, přičemž výše odměny se pohybuje v rozmezí od 2 000 do 10 000 korun. Vyhodnocení počtu dobrých nápadů provádí oddělení WCM jednou měsíčně a rozhodnutí, zda bude dobrý nápad realizován či nikoli je vždy po zjištění přesnějších technologických a finančních detailů odsouhlaseno na schůzce vedení pořádané jednou měsíčně.

V aktuálním roce podnik přidělil řízení projektu 11 novým zaměstnancům, kteří zodpovídají za dosažení předem stanoveného cíle v daném časovém období, proto i vyhodnocení projektu záleží na jeho délce a počtu neočekávaných komplikací. Přesto je nezbytné, aby každý měsíc zapojený zaměstnanec informoval oddělení WCM o svém měsíčním postupu. V tomto roce byly stanoveny následující projekty: úspora energie, vody, plynu, zlepšení produktivity linky

na lepené, izolační sklo a float, nižší ztráta skloviny a PVB fólie a optimalizace sdružování zakázek. Projekty, které byly započaty, mají nejen dosáhnout stanovených cílů v každé oblasti, ale primárně podpořit rozvoj a posílit kulturu zodpovědnosti a samostatnosti mezi zaměstnanci.

Oddělení WCM je zodpovědné za zajištění systému podpory a poskytování zpětné vazby každému zaměstnanci, ať už těm s přiděleným projektem, či všem, kteří předloží dobrý nápad. Pracovníci oddělení informují zaměstnance o pokračování implementace nápadu, schválení vedením a případně zaměstnanci sdělí důvody, proč projekt není realizován. Kromě toho oddělení pořádá pravidelná školení zaměstnanců na téma zefektivnění výrobního systému, během nichž se podněcuje iniciativa a diskuse ke generování dalších dobrých nápadů. Pro zvýšení povědomí o dosažených výsledcích a důležitých změnách oddělení WCM vydává týdenní newsletter. Toto celkové úsilí má za cíl vytvořit kulturu inovace a kreativity v rámci podniku, která je adekvátně odměňována.

Je nezbytné zde uvést, že každý zaměstnanec je ve své měsíční výplatě ohodnocen na základě dosažení či nedosažení stanovené produktivity na konkrétní výrobní lince. I z toho důvodu by se zaměstnanci měli snažit zvyšovat své zapojení, protože pokud budou angažovaní, jednodušeji dosáhnou stanovených cílů.

Dalším dílčím cílem ve strategii zapojení zaměstnanců je *zvýšit zastupitelnost* pracovníků na jednotlivých pracovištích. Jedná se o nezbytný faktor pro zajištění kontinuity pracovních procesů. Pouze zapojení zaměstnanci jsou ochotni se neustále učit novým dovednostem. Zaměstnancům je pravidelně nabízeno křížové školení, na základě kterého mají možnost zjistit fungování na jiných pracovištích. Po úspěšném teoretickém proškolení můžou pokračovat v zaučení na novém pracovišti. Pokud se zvyšuje počet pracovišť, na kterých jsou plně a samostatně schopni pracovat, procentuálně se navyšuje jejich mzda. Jako vhodné měřítko pro splnění zvýšení skill matrix byl zvolen průměrný počet odborných dovedností na jednoho pracovníka. V roce 2022 se jednalo o 3,2 komplexních dovedností na jednoho pracovníka. V tomto roce byla jako cílová hodnota stanovena průměrná znalost 3,6 komplexních dovedností na jednoho pracovníka dle podnikové skill matrix. Vyhodnocení bude probíhat půlročně personálním oddělením v kooperaci s vedoucími pracovníky. Zaměstnanci jsou již motivováni zvyšovat svou zastupitelnost vyšším mzdovým výměrem dle obtížnosti jednotlivých pracovních činností.

### 3.7.2 Interní procesy

Tato kapitola se věnuje odvození měřítek a cílových hodnot pro interní procesy společnosti, které jsou klíčové pro dosažení cílů stanovených v oblasti výroby a logistiky. Cílem této kapitoly je navrhnout efektivní měřítka a cílové hodnoty pro 4 základní dílčí cíle, a to: zvýšení produktivity, snížení množství odpadů, dodržování výrobního plánu, plánu údržby a včasnou dodávku výrobků zákazníkům. Jednotlivé cíle, měřítka, aktuální a cílové hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 10, která je detailněji popsána v dalším testu.

Tabulka 10 Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Cíl	Měřítka	Jednotka	2022	Cíl
Zvýšení produktivity práce	Produktivita linek	hod/1 000m	664	623
Menší množství odpadů	Snížení ztráty skloviny	%	23,7	22
Menší množství odpadů	Snížení ztráty PVB fólie	%	22,1	19
Dodržování výrobních plánů a údržeb	Včasné dokončení naplánovaného statusu	%	???	80
Dodržování výrobních plánů a údržeb	Provedení údržby v daném termínu	%	-	90
Včasnost dodávek	OTIF	%	94,3	98

Zdroj: Interní dokumenty společnosti a vlastní zpracování



## Zvýšení produktivity práce

Cíl zvyšování produktivity práce bude mít za následek zvýšení efektivity stávajících pracovníků tak, aby za stejný čas vytvořili větší hodnotu pro podnik. Navyšování efektivity pracovníků má vliv i na plýtvání materiálovými zdroji, kterému se věnuje samostatná kapitola. Produktivita práce se na většině pracovišť sledovaného podniku měří v hodinách na opracování 1000 metrů skla; čím nižší doba, tím lépe. Sledování produktivity je pro podnik velkou výzvou, protože každá přijatá zakázka se liší typem skloviny, rozměry a celkovou náročností. V některých měsících má produktivita dokonce klesající tendenci. Příčinou je například větší objem zakázek se silikonovým potažením, které z důvodu své náročnosti potřebují pro svou výrobu více času, mají ale mnohem vyšší marži než standardnější produkty. Ukazatel se bude vyhodnocovat měsíčně vedoucím WCM ve spolupráci s controllingovým oddělením. Pro dosažení stanoveného cíle zvýšit produktivitu práce byla dle předpokládaného prodejního mixu stanovena pro rok 2023 následující požadovaná *produktivita jednotlivých linek* viz tabulka č. 11:

Tabulka 11 Produktivita linek v letech 2020–2022 včetně navrženého cíle pro rok 2023

Linka	2020	2021	2022	cíl 2023
Izolační linka	350	308	312	290
Řezání float	30	25	23	21
Řezání lepené sklo	60	55	63	55
Kalení	90	65	60	60
Lepení	270	210	188	180
Opracování	18	22	18	17

Zdroj: Interní dokumenty společnosti a vlastní zpracování

Tabulka č. 11 udává vývoj produktivity jednotlivých linek v letech 2020 až 2022 včetně stanovených cílů pro letošní rok. Téměř na všech linkách se bude podnik snažit o zvýšení produktivity. V závislosti na této strategii má podnik pro rok 2023 vymyšleno několik projektů, které se zabývají zvyšováním produktivity jednotlivých pracovišť, jak bylo uvedeno v kapitole zvyšování zapojení zaměstnanců.

## Menší množství odpadů

Hlavním důvodem pro snižování odpadů jsou finanční úspory. Díky tomu mohou být sníženy celkové náklady na výrobu a zvýšena ziskovost podniku. Strategie menšího množství odpadů z výroby vede ke zlepšení efektivity procesů výroby a k lepšímu využití zdrojů. Snižování množství odpadu znamená také snížení množství surovin a energie potřebných pro výrobu. Tento krok také posiluje pozici podniku na trhu. V dnešní době je kladen stále větší důraz na udržitelnost a ochranu životního prostředí a lepší využití zdrojů je požadováno nejen vlastníky podniku, ale i zákazníky a širokou veřejností.

Přestože se může zdát, že největší odpadová položka, sklo, má minimální ekologické dopady, je potřeba si uvědomit celkovou problematiku. Jak uvádí GreatForest.com (2023), při sběru a třídění skla se může stát, že se do něj dostanou nečistoty, jako jsou kovy, keramika, plastové zbytky nebo organické materiály. Tyto kontaminace mohou snížit kvalitu recyklovaného skla a v některých případech mohou způsobit, že sklo nelze recyklovat. Dalším výrazným ekologickým a finančním problémem je potřeba rozbité a nepoužité sklo přepravit a následně využít vysoký podíl energie na roztavení skla. Jednoduše lze říct, že každý nevyužitý m<sup>2</sup> je zbytečným nákladem. Pro podnik představuje průměrný roční výdaj 1 690 000 Kč za každé 1 procento odpadového skla z celkového nakoupeného množství. Odpadové sklo vzniká v podniku ze 4 hlavních důvodů: zjištění vady před výrobou – škrábance, praskliny vzniklé při

transportu nebo z důvodu výrobní vady, restplates, sklo zbylé z velkoformátové tabule po rozřezání na potřebné dílčí části, opakovaná výroba, výrobek neodpovídal požadavkům kvality a musel se vyrobít znovu a trims, ořezy způsobené broušením, zahraněním atd.

