

Projekt zavedení BSC a jeho propojení se systémem odměňování ve společnosti AWZ s.r.o.

Bc. Dana Švecová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana ŠVECOVÁ**

Osobní číslo: **M100741**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zavedení BSC a jeho propojení se systémem
odměňování ve společnosti AWZ s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný způsob odměňování ve firmě.
- Na základě analýzy vypracujte projekt odměňování zaměstnanců s využitím metody BSC.
- Vypracujte rizikovou analýzu k danému projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1591391342.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Pivnička
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20. 4. 2012

Barbora Švecová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem této práce je metoda strategického řízení zvaná Balanced Scorecard a její aplikace ve společnosti AWZ s.r.o se zaměřením na systém odměňování. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce je popsán význam strategického řízení a charakteristiky výše zmíněné metody. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. První část obsahuje popis společnosti a analýzu podniku. Projektová část řeší problematiku zejména slabých stránek podniku AWZ s.r.o. vycházející z analytické části práce a samotné zavedení Balanced Scorecard do podniku.

Klíčová slova: strategické řízení, Balanced Scorecard, AWZ s.r.o., zaměstnanci, odměňování, motivace

ABSTRACT

The object of this work is a method of strategic management called Balanced Scorecard and its applications in society AWZ Ltd. focusing on reward. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the importance of strategic management and the characteristics of the above methods. The practical part is divided into analysis and design part. The first part contains a description and analysis of the company. The project mainly addresses the issue of the weaknesses of the company AWZ Ltd. based on the analytical part of the work itself and the introduction of Balanced Scorecard in the company.

Keywords: strategic management, Balanced Scorecard, AWZ Ltd., employees, remuneration, motivation

Děkuji Ing. Pivníčkovi za jeho odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterými přispěl ke vzniku této práce. Děkuji také majitelům a zaměstnancům firmy AWZ s.r.o. za poskytnutí všech potřebných informací a čas, který mi věnovali při zpracování praktické části práce.

Motto

„Skutečný optimismus nespočívá v přesvědčení, že všechno půjde dobře, ale v názoru, že ne všechno půjde špatně.“

DUTOURD

OBSAH

ÚVOD.....	3
I TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1 ROLE ZAMĚSTNANCŮ V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ.....	5
2 CHARAKTERISTIKA BALANCED SCORECARD	8
2.1 BSC JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	8
2.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY BSC	11
2.3 PERSPEKTIVY BSC	11
2.3.1 Finanční perspektiva	12
2.3.2 Zákaznická perspektiva	13
2.3.3 Perspektiva podnikových procesů.....	14
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu	15
2.4 SHRNUÍ HLAVNÍCH RYSŮ BSC.....	19
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
3.1 MZDOVÉ FORMY.....	22
3.2 SLOŽKY ODMĚŇ.....	23
3.3 VÝZNAM MOTIVACE	23
3.3.1 Maslowova pyramida potřeb.....	24
3.3.2 Motivační faktory.....	26
4 JAK OVLIVŇOVAT ZAMĚSTNANCE	28
4.1 DOPADY ZAVEDENÍ BSC NA MOTIVACI A ODMĚŇOVÁNÍ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 SPOLEČNOST AWZ.....	32
5.1 POČET ZAMĚSTNANCŮ A SOUČASNÝ ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ	33
5.2 NÁKLADY NA MZDY	34
5.3 POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ K AWZ S.R.O.	37
5.4 POSTOJ VEDENÍ AWZ.....	37
5.5 MOTIVAČNÍ FAKTORY VYUŽÍVANÉ VEDENÍM AWZ S.R.O.....	38
5.5.1 Administrativní pracovníci.....	39
5.5.2 Manuálně pracující zaměstnanci	40
5.5.3 Obchodní referenti pracující v terénu	41
5.5.4 Shrnutí výsledků dotazníků a osobních pohovorů	42
5.6 SWOT ANALÝZA	43
5.7 STRATEGICKÉ CÍLE	46
5.8 JAK KE STRATEGICKÝM CÍLŮM?	48
5.8.1 Vize a strategie podniku	48
5.8.2 Finanční perspektiva	49
5.8.3 Zákaznická perspektiva	50
5.8.4 Perspektiva podnikových procesů.....	51
5.8.5 Perspektiva učení se a růstu	53
5.8.6 Strategická mapa	55
6 PROJEKT ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI	

AWZ	56
6.1 ČINNOSTI POTŘEBNÉ PRO ZAVEDENÍ BSC	56
6.2 ČASOVÝ PLÁN ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD.....	58
6.2.1 Využití MS OFFICE - Excel.....	58
6.2.2 Využití programu ATTIS	60
6.3 PROPOJENÍ BSC S ODMĚŇOVACÍM SYSTÉMEM	62
6.4 METRIKY VZTAHUJÍCÍ SE K MĚSÍČNÍMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	63
6.5 METRIKY PRO MANAGEMENT PODNIKU	66
6.6 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ BSC	68
6.7 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC VE SPOLEČNOSTI AWZ S.R.O.	68
6.8 RIZIKOVÁ ANALÝZA	69
6.9 ANALÝZA STAKEHOLDERŮ	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	80
SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