Měřítkem pro sledování dosažení cíle snížení množství odpadů bylo zvoleno *procento ztráty skloviny z celkového použitého množství*. Cílová hodnota činí 22 % oproti roku předešlému, kdy se mu v průměru dařilo dosahovat hodnoty 23,7 %. Takové snížení by znamenalo celkovou úsporu 1 716 330 Kč. Dalším specifickým bodem je ztráta skelné fólie. 1% úspora celkového množství představuje 85 000 Kč za rok. Důvodem ztráty fólie je její omezená trvanlivost, proto za další dílčí cíl bylo stanoveno měřítko *snížit ztrátu PVB fólie* o 3,1 procentního bodu, neboli snížit tyto ztráty z 22,1 % na 19 %, to by znamenalo ušetřit 263 500 Kč. Úsporám skloviny se věnují nejen pracovníci s přiřazenou zodpovědností za konkrétní projekt na úsporu skloviny a fólie, ale také celé oddělení WCM, výrobní ředitel a ředitel logistiky a nákupu. Vyhodnocení ukazatele bude měsíčně provádět výrobní ředitel.

### **Dodržování výrobních plánů a údržeb**

Proces sledování výrobního plánu zakázky je nezbytným krokem pro efektivní výrobu, zajištění kvality a spokojenosti zákazníka. Zákaznické požadavky na výrobek jsou základem pro stanovení plánu výroby, která musí být pečlivě naplánována s ohledem na dostupnost materiálů, kapacity výrobních zařízení a pracovních postupů. Plán výroby je členěn do určitého počtu statusů, kde každý status má přidělen mezní termín, do kdy musí být dosažen daný mezistupeň výroby. Tyto statusy jsou důležité pro sledování výrobního procesu a zajištění, že všechny kroky jsou dokončeny včas. Pokud je výrobek připraven k posunu na další mezistupeň, je změněn jeho status.

Sledování výrobního plánu je důležité pro zajištění, že výrobní proces probíhá efektivně a že jsou dodržovány termíny. Pokud je výrobek výrazně ve zpoždění, může dojít ke změně priority zakázky, případně k poskytnutí včasné informace o posunu termínu dodání. Toto je důležité pro minimalizaci rizika, že zákazníkovi vzniknou vícenáklady kvůli pozdnímu dodání materiálu a celkově pro zajištění spokojenosti zákazníka. Včasná a pravidelná komunikace se zákazníkem je klíčová pro optimální plánování výroby. Běžně se stává, že sám zákazník ocení pozdější dodání výrobku, protože jeho plán stavby je opožděn.

Měřítkem pro sledování dodržování výrobního plánu je *procento operací provedených před plánovaným termínem dokončení statusu nebo na čas*. V minulém roce se tento ukazatel nesledoval, ale lze předpokládat, že byl nižší než ukazatel OTIF, který bude vysvětlen níže. Proto byla zvolena optimistická cílová hodnota 80 procent. Ukazatel bude vyhodnocován měsíčně výrobním ředitelem.

### **Dodržování plánu údržeb**

Zajišťuje bezpečnost pracovníků. Pravidelná údržba strojů a zařízení může pomoci předejít haváriím a nehodám, které by mohly ohrozit zdraví a bezpečnost pracovníků. Snižuje náklady na opravy, protože napomáhá odhalit drobné problémy a opravit je, než se z nich stane větší problém, který by mohl vyžadovat nákladné opravy, nebo dokonce výměnu celého zařízení. Dále zlepšuje výkon zařízení, protože jej napomáhá udržet v dobrém stavu a snížit čas, který se věnuje neplánovaným opravám a výpadkům. Také zlepšuje životnosti zařízení, protože právě pravidelná údržba může prodloužit životnost zařízení a snížit potřebu jeho výměny. A v neposlední řadě napomáhá dodržovat výrobní plány, protože umožňuje předvídat a plánovat čas na opravy a údržbu, což pomáhá lépe dodržet výrobní plány.

V minulém roce byl znovu zaveden systém pravidelných údržeb pro každou linku, na denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční bázi. Měřítkem pro hodnocení bylo stanoveno

*procento dodržení plánu údržeb*, kde si podnik stanovil za cíl 90procentní dodržení tohoto plánu, které bude vyhodnocováno měsíčně vedoucím údržby.

### Včasné dodávky

Aktuálně se jedná o nejsledovanější a nejdůležitější ukazatel v celém podniku. Podnik využívá jako měřítko pro sledování včasnosti dodávek ukazatel *OTIF* (On-Time-In-Full). Metrika *OTIF* slouží jako indikátor schopnosti podniku plánovat a dodávat své výrobky včas a v požadovaném množství a kvalitě. Cílem podniku je dosahovat ukazatele *OTIF* minimálně ve výši 98 %, což je klíčový faktor pro spokojenost zákazníků. Význam této metriky spočívá v tom, že vysoký ukazatel *OTIF* přispívá k vybudování důvěry zákazníků v dodavatele, což zvyšuje pravděpodobnost opakovaných objednávek a ochoty zákazníků akceptovat vyšší ceny v porovnání s konkurencí.

Pro dosahování takového smělého cíle je důležité efektivní plánování a pravidelní sledování a případné úpravy výrobního procesu, aby se případné problémy a opoždění mohly se zákazníkem prodiskutovat s dostatečným předstihem. Nezbytností je průběžné hodnocení výkonů a případná implementace opatření k nápravě problémů. Pro zabezpečení takto vysokého *OTIFU* je nezbytné věnovat se pravidelné údržbě veškerého strojového parku a včasným investicím do nových strojů. Všechny tyto kroky potřebují zapojené zaměstnance, kteří s předstihem upozornění na problém a budou ochotni se učit novým dovednostem. V minulém roce bylo dosaženo *OTIFU* ve výši 94,3 %. Tento ukazatel se vyhodnocuje týdně controllingovým oddělením. V případě splnění měsíčního cíle je všem pracovníkům uznán nárok na příslušnou finanční část odměny za splnění cíle.

### 3.7.3 Zákaznická perspektiva

Tato kapitola se věnuje odvození měřítek a cílových hodnot pro optimalizaci zákaznické perspektivy do takové podoby, aby měl podnik nadměru spokojené zákazníky, kteří jsou nezbytní pro ziskový chod společnosti. Cílem této kapitoly je navrhnout efektivní měřítka a cílové hodnoty pro 3 základní dílčí cíle, a to je: minimální hodnota reklamací a vícenákladů, nepřímé vyjádření spokojenosti zákazníků, na základě kterého bude dosaženo zvyšování ziskovosti na zákazníka. Jednotlivé cíle, měřítka, aktuální a cílové hodnoty jsou uvedeny tabulce č. 12, která je detailněji popsána v dalším textu.

Tabulka 12 Měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Cíl	Měřítka	Jednotka	2022	Cíl
Minimální hodnota reklamací a vícenákladů	Uznané reklamace z obratu	%	0,8	0,6
Spokojení zákazníci	Míra odlivu zákazníků	%	9,6	9,5
Spokojení zákazníci	Plánovaný obrat nově nasmlouvaných projektů	Kč	208 mil	250 mil
Spokojení zákazníci	Uskutečněné návštěvy za čtvrtletí	počet	30	56
Zvyšování ziskovosti na zákazníka	Prodané m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	502 tis.	502 tis.
Zvyšování ziskovosti na zákazníka	Customer Lifetime value	Kč	9,215 mil	9,5 mil

Zdroj: Interní dokumenty společnosti a vlastní zpracování

#### Minimální hodnota reklamací a vícenákladů

Aby měl podnik spokojené zákazníky a kladné finanční výsledky, je nezbytné vyrábět kvalitní výrobky v požadovaném čase a množství. Mezi možné vady na skle patří: škrábance, praskliny, koroze, skvrny na skle, nepravidelnost okrajů, špatné rozměry, povrchové defekty, vyblednutí barvy, špatně dodaný rámeček nebo mřížka, jež neodpovídají výrobnímu zadání, případně celková deformace skla. V případě, že má výrobek vady, které vedou k oprávněné reklamaci, musí podnik zajistit opravu nebo výměnu vadného výrobku, případně finanční náhradu včetně vzniklých vícenákladů. Reklamace vyžadují zaměstnání dalších pracovníků, kteří se zabývají

posouzením její oprávněnosti. Nejčastěji následuje opětovná výroba produktu, což vede k dalšímu využití výrobních zdrojů, a také je nezbytné uhradit náklady na dopravu a pojištění nákladu.