V současné době hledá každý podnik konkurenční výhodu, kterou by získal co nejvíce zákazníků. Vždy nemusí být těžké vstoupit na trh, je mnohem náročnější si svou pozici na trhu udržet. Pečlivě promyšlená strategie je tou pravou cestou k úspěchu. V každém podniku musí být zcela jasně konkretizovány cíle a také způsoby, jak k nim dojít. Nelze očekávat úspěch na trhu, pokud firma neví, čeho přesně chce dosáhnout a jak toho dosáhnout. Je velice důležité si ujasnit cíle, které bude vedení interpretovat svým podřízeným. Pokud zaměstnanci nevědí, kam má podnik směřovat, nelze očekávat, že budou dostatečně zapojeni ve snaze dosahovat co nejlepších výsledků.

Je samozřejmě nutné také sledovat přání zákazníků, přizpůsobovat jejich požadavkům každou činnost v podniku a snažit se jim vyhovět v co největší míře. Vedení podniku si musí uvědomit, že se při těchto aktivitách musí opírat o kvalitní firemní pilíře spočívající v neposlední řadě v zaměstnancích podniku. Právě zaměstnanci pro podniky mohou představovat onu hledanou konkurenční výhodu. Pokud jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, dělají práci, která je baví, mají potřebné prostředky a jsou za to spravedlivě odměňováni, je už jen na vedení podniku, aby směřovalo podnik ke konkrétním cílům. V případech, kdy zaměstnanci mají pocit, že jsou součástí podniku, se dá očekávat, že budou podávat mnohem lepší výkony, než by tomu bylo v případě, kdy by v podniku pracovali jen z důvodu, aby byli někde zaměstnáni.

Zaměstnancům se však musí věnovat značná pozornost, musí jim být nasloucháno a jejich připomínky a návrhy brány v úvahu. Podniky se již dlouho nemohou spokojit s tím, že vedení ví vše nejlépe. Je nutné zapojovat zaměstnance a vést podnik tak, aby všichni táhli za jeden provaz.

Cílem této práce je poukázat na význam strategie, strategického řízení a přiblížit, jak důležitou roli v podniku mají zaměstnanci. Společnost AWZ s.r.o. se zabývá distribucí obráběcích strojů. Na trhu se pohybuje již od roku 1992, kde má v současné době vybudovanou stabilní pozici a zaměstnává 35 zaměstnanců. Tato společnost bude názorným příkladem, jak je důležité mít vyjasněnou strategii a jaký může mít pro podnik přínos, pokud se o ni vedení podniku zajímá a volí vhodnou cestu k naplnění strategických cílů. Je nutné provést analýzu podniku a v případě potřeby se pokusit navrhnout vhodný nástroj strategického řízení, který by mohl řešit problémy společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROLE ZAMĚSTNANCŮ V SOUČASNÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Na trhu práce je velké množství potencionálních zaměstnanců, kteří mohou firmám poskytnout své schopnosti a napomáhat tak k dosažení cílů podniku. Významným problémem však je nalézt právě vhodného zaměstnance na danou pozici, který bude trvale podávat co nejlepší výkony.

Současná tržní ekonomika se soustřeďuje na vyjádření přímých finančních výnosů, ale roste i tlak na vyjádření nehmotných forem kapitálu představujících významnou součást tržní hodnoty podniku. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností, na růst hodnoty, značky, než na růst základního jmění. V budoucnu se do popředí dostanou ty podniky, které v maximální možné míře využijí schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k získání konkurenční výhody. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí, jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti tak, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. (Armstrong, 2007)

Pro přijímání zaměstnanců je vhodné zavést jednotný systém, který odhalí všechny nedostatky a přednosti každého uchazeče. Existuje například řada specializovaných softwarů, které napovídají, zda je člověk vhodný pro danou práci. V České republice je v současné době nezaměstnanost zhruba 8,9 %¹, zůstává však otázkou, jaký počet nezaměstnaných má skutečný zájem o práci a chce dané společnosti nabídnout své schopnosti a dovednosti. Na trhu však může nastat i situace, kdy potencionální zaměstnanci nemají firmám co na-

¹ *Statistiky nezaměstnanosti (mpsv, © 2012)*

bídnout, popřípadě neumí vysvětlit, co jsou schopni nabídnout. Jelikož na trhu práce není dostatečné množství pracovních míst, není ničím výjimečným, že osoby, které chtějí pracovat, jsou nuceni se spokojit s pracovním místem na nižší pozici, než na které mají ve skutečnosti kvalifikaci. Lidé také mívají konkrétní představu o zaměstnání, které chtějí na trhu získat, nemusí však mít dostatečné schopnosti ke zvolenému povolání, což je další příčina, proč vzniká nezaměstnanost.

V případě, že je člověk motivován k podávání co nejlepších výsledků a pokud se takových osob najde ve firmě více, představuje jejich přítomnost obrovskou hnací sílu pro celý podnik, jelikož se i ostatní zaměstnanci budou snažit přizpůsobit jejich kvalitám a budou chtít dosahovat stejných výsledků z důvodu vlastní seberealizace a možného vyššího finančního ohodnocení.