Pro udržení zákazníka je vhodné na další zakázky poskytnout slevu. Nicméně negativní zkušenosti zákazníka mohou vést k omezení budoucí spolupráce s podnikem, existuje tudíž riziko ztráty příležitosti nabízet mu další produkty. Tyto vícenáklady mohou mít negativní dopad na ziskovost podniku a jeho celkovou výkonnost. Nedodání materiálu na stavbu může zákazníkovi způsobit další vícenáklady, které může následně po podniku vymáhat. Za prvé, nedodání materiálu způsobí zpoždění v časovém plánu stavby, často se prodlouží pronájem jeřábu, který zůstává nevyužitý během období zpoždění. Dále mohou vzniknout další náklady na pracovní sílu, která musí zůstat na stavbě déle, než bylo plánováno, a může být také nutné přeplánování nákladů na další dodání materiálů a zdrojů. Zákazník může být také vystaven sankcím nebo pokutám ze strany investora stavby nebo dalších smluvních partnerů, pokud nedodrží stanovené termíny dodání.

Pro dosažení požadovaného cíle v rámci minimalizace reklamací a vícenákladů bylo jako vhodný ukazatel zvoleno procento uznaných reklamací z obrátu s cílovou hodnotou 0,6 % z aktuálních 0,8 procenta. Za dosažení cíle odpovídá oddělení kvality, které se také podílí na jeho měsíčním sledování spolu s oddělením financí.

### **Spokojení zákazníci**

Optimální strategie pro zajištění zákaznické spokojenosti by měla zahrnovat udržování vysoké úrovně kvality produktů a služeb, transparentní a efektivní komunikaci se zákazníky, snahu o vyslyšení jejich potřeb a požadavků a ochotu vyřešit případné problémy a stížnosti zákazníků. Jako ukazatel spokojenosti byl vybrán ukazatel *obrat v Kč za nově vyhraná výběrová řízení a míra odlivu zákazníků*. V minulém roce podnik získal 21 dlouhodobých projektů s celkovou hodnotou přes 208 milionů korun nově nasmlouvaných projektů. Pro tento rok byl stanoven cíl 250 milionů korun na nově nasmlouvané projekty. Měsíčně průběžně dosažení cíle vyhodnocuje controllingové oddělení.

Odliv zákazníků v minulém roce činil 9,6 %. Míra odlivu zákazníků je klíčovým ukazatelem pro jakékoli podnikání, protože odráží ztráty zákazníků, kteří se rozhodli nevyužívat služeb společnosti a přejít ke konkurentovi. Míra odlivu zákazníků se může zvyšovat v důsledku různých faktorů, jako jsou špatné zkušenosti zákazníků s kvalitou služeb, neuspokojivé zpracování reklamací nebo konkurenční nabídky. Příčiny odlivu nebyly doposud analyzovány, proto je zásadní kromě dosažení nižších hodnot sledovat i příčiny, které předcházely odlivu zákazníků. Ukazatel ročně vyhodnocuje controllingové oddělení, obchodní oddělení doplňuje report o klíčové informace příčiny odlivu.

V oblasti sledování spokojenosti zákazníků jsou samozřejmostí i pravidelná setkání s klíčovými zákazníky. Vztahy mezi společnostmi jsou často založeny na dlouhodobých a důvěryhodných vztazích. Pravidelné setkání s klíčovými zákazníky je užitečné pro zjištění jejich potřeb a požadavků a pro zajištění toho, aby byli spokojeni s produkty a službami firmy. Proto byl jako další ukazatel vybrán právě počet setkání s klíčovými zákazníky. Za klíčové zákazníky je považováno 56 zákazníků, tedy 15 % z celkových 370 zákazníků, což tvoří 79,9 procent. Cílovou hodnotou je jedno osobní setkání s těmito 56 zákazníky jednou za čtvrt roku. Dosažení cíle vyhodnocuje čtvrtletně obchodní ředitel.

### **Zvyšování ziskovosti na zákazníka**

Společnost každý měsíc vyhodnocuje ziskovost jednotlivých zákazníků, a tím určuje možný trend vývoje spolupráce. Pokud zákazník platí pozdě a navíc je jeho ziskovost nízká, podnik tento faktor zohlední v ceníku konkrétního zákazníka. Společnost využívá celkem

7 zákaznických cenových skupin; čím je zákazník ziskovější, tím zajímavější cenovou nabídku může získat. Pokud je ziskovost na zákazníka nadprůměrná a jeho finanční situace stabilní, může podnik svým zákazníkům nabídnout například delší dobu splatnosti nebo kratší dodací termíny. Společnost na základě této analýzy stanovuje ceny a další podmínky pro jednotlivé zákazníky tak, aby maximalizovala svůj zisk a zároveň udržela nadprůměrné vztahy se svými nejziskovějšími zákazníky.

Průměrná CLV činí 9 215 735 Kč. Tato hodnota nebyla v předchozích letech nijak analyzovaná, proto je cílovou hodnotu nejen potřeba zvyšovat, ale podrobněji analyzovat. Tento ukazatel bude ročně vyhodnocovat controllingové oddělení. Ukazatel také zásadně souvisí s množstvím prodaných m<sup>2</sup>. Tento vývoj je zobrazen v tabulce č. 13:

Tabulka 13 Prodané m<sup>2</sup> v letech 2020–2022 včetně návržení cíle pro rok 2023

Ukazatel	2020	2021	2022	cíl
Prodané m <sup>2</sup>	546 324	556 387	501 864	501 864

Zdroj: Interní dokumenty společnosti a vlastní zpracování

Tabulka č. 13 ukazuje vývoj prodaných m<sup>2</sup>. V minulém roce 2022 bylo dosaženo nižšího prodaného objemu než v roce 2021, důvodem je zaměření se na více ziskové, ale časově náročnější objednávky. V tomto roce se usiluje o ještě více nestandardních zakázek, a to za předpokladu, že se dosáhne stejného vyrobeného množství. Kromě již zmíněných silikonů se může jednat o atypické tvary, detailnější potisk či pískování sklovin. Ukazatel je vyhodnocován měsíčně controllingovým oddělením a je jedním z pěti složek variabilní mzdy. Tento ukazatel nahrazuje dříve využívaný ukazatel obratu, který ale z důvodu skokového navýšení cen již není dostatečně objektivní.

### 3.7.4 Finanční perspektiva

Tato kapitola se věnuje odvození měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu, která je zásadní pro plánování a řízení finančních zdrojů a investic tak, aby byla společnost schopna dosáhnout strategických cílů a dlouhodobého růstu a stability. Cílem této kapitoly je navrhnout efektivní měřítka a cílové hodnoty pro 3 základní dílčí cíle, a to: udržitelnou strukturu nákladů, zvyšování rentability celkových aktiv a celkový růst výsledku hospodaření. Jednotlivé cíle, měřítka, aktuální a cílové hodnoty jsou uvedeny tabulce č. 14, která je detailněji popsána v následujícím textu.

Tabulka 14 Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Cíl	Měřítka	Jednotka	2022	Cíl
Udržitelná struktura nákladů	Poměr nákladů a výnosů	%	88,89	85
Rentabilita celkových aktiv	Rentabilita celkových aktiv	%	13,05	min 13,05
Růst výsledku hospodaření	Provozní marže	%	11,55	12,5

Zdroj: Účetní výkazy společnosti a vlastní zpracování

#### Udržitelná struktura nákladů

Tento přístup se snaží minimalizovat neefektivní náklady a soustředit se na udržitelnost a optimalizaci procesů. Jako vhodné měřítka si podnik zvolil poměr nákladů a výnosů. Pokud tento ukazatel ukazuje klesající tendenci, znamená to, že společnost úspěšně snižuje své náklady. Tabulka č. 15 vyjadřuje vývoj a cílovou hodnotu pro rok 2023.

Tabulka 15 Poměr nákladů k výnosům v letech 2020–2022 a navržená cílová hodnota pro rok 2023

Ukazatel	2020	2021	2022	cíl
Náklady/Výnosy	90,27 %	86,09 %	88,89 %	85,00 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti a vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka č. 15, pro rok 2023 byl jako cílová hodnota stanoven poměr mezi náklady a výnosy na 85 procent. Ukazatel bude vyhodnocován měsíčně controllingovým oddělením v součinnosti s oddělením logistiky. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné nejen neustále analyzovat jednotlivé náklady, ale věnovat se růstu produktivity práce a angažovaných zaměstnanců, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách. Pro dosažení optimalizace nákladů je vhodné zaměřit se především na hlavní nákladovou položku, výrobní materiál – sklovinu. Je klíčové, aby podnik implementoval efektivnější systém řízení reklamací týkajících se poškozené skloviny, což povede ke snížení nákladů a zvýšení efektivity v této oblasti.

### Růst rentability celkových aktiv

Strategie zvyšování rentability celkových aktiv je klíčová pro udržení vysoké výkonnosti podniku. Měří efektivitu využití všech podnikových prostředků pro generaci zisku. Vysoká rentabilita celkových aktiv znamená, že podnik dokáže využít své zdroje co nejefektivněji, což vede k vyšší ziskovosti a konkurenceschopnosti. Současná vysoká úroveň rentability celkových aktiv představuje pro podnik příznivé východisko pro plánování budoucích investic, na rok 2023 je naplánovaný nákup nové brusné linky v hodnotě přes šest milionů korun. Vzhledem k plánovanému zavedení nového stroje v následujících letech je však nezbytné, aby byla věnována pozornost technickým a organizačním otázkám zavádění těchto strojů, aby byly minimalizována případná rizika a dopady na rentabilitu celkových aktiv.

Je nutné zajistit, aby nové stroje byly řádně integrovány do stávajících procesů výroby. Dále je nutné zohlednit i faktory, jako je například údržba a servis nových strojů, zajištění dostupnosti náhradních dílů, vzdělávání pracovníků na nových strojích a podobně. Aby byla rentabilita celkových aktiv udržena na vysoké úrovni, je nutné pečlivě plánovat a připravovat nové investice s ohledem na technické, organizační a personální faktory. Jako jedno z možných měřítek pro vyhodnocení může proto sloužit udržení rentability celkových aktiv.

Tabulka č. 16 vyjadřuje vývoj a cílovou hodnotu stanovenou pro rentabilitu aktiv, která již byla detailněji popsána v kapitole 3.2.

Tabulka 16 Ukazatel rentability aktiv v letech 2020–2022 a navržená cílová hodnota pro rok 2023

Ukazatel	2020	2021	2022	cíl
Rentabilita aktiv	10,45 %	13,12 %	13,05 %	13,05 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti a vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka č. 16, vývoj rentability byl v minulých letech velmi příznivý a je zapotřebí jej na takto vysoké úrovni udržet. Ukazatel bude sledován čtvrtletně controllingovým oddělením.

### Růst výsledku hospodaření

Zvyšování výsledku hospodaření znamená zvyšovat rozdíl mezi výnosy a náklady. Jedná se o vrcholový ukazatel, protože vyšší výsledky hospodaření umožňují podniku investovat do dalšího rozvoje, vylepšovat své výrobní procesy, zvyšovat kvalitu svých produktů a v neposlední řadě zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu. Vyšší výsledky hospodaření podniku umožňují vyplácet vyšší mzdy a celkově přispět k lepšímu fungování podniku jako celku. Tabulka č. 17 udává historický vývoj provozní marže a stanovenou cílovou hodnotu pro rok 2023.

Jako vhodné měřítko byla zvolena provozní marže, ta se pro stavební výrobu udává okolo 12,5 procenta, této hodnoty by podnik rád dosáhl.

Tabulka 17 Ukazatel provozní marže v letech 2020–2023 a navržená cílová hodnota pro rok 2023

Ukazatel	2020	2021	2022	2023
Provozní marže	10,22 %	14,49 %	11,55 %	12,50 %

Zdroj: Účetní výkazy společnosti a vlastní zpracování

Tabulka č. 17 ukazuje vývoj provozní marže v letech 2020 až 2022 včetně cílové hodnoty stanovené pro rok 2023. Průměrná provozní marže se pro stavební výrobu udává okolo 12,5 procenta, této hodnoty by podnik rád dosáhl. Ukazatel bude vyhodnocován měsíčně controllingovým oddělením.

### 3.8 Proces rozšíření – roll out

V rámci implementace Balanced Scorecard (BSC) je předposlední etapou procesu rozšíření, které zahrnuje praktické použití navržených postupů. Proces začíná tím, že vrcholový management sdělí informace střednímu managementu, který je následně předá výrobním mistrům a tito svým podřízeným. Zaměstnanci jsou motivováni k dosažení stanovených cílů prostřednictvím maximální proměnné složky mzdy. Každé oddělení se v této fázi soustředí na strategické cíle, které mohou ovlivnit svým působením. Je důležité stanovit příslušné pravomoci, určit odpovědnosti a domluvit se na konkrétních akcích. Komunikace a zpětná vazba mezi odděleními a zaměstnanci jsou v této fázi klíčové. Tabulka č. 18 představuje jednotlivé odpovědnosti za dosažení cílových hodnot.

Tabulka 18 Odpovědnost za dosažení cílové jednotky

Měřítko	Cíl	Jednotka	Odpovědnost
Spokojenost zaměstnanců	min 90	%	HR manažer a ředitel závodu
Půlroční individuální setkání	1	počet	Vedoucí všech oddělení
Neobsazená pozice déle než 3 měsíce	0	počet	HR manager
Účastníci kurzu českého jazyka	10	počet	HR manager
Dobré nápady za rok	100	počet	WCM
Pracovníci zodpovědní za projekt	20	počet	Vedoucí všech oddělení
Odborné dovednosti dle skill matrix	3,6	průměrný počet	Vedoucí všech oddělení
Produktivita linek	623	hod/1 000m	Všichni výrobní zaměstnanci
Snížení ztráty skloviny	22	%	WCM, výrobní ředitel
Snížení ztráty PVB fólie	19	%	Manažer logistiky
Včasné dokončení naplánovaného statusu	80	%	Výrobní ředitel
Provedení údržby v daném termínu	90	%	Vedoucí údržby
OTIF	98	%	Výrobní ředitel, manažer logistiky
Uznané reklamace z obratu	0,6	%	Vedoucí kvality
Míra odlivu zákazníků	9,5	%	Ředitel závodu + OO
Plánovaný obrat nových projektů	250 mil	Kč	Ředitel závodu + OO
Uskutečněné návštěvy za čtvrtletí	56	počet	Obchodní oddělení
Prodané m <sup>2</sup>	502 tis.	m <sup>2</sup>	Ředitel závodu + OO
Customer Lifetime Value	9,5 mil	Kč	Ředitel závodu + OO
Poměr nákladů a výnosů	85	%	Logistika + Controlling
Rentabilita celkových aktiv	min 13,05	%	Controlling
Provozní marže	12,5	%	Controlling + obchod

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 18 představuje navržené odpovědnosti za stanovené cíle. Položky, které jsou zeleně zvýrazněné (snížení ztráty skloviny na 22 %, OTIF vyšší než 98 %, uznané reklamace z obrátu maximálně 0,6 %, prodané m<sup>2</sup> 502 tis., provozní marže 12,5 %), jsou platné pro celý podnik a v případě dosažení všech klíčových hodnot v jednom měsíci mají všichni zaměstnanci nárok na plnou část variabilní složky mzdy, která činí 25 % mzdy každého zaměstnance. Za každý splněný cíl náleží každému zaměstnanci 5 % variabilní složky mzdy. Ostatní položky budou začleněny do individuálního hodnocení zaměstnanců v závislosti na příslušném oddělení, kterého se daný cíl týká. V roce 2022 byla maximální variabilní složka mzdy přičítána, pokud bylo dosaženo OTIF většího než 98 % a obrátu vyššího než naplánovaný rozpočet. Aktuální rozšíření by mělo zlepšit přesnost variabilní složky jako indikátoru úspěchu podniku ve všech aspektech a zároveň poskytnout větší pružnost při rozdělování nevyužitých prostředků do osobního ohodnocení jednotlivých zaměstnanců.

### 3.9 Implementace modelu BSC

V poslední fázi implementace Balanced Scorecard (BSC) do současného modelu řízení ve společnosti je nezbytné zajistit sjednocení s dalšími klíčovými oblastmi, aby bylo dosaženo úspěšného nasazení. Tyto změny jsou dlouhodobého charakteru a klíčové pro úspěch projektu.

Jednou z klíčových oblastí, kterou je třeba sjednotit s BSC, je strategické plánování. Toto spojení musí být zaměřeno na propojení strategických cílů a akcí s rozpočty a ročními plány. Dále je nezbytné stanovit rozpočet a znát příjmy a výdaje související s realizací modelu BSC. Spojení BSC s controllingem zajistí neustálý přehled o vývoji implementace a umožní případnou promptní nápravu. BSC a reporting povede ke snadnému a přehlednému sledování plnění plánu a cílových hodnot. Pro splnění stanovených cílů bude nutné motivovat zainteresované zaměstnance. Tomu napomůže propojení BSC se systémem odměňování, kde bude odměnění podmíněno splněním stanovených cílů.

Pro splnění stanovených cílů bude potřeba motivovat všechny zaměstnance. Tomu napomůže propojení BSC se systémem odměňování, jak již bylo popsáno výše. Pro správné fungování celého projektu je nutné propojení informačního systému s BSC. Controllingové oddělení spolu s personálním oddělením bude provádět kontrolu dodržování stanovených cílů každý měsíc a bude k tomu využívat program MS Excel.