Při výběru zaměstnanců jsou v dnešní době pro každý podnik důležité zejména jejich zkušenosti, které nabyli v dosavadních zaměstnáních. Mnoho podniků nepřijímá studenty právě z důvodu, že tyto zkušenosti nemají, nejsou zvyklí pracovat v kolektivu, neví, co znamená pracovní morálka. Je důležité rozeznávat také potencionální zaměstnance podle toho, zda mají jen spoustu informací nebo mají i konkrétní a užitečné znalosti.

Profesor Zelený definuje znalost jako účelovou koordinaci akce. Informace je spíše symbolický popis akce, minulé, současné či budoucí. Pokud zaměstnavatelé nerozeznávají u svých stávajících a potencionálních zaměstnanců, začnou splývat dohromady. Výsledkem může být, že se začne více mluvit a méně pracovat, konkurenceschopnost osobní i podniková se vytratí. (Zelený, 2011)

Know-how některých zaměstnanců může mít pro firmu tak velký význam, že se vedení společnosti snaží o tyto pracovníky dbát, jak nejlépe umí. Tím však není myšleno, že pro firmu jsou důležití jen například vývojoví technici či informační technologové. Každý pracovník ve firmě, počínaje zaměstnanci u pásu, konče vrcholovými manažery si zaslouží, aby bylo o něj co nejlépe postaráno v rámci personálních činností podniku. Know-how zaměstnanců je jedním z faktorů, který vedou firmu kupředu.

Zaměstnanec, který si váží své práce, baví ho a podává maximální výkony, je pro firmu velkou konkurenční výhodou. Není snadné najít zaměstnance, který si uvědomuje, že pokud bude pracovat co nejefektivněji, bude se mít o to lépe. V dnešní době je řada zaměst-

nanců, kteří se spokojí pouze s tím, že mají podepsanou smlouvu a mnohdy neplní své úkoly.

Objevují se však také případy, kdy samotní manažeři či majitelé firem nedoceňují kvalitní zaměstnance. Chyba může být například v nevhodně nastaveném odměňovacím systému, který ohodnocuje každého zaměstnance stejně bez ohledu na to, jaké výkony podávají. Další skutečností je i to, že se v mnohých případech jedná o úmyslné přehlížení výkonnějších zaměstnanců právě vedením, což může působit na zaměstnance velice demotivujícím způsobem.

2 CHARAKTERISTIKA BALANCED SCORECARD

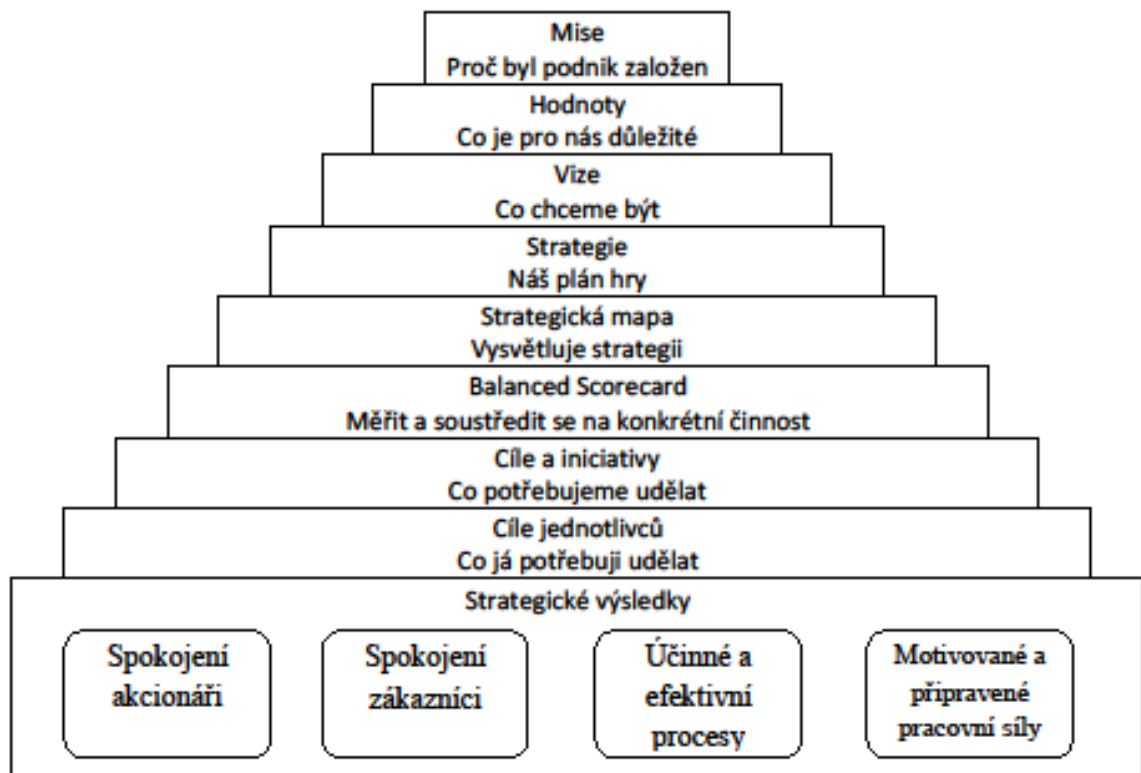
2.1 BSC jako nástroj strategického řízení

Každý podnik, který chce dosáhnout konkrétního cíle, musí mít jasně stanovenou strategii, jakým způsobem ho chce dosáhnout. Strategické cíle tedy vychází z vize a strategie. Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace a zabývají se rozsahem dopadu aktivit organizace. Samotná *strategie* může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí, vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich rozšiřování za účelem tvorby příležitostí. Strategie také může vyžadovat změnu hlavních zdrojů. (Charvát, 2006)

Smyslem strategického systému řízení je zvýšit výkonnost podniku. Pokud však chtějí manažeři na všech úrovních jeho řízení správně rozhodovat, musí výkonnost podniku průběžně sledovat a vyhodnocovat, právě k tomu slouží Balanced Scorecard. (Dedouchová, 2001)

Vytvoření strategie nebývá až takovým problémem. S obtížemi se lze setkat zejména při snaze zasvětit do strategie i střední management a ostatní zaměstnance. Pro vyjasnění, formulování a řízení strategie se začal využívat nástroj *Balanced Scorecard*, který se z pouhého systému měření výkonnosti přeměnil na klíčový manažerský systém řízení a efektivní přístup k implementaci strategie podniku do jeho každodenní činnosti. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Níže uvedená hierarchie naznačuje, že samotná strategie je jen jedním z kroků celého řetězce. Mise poskytuje zastřešující bod, proč vůbec samotná organizace existuje. Z ní musí vycházet také hodnoty, které jsou pro nás důležité. Vize objasňuje budoucnost společnosti, udává směr a napomáhá v porozumění, proč a jak mohou zaměstnanci podpořit organizaci. Strategie je vytvářena průběžně s ohledem na vnější prostředí a vnitřní schopnosti podniku a popisuje takzvaný náš plán hry. Strategii podniku zobrazuje strategická mapa, která konkretizuje a objasňuje strategii společnosti. V této fázi se dostáváme i k samotnému Balanced Scorecard, jehož úkolem je měření a soustředění se na konkrétní cíle. Na BSC navazují cíle a iniciativy podniku a cíle samotných jednotlivců. Výsledkem by měli být spokojení akcionáři, zákazníci, efektivní procesy a motivovaní zaměstnanci. (Kaplan a Norton, 2004)



Obr. 1 Rozklad vize ke strategickým výsledkům (Kaplan a Norton, *Strategy maps*, s. 33)

Aby bylo možné sledovat, jakým směrem se ubírá podnik a zda plní strategické cíle, je důležité určit i konkrétní měřítka, jak finanční, tak nefinanční povahy. Nestačí pouze vědět, kde chceme být, ale upřesnit i způsob, jak se na danou pozici dostat. Je také důležité správně přizpůsobit operativní řízení dlouhodobým plánům. Každý podnikatelský subjekt se setkal s problémem, jak převést svou vizi do operativní sféry. K tomuto účelu poskytli nástroj Robert Kaplan a David Norton v roce 1992, když začali veřejně propagovat metodu řízení organizací Balanced Scorecard.

Vzájemné souvislosti mezi strategickými cíli a měřítky zobrazuje strategická mapa. Vizualní znázornění vztahů příčin a následků mezi jednotlivými komponenty strategie organizace přináší právě daný pohled v rámci Balanced Scorecard. (Kaplan a Norton, 2004)

Cíle společností by měly mít několik vlastností. Cíle musí být jasné, jednoznačné, pochopitelné a přímočaré. Lidé musí mít jasnou představu o tom, kam se chtějí dostat, obzvláště v případě, kdy se jedná o cíl více lidí. Pokud by se každý vydával jiným směrem, byla by jejich práce v mnohých případech zbytečná. Další důležitou vlastností cílů je jejich měři-

telnost. Může se jednat o kvalitu, kvantitu, čas či například peníze. Pokud si člověk vytýčí cíl, bylo by naprosto nelogické, kdyby byl nedosažitelný. Cíle musí být náročné, podnětné, ale také splnitelné. Každý cíl musí být samozřejmě důležitý z hlediska cílů organizace. Cíle jednotlivých zaměstnanců musí být v souladu s celopodnikovými cíly. Je jasné, že pokud se budou dílčí části ubírat jiným směrem, nedosáhne se požadovaného synergického efektu. Poslední důležitou vlastností je časová vymezenost. Nemůžeme si klást cíle ve stylu: „jednou dosáhneme“. Musí být konkrétně vytyčeny: „do půl roku obsadíme čtvrtinu českého trhu“. (Armstrong, 2011)

BSC poskytuje rámec pro popis strategie a strategii komunikace velice výstižným způsobem. Nelze očekávat realizaci strategie, když není dokonale popsána. (Kaplan a Norton, 2001)

BSC je metodou, která upřesňuje strategii podniku s ohledem na externí faktory a klade vysoké nároky na komunikaci a zpětnou vazbu v podniku, na jejichž základě dochází k neustálému zlepšování procesů.