### 3.10 Rizika implementace ve společnosti ABC

Součástí každého projektu jsou rizika a je důležité se na ně připravit. V případě implementace Balanced Scorecard (BSC) je nutné tato rizika identifikovat a kvantifikovat.

#### **Identifikace rizik**

*Nedostatečně zapojené vedení.* Pokud vedení organizace dostatečně nepodporuje implementaci BSC, může to vést k nedostatku finančních a lidských zdrojů, což ovlivní úspěch implementace BSC.

*Nesprávně definované ukazatele.* Nefunkční nebo špatně definované ukazatele mohou vést k nesprávnému hodnocení výkonu organizace a ovlivnit kvalitu rozhodování.

*Nesprávně nastavené měření.* Pokud nejsou klíčové ukazatele výkonu (KPI) vybrány nebo definovány správně, může se stát, že data nebudou přesná a zároveň nebude možné měřit skutečný výkon organizace.

*Nedostatečné školení zaměstnanců.* Zaměstnanci organizace, kteří jsou odpovědní za sledování a sběr dat, musí být dostatečně vyškoleni a informováni o tom, jak používat BSC správně.



Pokud nedostanou dostatečné školení, může to vést k chybám při sběru dat nebo jejich chybné interpretaci.

*Nedostatečné zdroje.* Implementace BSC vyžaduje dostatečné zdroje včetně času, peněz a personálu. Pokud organizace nedisponuje dostatečnými zdroji, může se stát, že implementace BSC nebude úspěšná nebo bude prováděna nedostatečně.

*Nedostatečná komunikace.* Komunikace je klíčovým faktorem pro úspěšnou implementaci BSC. Pokud neexistuje dostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci ohledně cílů a strategií organizace, může se stát, že implementace BSC bude chápána špatně nebo bude provedena nedostatečně.

### **Kvantifikace rizik**

Pro stanovení významu rizika bude zohledněna velikost dopadu a pravděpodobnost rizika. Součin těchto hodnot udává celkovou hodnotu rizik. V tabulce č. 19 je popsána využitá škála pravděpodobnosti a velikosti dopadu rizika.

Tabulka 19 Škála pravděpodobnosti a velikosti dopadu rizika

Škála	Pravděpodobnost	Velikost dopadu
1	Velmi nepravděpodobné	Zanedbatelný
2	Nepravděpodobné	Mírný
3	Možné	Významný
4	Pravděpodobné	Zásadní
5	Velmi pravděpodobné	Kritický

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 20 představuje možná rizika, které by mohly negativně ovlivnit implementaci metody BSC, je určena jejich pravděpodobnost, dopad a celková hodnota.

Tabulka 20 Kvantifikace rizik v podniku

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
Nedostatečně zapojené vedení	3	4	12
Nesprávně definované ukazatele	3	3	9
Nesprávně nastavené měření	2	4	8
Nedostatečné školení zaměstnanců	2	3	6
Nedostatečné zdroje	1	5	5
Nedostatečná komunikace	4	5	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky č. 20 jsou níže popsány možné způsoby pro eliminaci rizika. Jako nejkritičtější faktor vystává riziko nedostatečné komunikace, tomuto riziku by se měl podnik nejvíce věnovat, protože je pro úspěšnou implementaci nejzásadnější.

**Nedostatečně zapojené vedení** – Zapojení vedení do procesu implementace BSC je klíčové pro úspěšnou implementaci. Organizace by měla zajistit, že vedení je plně informováno o výhodách BSC a zapojit jej do procesu tvorby strategie a definice cílů.

**Nesprávně definované ukazatele** – Organizace by měla věnovat zvláštní pozornost tvorbě správných ukazatelů a ověřovat, zda jsou správně definovány. Je důležité vytvořit jasná kritéria pro výběr ukazatelů a zvolit ty, které skutečně odrážejí cíle organizace.

Nesprávně nastavené měření – Organizace by měla zajistit, že měření výkonu je správně nastaveno a prováděno na základě definovaných ukazatelů. Kromě toho by měla být pravidelně prováděna kontrola měření a případně prováděny úpravy.

Nedostatečné školení zaměstnanců – Organizace by měla poskytnout dostatečné školení zaměstnancům, aby byli schopni porozumět BSC a správně pracovat s nástrojem. Školení by mělo být v souladu s úrovní a pozicí zaměstnanců.

Nedostatečné zdroje – Organizace by měla zajistit dostatečné zdroje pro implementaci BSC, včetně finančních a lidských zdrojů. Kromě toho by měla být vytvořena jasná a realistická plánovací strategie.

Nedostatečná komunikace – Organizace by měla zajistit, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci je jasná a transparentní. Kromě toho by měly být zaměstnanci pravidelně informováni o vývoji BSC a vedení by mělo být schopno reagovat na připomínky a nápady zaměstnanců.

### **3.11 Výhody implementace BSC pro společnost ABC**

Jednou z klíčových výhod metody Balanced Scorecard (BSC) je její holistický přístup k hodnocení úspěšnosti podniku, který zahrnuje nejen finanční analýzu, ale také spokojenost zaměstnanců, zákazníků a interních procesů. Společnost ABC byla podrobena strategické a finanční analýze, která identifikovala klíčové faktory pro stanovení cílů a měřítek a na základě těchto výsledků byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které napomohly k optimálnímu sestavení perspektiv v modelu Balanced Scorecard. Implementace BSC vyžaduje ale také pečlivou identifikaci a eliminaci rizik, jako je například nedostatečná komunikace, která může být kritickým faktorem pro úspěšnou implementaci metody.

BSC napomůže společnosti plánovat a sledovat svůj budoucí vývoj, což umožní lepší kontrolu nad finančními a ekonomickými ukazateli. Jednotlivé perspektivy jsou navzájem propojeny a strategické plánování BSC může vést k celkovému zlepšení situace ve společnosti, včetně udržení zákazníků, rozšíření portfolia produktů, zvýšení tržeb, snížení nákladů, zkvalitnění zákaznického servisu a odměňování zaměstnanců v souvislosti s plněním stanovených cílů.

Další výhodou BSC je zlepšení spolupráce a komunikace mezi jednotlivými úrovněmi podniku. Avšak implementace BSC je náročný projekt a vyžaduje pečlivou identifikaci rizik a jejich eliminaci. Rizika mohou zahrnovat například nevhodně zvolený implementační tým, nedodržení stanoveného harmonogramu, nevhodně stanovené strategické cíle nebo měřítko a nedostatečné propojení BSC s dalšími činnostmi společnosti.

Pro úspěšnou implementaci BSC je také nezbytná komunikace mezi všemi účastníky a využití nástrojů, jako je controlling a reporting, aby měli zainteresovaní dokonalý přehled o plnění strategických cílů a konkrétních akcí. Cílem implementace metody Balanced Scorecard je dlouhodobě prosperující podnik, který přináší celé společnosti trvajících hodnotu.

Implementaci metody BSC do podniku ABC přinesla nový systém odměňování zaměstnanců založený na klíčových ukazatelích výkonnosti, který nabízí přínos pro celý podnik. Zaměstnanci jsou motivováni k dosažení ambiciózních, ale reálných cílů, jako je snížení ztráty skloviny na 22 %, OTIF vyšší než 98 %, omezení uznaných reklamací z obrátu na maximálně 0,6 %, udržení prodaného počtu m<sup>2</sup> a dosažení provozní marže 12,5 procenta. Splnění těchto cílů vede k vyššímu podílu variabilní složky mzdy, což zvyšuje závazek a angažovanost zaměstnanců. Systém individuálního hodnocení umožňuje uznání úspěchů jednotlivců v rámci jejich oddělení a zároveň zlepšuje celkovou efektivitu podniku. Díky tomuto přístupu lze očekávat lepší výsledky v oblasti kvality, zákaznické spokojenosti a finančního výkonu.

## 4 Závěr

Každá firma je vzhledem ke stále dynamičtější povaze podnikatelského prostředí konfrontována a povinna zvažovat strategii, výkonnost a další kritické aspekty, které by jí pomohly udržet a rozšířit její postavení na trhu a zvýšily její výkonnost. Využití modelu Balanced Scorecard, jakožto nástroje manažerské strategie pro sledování a hodnocení výkonnosti, je v dnešním globalizovaném světě stále aktuálnější. Jedná se o jeden ze způsobů, jak měřit výkonnost podniku, řídit ji, a navíc dosáhnout konkurenceschopnosti a vytvořit si konkurenční výhodu.

Cílem této práce bylo předložit návrh, jak by bylo možné implementovat zjednodušený model Balanced Scorecard jako nástroje strategického řízení a měření výkonnosti v konkrétním podniku, který se specializuje na výrobu fasádních systémů, izolačních oken a dalších skleněných výrobků.

Pro dosažení hlavního cíle, měřit a zvyšovat výkonost podniku, byl navržen strategický systém řízení. Poslání, vize a hodnoty společnosti byly převedeny do konkrétních strategických cílů, které propojily finanční a nefinanční ukazatele, tedy byla implementována metoda Balanced Scorecard do podniku ABC. Pro dosažení primárního cíle bylo nutné splnit dílčí cíle. Tyto cíle zahrnovaly získat poznatky z teoretických východisek, následně provést strategické analýzy, zhodnotit současný stav společnosti z hlediska vybraných ukazatelů finanční analýzy a na těchto základech zvolit vhodné strategické iniciativy a měřítka.

V teoretické části práce byla vymezena základní terminologie problematiky strategického řízení, výkonnosti podniku a přístupů k jejímu měření včetně primárně zkoumané problematiky konceptu metody Balanced Scorecard. Protože předpokladem pro možnou implementaci modelu je nezbytné znát faktory ovlivňující strategický záměr, byla v práci teoreticky vymezena specifika potřebná pro následné prozkoumání podnikového prostředí jako analýza makrookolí, mezoprostředí, interního prostředí včetně finanční analýzy a přístup metody SWOT analýzy, který v sobě shrnuje nejdůležitější zjištění z provedených analýz. Následně byly rozebrány jednotlivé perspektivy modelu BSC, popsán způsob tvorby modelu Balanced Scorecard a možný postup jeho implementace.

V analytické části byla představena společnost ABC a provedena strategická analýza společnosti včetně finanční analýzy vybraných ukazatelů za období 2020–2022. Úkolem analýz bylo identifikovat, analyzovat a zhodnotit faktory, které měly vliv na volbu strategických cílových hodnot a měřítek. Na základě výsledků strategické analýzy byly poté vyhodnoceny silné a slabé stránky analyzované společnosti a také příležitosti a hrozby. Tyto údaje napomohly pro společnost vytvořit optimální složení jednotlivých perspektiv v rámci modelu Balanced Scorecard.

Díky předchozí strategické analýze byly odvozeny strategické cílové hodnoty a měřítka včetně navržení strategické mapy vhodné pro potřeby podniku. Jednotlivá měřítka a cílové hodnoty byly popsány v kontextu podniku a vyčíslena jejich historická hodnota v roce 2022 a představen cíl pro rok 2023 včetně určení odpovědnosti za dosažení cíle, oddělení zodpovědného za monitorování a stanovení frekvence měření včetně popisu motivace pro dosažení stanoveného cíle.

V poslední části diplomové práce byla provedena analýza rizik, která by mohla negativně ovlivnit úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard pro společnost ABC. V rámci této analýzy byla identifikována škála možných rizik a provedeno jejich zhodnocení. Kvantifikovaná data byla následně zanesena do mapy rizik a vytvořen plán, jakým způsobem bude společnost řešit jednotlivá rizika. Na základě toho bylo rozhodnuto o prioritě jednotlivých rizik.

Na úplném konci byly popsány a posouzeny přínosy, které by společnost mohla získat implementací modelu Balanced Scorecard do svého systému řízení. Mezi hlavní výhody patří zvyšování celkové výkonnosti podniku, což by umožnilo dosažení dlouhodobého růstu a rozvoje. Úspěšnost implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti ABC bude záviset na podpoře ze strany managementu, porozumění tomuto konceptu všemi zaměstnanci, a především na komunikaci mezi všemi spolupracovníky.

Vývoj a implementace metody Balanced Scorecard představuje pro společnost důležitý krok směrem k řízení a měření výkonnosti. Stanovení cílů v různých perspektivách umožní podniku sledovat a měřit jeho výkon a úspěšnost v jednotlivých oblastech a napomůžou společnosti dosáhnout jejího poslání – zlepšit kvalitu životů díky světelnému a klimatickému komfortu. Použití Balanced Scorecard umožní společnosti zaměřit se na oblasti, které jsou pro ni nejdůležitější a nejefektivnější.

V průběhu diplomové práce bylo dosaženo hlavního cíle, a to navrhnout model Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti podniku ABC. Tato metoda byla zpracována, analyzována a následně uplatněna pro konkrétní podmínky společnosti, což vedlo k vytvoření strategické mapy a stanovení relevantních cílů a měřítek ve čtyřech perspektivách modelu BSC. Díky tomu je podnik schopen efektivně monitorovat svůj výkon, identifikovat potenciální rizika a příležitosti, a zároveň si zajistit udržitelný rozvoj. V rámci tohoto přístupu byla do podniku ABC nejen implementována metoda BSC, ale také nový systém odměňování založený na klíčových ukazatelích. Tento systém motivuje zaměstnance k dosažení cílů, jako je snížení ztráty skloviny, zvýšení OTIF, omezení reklamací a zlepšení prodeje a marže, čímž zvyšuje angažovanost a efektivitu podniku a přispívá k lepším výsledkům.

Závěrem lze říci, že model Balanced Scorecard představuje hodnotný nástroj pro měření a řízení výkonnosti, který může být přínosem nejen pro podnik ABC, ale i pro další společnosti, které hledají efektivní způsoby řízení svého podnikání.

# Literatura

## Primární zdroje

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). 2020b. 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, J., VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK. S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). 2020a. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J. VACÍK E., ŠPAČEK M. SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada), 2017. 329 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

HILL, C. W. L., SCHILLING, M. A., JONES, G. R. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning. 2016. 896 s. ISBN 978-1305502277.

CHERUNILAM, F. *Business Policy and Strategic Management*. HIMALAYA Publishing House. 2017. 460 s. ISBN 9352023552.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Berlin: Schäffer-Poeschel Verlag. 2018. 309 s. ISBN 978-3791041681.

KISELÁKOVÁ, D., ŠOLTÉS, M. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, Prosperita firmy. 2017. 192 s. ISBN 978802710680-6.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Prosperita firmy. 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRAUSE, H.-U., ARORA, D. *Key performance indicators for sustainable management: A compendium based on the "balanced scorecard approach"* (1st ed.). De Gruyter Oldenbourg. 2019. 372 s. ISBN 9783110598087.

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. 2015. 368 s. ISBN 9788074005381.

KUNC, M. *Strategic analytics: integrating management science and strategy* [online]. Hoboken, NJ: Wiley, 2019 [cit. 2022-02-19]. 392 s. ISBN 978-1-118-94369-4. Dostupné z WWW: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=5553534>.

LIMBECK, M. *Velká kniha o prodeji: [nový hardselling - staňte se jedničkou na trhu]*. Praha: Grada, 2014 s.288. ISBN 978-80-247-4095-9.

MAKHJANI, N., CREELMAN, J. *Creating a balanced scorecard for a financial services organization: Makhijani/creating* (N. Makhijani & J. Creelman, Eds.). John Wiley & Sons. 2011. 314 s. ISBN 978-0-470-83033-8.

MAR, B. *Key performance indicators for dummies* (1st ed.). John Wiley & Sons. 2015. 312 s. ISBN 978-1-118-91323-9.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons. 2014. 368 s. ISBN 978-1-118-72631-0.

PETR TYL, Z., ŠUBRT, R. *Moderní okna: [zasklení a úspora tepla, vzduchotěsnost a průvzdušnost, výměna, montáž a reklamace]*. Praha: Grada. Profi & hobby. 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4286-1.

ROTHAERMEL, F. T. *Strategic Management: Concepts*. McGraw Hill Higher Education. 2020. 576 s. ISBN 9781260261288.

ROTHAERMEL, F. T. *Strategic management. Third edition*. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017. 576 s. ISBN 9781259420474.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

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

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, Expert (Grada). 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STRAKOVÁ, J. *Podnikové prostředí: základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2019. 220 s. ISBN 978-80-7380-755-9.

ŠVECOVÁ, L., VEBER J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). 2021. 344 s. ISBN :978-80-271-1385-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, Manažer. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VOCHOZKA, M. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, Finanční řízení. 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WIRAEUS, D., CREELMANC, J. *Agile strategy management in the digital age: How dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. Springer Nature. 2019. 297 s. ISBN 978-3319763088.

ZÁVARSKÁ, Z. *Manažment kapitálovej štruktúry pri financovaní rozvoja podniku ako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0553-4. [online]. 2012 192 s. [cit. 2023-01-08]. Dostupný z WWW: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Zavarska1>.

### Internetové zdroje

ABC s.r.o. *Průvodce firemní strategií* [interní dokument]. 2018. [cit. 2022-12-20]. Dostupné na sdíleném disku společnosti.

ABC s.r.o. *Měsíční report společnosti červen 2022 – březen 2023* [interní dokument]. 2022. [cit. 2022-12-20]. Dostupné na sdíleném disku společnosti.

Corporate Finance Institute. *Balanced scorecard*. 2022 [cit. 2022-11-28]. Dostupný z WWW: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/balanced-scorecard/>.