Při zavádění BSC je velice důležité, stejně jako při každé jiné reorganizaci, podrobně vysvětlit všem zaměstnancům, jak se tato změna dotkne jejich práce, proč se přechází na jiný systém, je na místě brát v potaz jejich připomínky. (Hagemannová, 1995)

Již skutečnost, že je zapotřebí zapojit i zaměstnance do zavádění BSC, je evidentní, že se nejedná o jednorázovou akci. Je zde nutná postupná příprava, která má řadu činností v závislosti na potřebách podniku. (Vysušil, 2004)

BSC je specifický v několika oblastech. Jeho velkou výhodou je, že zahrnuje finanční i nefinanční měřítka, která jsou propojeny vztahem příčina a následek. Ukazuje tak, jak vznikají finanční výsledky, což poukazuje na skutečnost, že strategie je cestou k naplnění cílů. Za další výhodu lze považovat zpětnou vazbu, kterou tento nástroj poskytuje a která je v rámci „struktury“ tohoto nástroje velice důležitá. K čemu bychom měli různá měřítka, kdybychom nevěděli, jak je náš podnik výkonný a jaké podává výsledky. Tento fakt je důležitý například právě v rámci hodnocení zaměstnanců. Zpětná vazba umožňuje se neustále zdokonalovat ve znalostech týkajících se jejich podniku a přizpůsobovat tomu také celou strategii. V rámci BSC se také mění zaměření na zisky v krátkém období, na zaměření na dlouhé období, jedná se tedy spíše o optimalizaci zisku namísto jeho maximalizace.

2.2 Základní charakteristiky BSC

Balanced Scorecard je přístupem, který se postupně rozvíjel v několika velkých společnostech, což jej obohatilo o nové možnosti využití. V současné době nelze na BSC nahlížet jako na striktní návod, jak vést firmu. Existuje řada náhledů na tento nástroj.

BSC převádí vizi a strategii do cílů a ukazatelů vyváženého souboru hledisek. Umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale také to, jak je organizace schopna zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná k jejímu růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytváří hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů a způsobu práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucího výkonu. Zahrnuje ukazatele žádoucích výstupů i procesy, které tyto budoucí výstupy zajistí. (Folwarczná, 2000)

BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Ve většině podniků umožňují finanční záměry, jakými jsou například nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika, nezbytná propojení všech čtyř perspektiv BSC. (Kaplan a Norton, 2000)

Vedení většiny podniků si vystačí s klasickými finančními ukazateli, nezajímají se o podnik jako o systematicky uspořádaný celek, který se skládá z jednotlivých částí majících vlastní směrodatné cíle. Tyto cíle však mohou motivovat zaměstnance mnohem více, jelikož jsou pro ně lépe pochopitelné a více dosažitelné tím, že je mohou oni sami ovlivnit a ví jak.

2.3 Perspektivy BSC

Metoda se soustředí na 4 základní perspektivy, které mají určitou hierarchii, avšak zároveň je zde velice důležitá zpětná vazba jednotlivých úrovní. Každá z těchto perspektiv musí mít určeny záměry a cíle, které jsou v kontextu s podnikovou strategií. Aby byl každý proces měřitelný, je nutné stanovit měřítka a ukazatele výkonnosti podniku a zároveň jejich očekávané hodnoty. Měřitelnost procesů je důležitá kvůli zpětné vazbě pro řízení a zlepšování jednotlivých procesů. Pokud chceme mít něco pod kontrolou a řídit, musíme vědět co, jak

a kdy měřit a jakou vypovídající schopnost pro nás tyto údaje mají. Poté lze na základě těchto údajů vyvozovat závěry a pokoušet se neustále systém v podniku zlepšovat.

Cíle v oblasti procesů a učení se a růstu se považují za hybné síly dalších dvou perspektiv - zákaznické a finanční. Všechny perspektivy se vzájemně ovlivňují. Nelze však říci, že se BCS týká výlučně jen čtyř perspektiv, záleží na typu a potřebách podniku, které perspektivy si zvolí jako další. Lze zavést například dodavatelskou perspektivu či perspektivu životního prostředí.

2.3.1 Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla ve strategické obchodní jednotce vést k propojení jejich finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. (Kaplan a Norton, 2000)

Ukazatele finanční perspektivy se dělí na klasické ukazatele a moderní ukazatele. Dosa-
vadní klasické přístupy k měření vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství ukazatelů, které nemusí být vždy slučitelné. Modernější přístupy se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů tak, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Tyto ukazatele zahrnují i ekonomický zisk, který bere v úvahu i tzv. alternativní náklady, které představují výnosy z obětované, nevyužité investiční příležitosti. (Pavelková a Knápková, 2005)

Používaná měřítka propojují účetní příjmy a objem investovaného kapitálu. Příkladem těchto měřítek, používaných k hodnocení výkonnosti podnikatelské jednotky, jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA). (Kaplan a Norton, 2000)