Česká národní banka. *Komentář ke statistickým údajům o inflaci a HDP za prosinec 2022*. [online]. 2023 [cit. 2022-01-08] Dostupné z WWW <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>.

Česká národní banka. *Ratingové agentury - Srovnávací tabulka*. [online]. 2022 [cit. 2022-01-08]. Dostupný z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni-vztahy/srovnavaci-tabulka/).

Český statistický úřad. *Vzdělávání v České republice v číslech 2021*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-12-20]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-v-ceske-republice-v-cislech-2021>.

DAHANA, W.D., MIWA, Y. MORISADA, M. „*Linking lifestyle to customer lifetime value: An exploratory study in an online fashion retail market*“, *Journal of Business Research*. Elsevier BV. [online]. 2019 [cit. 2023-12-05]. Dostupný z WWW: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.049>.

Evropská Unie. *Česko – profil členské Země EU*. 2019 [cit. 2022-12-05]. Dostupný z WWW: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/czechia\\_cs](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/czechia_cs).

JOUYOUS, R. *What is a balanced scorecard*. Academia.edu. [online]. 2019 [cit. 2023-01-08]. Dostupný z WWW: [https://www.academia.edu/38728117/What\\_is\\_a\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.academia.edu/38728117/What_is_a_Balanced_Scorecard).

Kaizen Consulting Group. *Balanced scorecard: Framework 4 perspectives kaizen (2021)*. [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupný z WWW: <https://www.kcg.com.sg/four-perspectives-of-balanced-scorecard/>.

KAPLAN, R. NORTON, D. *The balanced scorecard-measures that drive performance*, *Harvard Business Review*. [online]. 2021 [cit. 2023-01-06]. Dostupný z WWW: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard success: The Kaplan-Norton collection (4 books)*. Harvard Business School Press. ISBN 9781633691803 [online]. 2015 [cit. 2022-10-08]. Dostupný z WWW: [https://www.oreilly.com/library/view/balanced-scorecard-success/9781633691803/?\\_gl=1\\*1pn83tj\\*\\_ga\\*MTc1MTY0ODI2OC4xNjgxMzczNDkx\\*\\_ga\\_092EL089CH\\*MTY4MTM3MzQ5MC4xLjEuMTY4MTM3MzUwOC40Mi4wLjA](https://www.oreilly.com/library/view/balanced-scorecard-success/9781633691803/?_gl=1*1pn83tj*_ga*MTc1MTY0ODI2OC4xNjgxMzczNDkx*_ga_092EL089CH*MTY4MTM3MzQ5MC4xLjEuMTY4MTM3MzUwOC40Mi4wLjA).

KLÍMA, T., POSPÍŠIL, J. *Jaké legislativní změny přinese rok*. Kurzy.cz., 2022 [cit. 2023-01-05]. Dostupný z WWW: <https://www.kurzy.cz/zpravy/689483-jake-legislativni-zmeny-prinese-rok-2023/>.

Krajská Správa ČSÚ v Brně. *Charakteristika okresu Brno-město ČSÚ v Brně*. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupný z WWW: [https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika\\_okresu\\_brno\\_mesto](https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_okresu_brno_mesto).

KRÁL, P. *Inflace v prosinci 2022 zpomalila*. [online]. 2023 [cit.20.01.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2022-zpomalila/>.

LAICO, S. *The Glass Recycling Problem: What's Behind It, and What to do - Great Forest*. Great Forest. 2019 [cit.20.12.2022]. Dostupné z WWW: <https://greatforest.com/sustainability101/the-glass-recycling-problem-whats-behind-it-and-what-to-do>.

LTS. *Lean transition solutions What is Balanced Scorecard (BSC)? Four perspectives: Kpis*, [online]. 2022 [cit. 2023-01-06]. Dostupný z WWW: <https://balancedscorecard.ltslean.com/fcil-balanced-scorecard>.

MALIK, P. *The McKinsey 7-S Model Framework, Explained*. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. 2022 [cit.20.12.2022]. Dostupné z WWW: <https://whatfix.com/blog/mckinsey-7s-model/>.

MIJA-Therm. *Slovník pojmů*. 2021. [cit.20.01.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.mija-t.cz/slovník-pojmu>.

Ministerstvo financí České republiky. *Lednová predikce MF*. 2019 [cit. 2022-12-17]. Dostupný z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *SCHVALOVÁNÍ PROGRAMU A PRVNÍ VÝZVY OP TAK*. [online]. Praha: 2022 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/aktualni-informace/schvalovani-programu-a-prvni-vyzvy-op-tak--267289/>.

Randstad. *REBR 2022 CZ Country Report* [PDF]. 2022. [cit. 2023-02-20] Dostupné z WWW: [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-09/REBR%202022\\_CZ\\_country%20report.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-09/REBR%202022_CZ_country%20report.pdf).

Sčítání lidu 2021. *Státní občanství 2022*. [cit. 20.12.2022]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/statni-obcanstvi>.

Úřad práce ČR. *Základní údaje o evidenci uchazečů o zaměstnání v Brně*. [online]. 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://www.uradprace.cz/web/cs/statistiky/up-cr/zakladni-udaje-o-evidenci-uchazecu-o-zamestnani-v-brne>.

VALTR, J. *Víte, co to je employee engagement? Pomůže s fluktuací i produktivitou*. Indicada, 2020 [cit. 20.12.2022]. Dostupné z WWW: <https://indicada.cz/employee-engagement/>.

Vláda ČR. *Plán legislativních prací vlády na rok 2023*. vlada.cz. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupný z WWW: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/plan-legislativnich-praci-vlady-na-rok-2023-201936/>.



## Přílohy

Příloha 1 Aktiva společnosti v letech 2020–2022

<b>Aktiva společnosti (v tis. Kč)</b>	řádek	2022	2021	2020
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	1	725 879	757 710	612 085
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	3	554 286	574 812	469 627
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	4	636	784	351
Ocenitelná práva	6	636	784	351
B.I.2.1. Software	7	636	784	351
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	14	446 911	467 328	467 276
Pozemky a stavby	15	201 942	211 933	217 532
B.II.1.1. Pozemky	16	21 065	21 065	21 065
B.II.1.2. Stavby	17	180 877	190 868	196 467
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	18	229 220	255 197	230 529
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	15 749	198	19 215
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	9 924	198	18 679
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	5 825		536
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	27	106 739	106 700	2 000
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	106 739	106 700	2 000
Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	37	168 192	180 623	135 960
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	38	77 452	55 883	54 079
Materiál	39	74 985	53 559	51 585
Nedokončená výroba a polotovary	40	637	1 177	781
Výrobky a zboží	41	1 772	1 147	1 322
C.I.3.1. Výrobky	42	1 573	929	1 173
C.I.3.2. Zboží	43	199	218	149
Poskytnuté zálohy na zásoby	45	58		391
Pohledávky (ř. 47 + 57)	46	53 643	40 141	48 209
Krátkodobé pohledávky	57	53 643	40 141	48 209
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	58	52 811	39 868	47 402
C.II.2.4. Pohledávky – ostatní	61	832	273	807
C.II.2.4.3. Stát – daňové pohledávky	64	832	273	807
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	71	37 097	84 599	33 672
Peněžní prostředky v pokladně	72	661	438	575
Peněžní prostředky na účtech	73	36 436	84 161	33 097
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	74	3 401	2 275	6 498
Náklady příštích období	75	618	574	645
Příjmy příštích období	77	2 783	1 701	5 853

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ABC (vlastní zpracování)

Příloha 2 Pasiva společnosti v letech 2020–2022

<b>Pasiva společnosti (v tis. Kč)</b>	řádek	2022	2021	2020
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	725 879	757 710	612 085
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	79	523 739	459 914	386 364
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	80	200	200	200
Základní kapitál	81	200	200	200
Ážio (ř. 85 až 86)	84	13 920	13 920	20 777
Kapitálové fondy	86	13 920	13 920	20 777
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	87	13 920	13 920	20 777
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	92	20	20	20
Ostatní rezervní fondy	93	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	95	432 775	365 367	313 764
Nerozdělený zisk minulých let	96	432 775	365 367	313 764
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	76 824	80 407	51 603
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	201 212	293 169	221 687
Závazky (ř. 108 + 123)	107	201 212	293 169	221 687
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	140 843	220 173	147 754
Závazky k úvěrovým institucím	112	109 976	191 980	122 656
Odložený daňový závazek	118	30 867	28 193	25 098
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 +	123	60 369	72 996	73 933
Závazky k úvěrovým institucím	127	34 104	45 925	47 887
Krátkodobé přijaté zálohy	128	115	117	1 853
Závazky z obchodních vztahů	129	5 281	6 224	5 162
Závazky ostatní	133	20 869	20 730	19 031
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	135	88	68	62
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	8 733	7 431	6 351
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a	137	4 858	4 643	3 995
C.II.8.5. Stát – daňové závazky a dotace	138	6 896	8 335	8 269
C.II.8.7. Jiné závazky	140	294	253	354
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	928	4 627	4 034
Výdaje příštích období	142	928	4 627	4 034