Spousta firem na trhu v současné době věnuje velice malou pozornost struktuře svého majetku. Je důležité mít přehled o tom, jak je financován podnik a jaký je dopad financování. Pro tento účel slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik podstupuje při dané struktuře

vlastního a cizího kapitálu. Každý podnik by měl usilovat o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a odpovídající strukturu majetku. Je tudíž vhodné sledovat celkovou zadluženost a míru zadluženosti. Celková zadluženost vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a aktivy podniku. Míra zadluženosti využívá ve jmenovateli jen vlastní kapitál. (Pavelková a Knápková, 2005)

2.3.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Tato perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. (Kaplan a Norton, 2000)

V dnešní době je jen minimum firem, které vůbec neřeší či jen minimálně, konkurenční podniky. Je velice důležité si najít své zákazníky a udržet si jejich přízeň. Dobré jméno firmy má na trhu mnohdy klíčovou roli, špatná zkušenost jednoho zákazníka nemusí znamenat ztrátu jen jeho samotného, lze očekávat, že se o problému zmíní i před svým okolím – tedy před dalšími potencionálními zákazníky. Podnik, který chce být úspěšný, musí předvídat a přicházet s inovacemi dříve než konkurence. Je také důležité sledování podílu na trhu, které patří neodmyslitelně k činnostem, které musí každý podnik sledovat. Touto problematikou se zabývá zákaznická perspektiva.

V rámci této perspektivy se lze dozvědět spoustu informací o konkurenční firmě v rámci jejich výročních zpráv. Lze porovnávat vybrané ukazatele, které akcionáře nejvíce zajímá. Další srovnání můžeme provést různými dotazníky či testy kvality konkurenčního zboží.

Jako měřítka zákaznické perspektivy lze použít:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Pro dosažení největšího efektu by měla být měřítka přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, od kterých strategická obchodní jednotka očekává nejvyšší růst a ziskovost. (Kaplan a Norton, 2000)

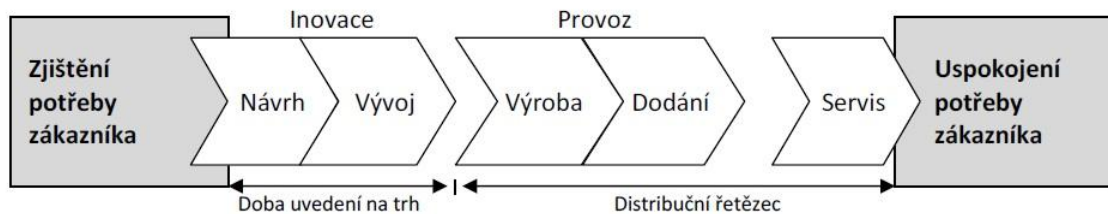
2.3.3 Perspektiva podnikových procesů

Perspektiva interních procesů charakterizuje především ty procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a vlastníků. Nejprve je třeba stanovit cíle a ukazatele zákaznické a finanční perspektivy. Je vhodné definovat úplný interní řetězec tvorby hodnoty, od inovačního a provozního procesu až ke službám po uskutečnění dodávky produktu, přidávajícím podnikovým produktům další hodnotu. Současné trendy vedou podniky k měření výkonnosti takových procesů, jakými jsou vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které postupují napříč odděleními. Jde obvykle o měření nákladů, času, propustnosti a kvality a měření takových integrovaných procesů znamená často značné zlepšení. Výraznou předností přístupu BSC je fakt, že cíle a ukazatele vycházejí z explicitních strategií stanovujících naplnění představ zákazníků a majitelů. Tím se obvykle odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků. To vše směřuje nikoli k dohnání konkurence, ale k jejímu překonání. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Perspektiva podnikových procesů udává, kterým procesům je nutné věnovat zvýšenou pozornost, abychom dosahovali požadovaných cílů. Každý proces musí mít stanoveny normy, které je potřeba dodržovat a řídit se jimi. Tyto normy nejsou stanoveny vrcholovým managementem, který nemá přehled o dané činnosti, ale někým, kdo má o daném procesu nejpodrobnější informace a vyzná se v jeho průběhu. Stanovení samotných norem není nijak jednoduché. Nejedná se totiž o jednorázovou činnost, procesy se musí neustále měřit a zdokonalovat, v rámci čehož se mění i tyto normy.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti. Většina firem v současné době však doplňuje tradiční finanční měřítka i o další týkající se jakosti, výnosnosti, propustnosti a doby cyklu. Každý podnik se snaží zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snížit náklady na své interní procesy.

Dokud však podnik není schopen překonat konkurenci, pokud jde o všechny interní podnikové procesy, jakost, čas, produktivitu a náklady, umožní tato zlepšení podniku pouze „přežít“, nepovedou ale k získání výrazných a udržitelných konkurenčních výhod. V BSC tyto cíle a měřítka vycházejí z explicitních strategií naplnění představ zákazníků a akcionářů. (Kaplan a Norton, 2000)



Obr. 2 Hodnotový řetězec (Kaplan a Norton, *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 35)

V rámci této perspektivy je na místě přiblížit i již zmíněný hodnotový řetězec interních procesů. Hodnotový řetězec (Obr. 2) znázorňuje procesy, které vycházejí z počátečního zjištění potřeby zákazníků až po uspokojení těchto potřeb. Jedná se o inovační, provozní a poprodejní servis. Inovační proces zaštiťuje úkony, jako jsou určení trhu, výzkum a vývoj výrobku či služeb. Provozní proces se věnuje vytvoření výrobku, jeho dodání, marketingu a prodeji. Poslední proces se nazývá poprodejní a jeho hlavním úkolem je poskytovat zákazníkům servisní služby.

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Všechny organizace dnes vytváří udržitelnou hodnotu vyplývající z využívání nehmotných aktiv - lidský kapitál, databáze a informační systémy, rychle reagující a kvalitní procesy, vztahy se zákazníky, zákaznickovy značky, možnosti inovace a kultura. (Kaplan a Norton, 2004)

Nehmotná aktiva se stávají novým působivým faktorem podnikatelské strategie. Pro organizační ústředí představují příležitost i úkol – jeho oddělení by měla nehmotná aktiva řídit způsobem, jenž vytváří synergii a udržitelnou konkurenční výhodu. (Kaplan a Norton, 2006)

Je jasné, že má-li vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosahování nejvyšších cílů, musejí být cíle vzdělávání propojeny se strategií podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Lidé se budou učit efektivněji, budou-li k tomu motivováni. Chování orientované na cíl je motivované očekáváním dosažení něčeho, co člověk považuje za žádoucí. Pokud lidé cítí, že výsledky učení pro ně budou zřejmě prospěšné, budou mít výraznější chuť se učit. Když zjistí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je užitečné, se ještě posílí. (Armstrong, 2007)

Dle Kaplana a Nortona lze perspektivu učení se a růstu rozdělit do třech oblastí:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan a Norton, 2000)

Tyto tři oblasti mají vymezit znalosti, systémy a kulturu potřebné k integraci hodnotového řetězce v podniku. (Kaplan a Norton, 2006)

V dnešní době počítače čím dále tím častěji nahrazují dělníky ve strojních, provozních či montážních operacích a společnosti poskytující služby dávají svým zákazníkům stále větší možnosti vstupu do transakčních procesů prostřednictvím pokročilých informačních systémů a komunikačních technologií. Aby se podniky udržely na trhu, musí se neustále zlepšovat procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, tyto nápady na zlepšení musejí přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbliže interním procesům a zákazníkům. (Kaplan a Norton, 2000)

V mnoha podnicích nastávají i případy, kdy si majitelé firem nechtějí do podniků nabírat nové zaměstnance a dávají přednost rekvalifikaci stávajících zaměstnanců, se kterými mají již zkušenosti a chtějí si je v podniku udržet. Rekvalifikace se vždy nemusí týkat jen potenciálních zaměstnanců zvenčí. Lze samozřejmě přerazovat zaměstnance i v rámci podniku na jinou práci. Tato rekvalifikace má řadu výhod například v tom, že zaměstnanec je již zvyklý na danou firemní kulturu a nemusí se dlouho aklimatizovat, jak by tomu bylo v případě nového zaměstnance. Cílem rekvalifikace je změnit kvalifikaci zaměstnance. (Dvořáková, 2007)

Dle Kaplana a Nortona existuje několik rekvalifikačních, které určují klíčovou strategickou oblast, v níž je nutná rekvalifikace nebo zlepšení dovedností zaměstnanců pro dosažení strategické vize. Tyto scénáře jsou založeny na procentu pracovní síly a úrovni rekvalifikace, která představuje mezeru v pokrytí pracovních míst. Tyto scénáře jsou strategická rekvalifikace, masivní rekvalifikace a zlepšení kompetencí. *Strategická rekvalifikace* je situace, kdy klíčoví zaměstnanci vyžadují vysokou úroveň nových strategických dovedností. *Masivní rekvalifikace* nastává, když značná část zaměstnanců potřebuje masivní obnovu dovedností, a *zlepšení kompetencí* je případ, kdy větší nebo menší část zaměstnanců vyžaduje zlepšení klíčových dovedností. (Kaplan a Norton, 2000)

Možnosti informačního systému

V současnosti si již žádný podnik neporadí alespoň bez jednoduchého informačního systému podporovaného moderními technologiemi. Je zapotřebí mít spoustu věcí v elektronické podobě, které potřebujeme nejen pro vlastní potřebu v podniku, ale i pro okolí podniku. Pokud se však jedná o podnik, kde chceme mít kvalitní informační portfolio, je na místě zvolit vhodný informační systém, kde se dostanou všechny potřebné informace každému zaměstnanci či vedení. Jinak tomu není ani v případě BSC, je nutné sdílet veškeré informace.