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ABC (vlastní zpracování)

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2020–2022

Výkaz zisku a ztráty společnosti (v tis. Kč)	Řádek	2022	2021	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	754 435	700 991	632 243
Tržby za prodej zboží	2	26 518	28 818	27 413
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	3	446 362	407 470	396 561
Náklady vynaložené na prodané zboží	4	23 060	24 874	24 776
Spotřeba materiálu a energie	5	389 125	341 382	331 324
Služby	6	34 177	41 214	40 461
Změna stavu zásob vlastní činnosti	7	-103	-152	90
Aktivace	8			-132
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	9	185 343	166 391	146 698
Mzdové náklady	10	134 528	121 048	107 871
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	50 815	45 343	38 827
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	45 766	41 248	36 836
2.2. Ostatní náklady	13	5 049	4 095	1 991
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	62 411	57 345	54 484
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	62 592	57 464	54 543
1. 1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16	62 592	57 464	54 543
Úpravy hodnot pohledávek	19	-181	-119	-59
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	30 875	30 344	32 987
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	3 113	592	1 147
Tržby z prodeje materiálu	22	21 766	20 967	22 548
Jiné provozní výnosy	23	5 996	8 785	9 292
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	27 622	23 380	27 546
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 156	237	42
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	16 859	14 909	18 021
Daně a poplatky	27	3 728	3 541	3 678
Jiné provozní náklady	29	5 879	4 693	5 805
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	90 193	105 719	67 396
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0	0	670
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32			670
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	691	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	691		
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	33	113	46
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	33	113	46
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	1 430	2 240	4 369
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 430	2 240	4 369
Ostatní finanční výnosy	46	8 017	3 367	753
Ostatní finanční náklady	47	2 766	7 578	508
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	4 545	-6 338	-3 408
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	94 738	99 381	63 988
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	17 914	18 974	12 385
Daň z příjmů splatná	51	15 240	15 879	9 235
Daň z příjmů odložená	52	2 674	3 095	3 150
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	76 824	80 407	51 603
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	76 824	80 407	51 603
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	820 569	763 633	694 112

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ABC (vlastní zpracování)

Příloha 4 Přehled CF v letech 2020–2022

CF v tis. Kč	2022	2021	2020
Provozní CF	66 794	153 855	117 579
Investiční CF	-34 966	-175 347	-56 263
Finanční CF	-79 330	72 419	39 074

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ABC (vlastní zpracování)

# DIPLOMOVÁ



PRÁCE

# Využití Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti zvoleného podniku

Štěpánka Zatloukalová, KEMMA04

# Řešená problematika

## úvod

- Doba plná změn a příležitostí
- nezbytné najít inovativní strategie, které podniku umožní uspět na trhu a udrží jeho konkurenceschopnost

## problém

- Měření a řízení výkonnosti zvoleného podniku za účelem zajištění udržitelnosti a konkurenceschopnost společnosti

## přístup

- Vytvoření strategického systému řízení pro konkrétní podnik zpracovávající sklo
- Využití metody Balanced Scorecard

# Postup řešení

## zdroj

- Potřeba sledovat výkonnost podniku na základě více faktorů a zajistit, aby byla zohledněna celková vize a strategické cíle podniku

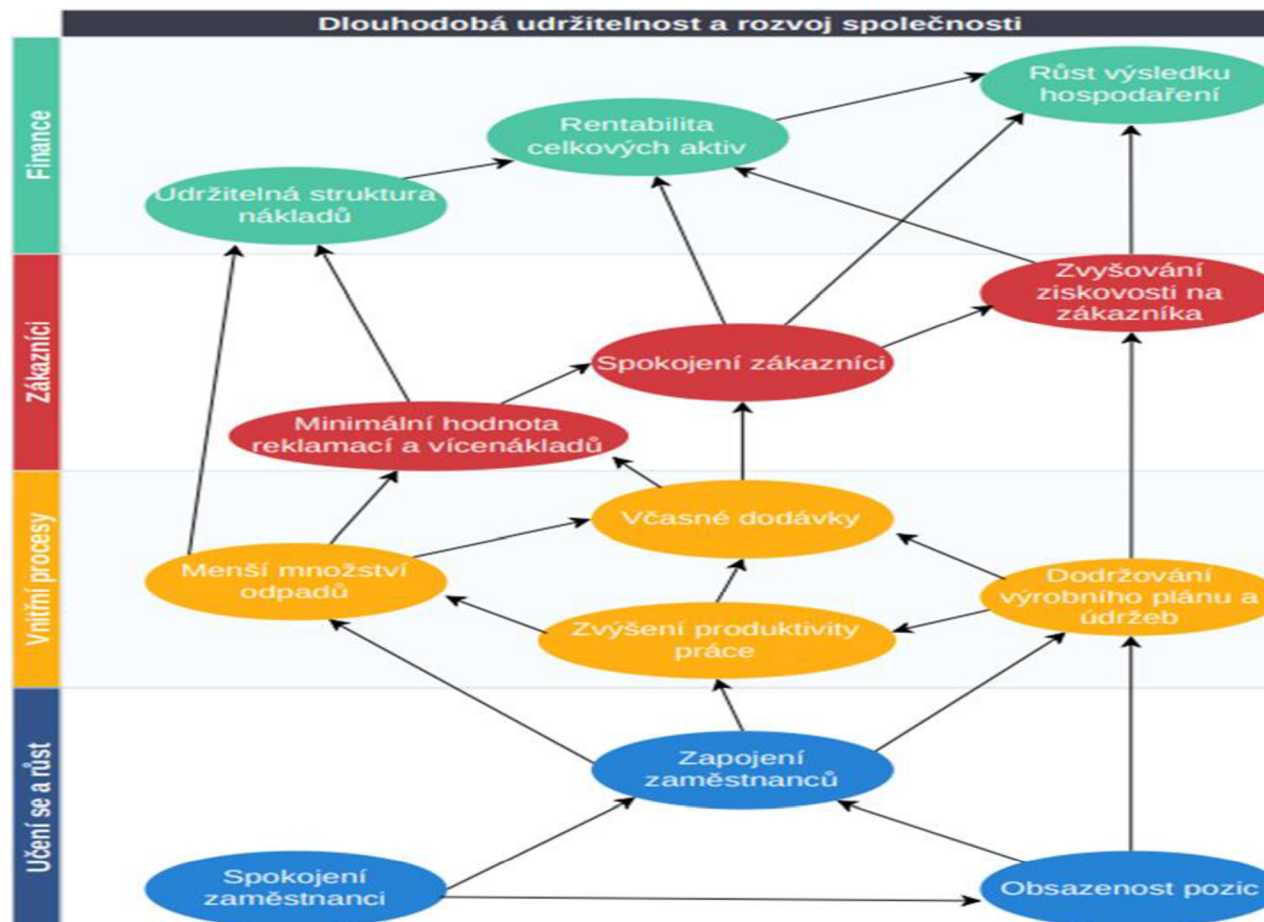
## získávání informací

- Rozhovory s vedoucími pracovníky
- Podnikové průzkumy
- Vlastní pozorování

## zpracování

- SLEPTE
- Porterův model
- 7S
- Finanční analýza
- SWOT
- Strategická mapa

# Výsledky práce – grafické znázornění





# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

- Klást důraz na složku učení se a růst, jelikož angažovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro dosažení všech stanovených cílů
- Nejrizikovější faktor nedostatek komunikace
- Neznalost posláních výrobními zaměstnanci x půlroční setkání
- Nízké zapojení zaměstnanců x kurz českého jazyka, zapojení zaměstnanců na projektech
- Zavedení nového systému ohodnocení zaměstnanců

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Zavést metodu BSC, vyhodnocovat jednotlivá doporučená měřítka a provádět doporučené strategické akce

---



2. Implementace modelu přinese lepší měření a řízení výkonosti podniku

---



3. Z ekonomického hlediska implementace metody BSC přinese zvýšení efektivity a produktivity podniku, lepší využití zdrojů a snížení nákladů, což může vést k zvýšení ziskovosti a udržení konkurenčního postavení na trhu

---

# Závěr

---



## **Práce přinesla :**



- analýzu aktuálního postavení společnosti na trhu a poskytla ucelený postup jak toto postavení ještě více posílit za pomoci metody BSC



- díky navrženému řešení, které bylo přizpůsobeno pro oblast zpracování skla, se podařilo posunout danou problematiku a otevřít nové možnosti uplatnění metody BSC v tomto odvětví

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**