Delegování pravomocí

Delegování je metoda řízení, kdy vůdci nebo manažeři předávají zaměstnancům část strategických záměrů a myšlenkových pochodů, čímž jsou tito pracovníci vedeni k duševní činnosti. Cílem je dostat pracovníky do takového rozpoložení, kdy vidí celek dříve než část, a kdy kreativně přispívají k úspěšnému utváření celku. Pracovníci musí vědět, co podnik chce a proč to chce. Samotná cesta, jak dosáhnout požadovaného stavu, je již na samotných zaměstnancích. Delegování vyžaduje ze strany manažerů schopnost stanovit omezení na cíle a rámcové podmínky, samotné úkoly a mít důvěru v zaměstnance. Od zaměstnanců, kteří přijímají delegované úkoly, se očekává schopnost samostatně jednat v rámci zadaných cílů a rámcových podmínek podle strategie, přičemž je jim ponechána volba prostředků a způsobů. (Mallya, 2007)

Angažovanost zaměstnanců

Hybné síly výkonnosti osobní i podnikové angažovanosti jsou zaměřeny na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení v BSC přizpůsobeny cílům podniku.

Motivaci bude věnovaná samostatná kapitola.

Měřítko

Každá perspektiva musí mít svá měřítko a perspektiva učení se a růstu není výjimkou. Měřítko se vztahují ke každé ze tří již zmíněných oblastí, které musí nejlépe vystihovat jejich podstatu a vztahovat se přímo k dané problematice.

Výstupní měřítko vztahující se k zaměstnaneckým cílům se týkají spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Aby podniky dosáhly vysokého stupně spokojenosti zákazníků, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci. Stává se však, že pro práci se zákazníkem jsou určeni nejhůře placení a vyškolení zaměstnanci, u nichž je pravděpodobné, že jejich spokojenost není na odpovídající úrovni. Podniky proto měří spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku či akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2000)

Již v první kapitole je objasněn význam zaměstnanců v dnešní době. Cíl udržení zaměstnance se týká udržení těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Jelikož zaučení každého zaměstnance představuje náklady, každý nechtěný odchod zaměstnance představuje ztrátu intelektuálního kapitálu. Udržení zaměstnanců je obecně měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců. Poslední měřítko se zaměřují na produktivitu zaměstnanců. Produktivita zaměstnanců je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zaměstnanců. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců. (Kašparovská, 2006)

Základním měřítkem produktivity je zisk zaměstnance, což představuje, kolik výstupu je generováno na zaměstnance. Čím jsou zaměstnanci a podniky efektivnější v prodeji většího množství výrobků a služeb s vyšší přidanou hodnotou, tím by se měl obrat na zaměstnance zvyšovat. Vycházíme z poměru, kdy v čitateli je výše obratu a ve jmenovateli počet

zaměstnanců. Problémem však může být, že zde nejsou zahrnuty náklady spojené s tímto obratem. Obrat se tak může zvýšit například dodatečným prodejem výrobku nebo služby pod mezní náklady, které nejsou v ceně zahrnuty, a tím klesne zisk. Zvýšení obratu na zaměstnance je tedy možné buď zvýšením celkového obratu, či se dá přistoupit k druhé variantě, což je snižování počtu zaměstnanců. Sice se může projevit krátkodobý kladný výsledek, ale z dlouhodobého hlediska se může také jednat o ztrátu schopností. Zvýšení míry obratu na zaměstnance lze dosáhnout i využitím outsourcingu, kdy podnik dosahuje stejnou úroveň obratu, ale s menším počtem interních zaměstnanců. Efektivním způsobem, jak lze měřit obrat na zaměstnance, je měření přidané hodnoty na zaměstnance odečtením externě nakoupeného materiálu, dodávek a služeb z obrátů. Další možností je měření jmenovatele podle počtu nahrazených zaměstnanců než podle celkového počtu zaměstnanců. Míra výstupu vyprodukovaná nahrazením zaměstnanců měří spíše návratnost nahrazení zaměstnanců než návratnost počtu zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2000)

Hybné síly musí upozorňovat na změnu v perspektivách ještě před tím, než se zobrazí až ve zpožděném indikátoru, je tedy důležité jim věnovat značnou pozornost.

Hybné síly perspektivy učení se a růstu:

- kompetence zaměstnanců, strategické dovednosti, úroveň výcviku, úroveň dovedností,
- technologickou infrastrukturu, strategické technologie, strategické databáze, získané zkušenosti, vhodný software, patenty, autorská práva,
- klima pro akci, cyklus klíčových rozhodnutí, strategické zaměření, delegování pravomocí, osobní angažovanost, morální zodpovědnosti a týmovou práci. (Kaplan a Norton, 2000)

2.4 Shrnutí hlavních rysů BSC

Balanced Scorecard lze tedy považovat za strategický manažerský systém řízení soustředící se v základním rozmezí na finance, zákazníky, interní procesy a oblast učení se a růstu. Každý podnik si však může jednotlivé perspektivy upravit dle vlastních potřeb. BSC objasňuje strategický záměr tak, aby jeho realizace byla uskutečnitelná. Aby se dosáhlo požadovaného cíle, je důležité, aby byly informace o strategii správně přeneseny do operativ-

ní sféry podniku. Každý člen vedení i každý zaměstnanec musí chápat strategii podniku stejně.

Každý cíl musí být v souladu se strategií a vizí podniku. Pokud se již strategické cíle v jednotlivých perspektivách neslučují, nemůže se očekávat naplnění strategie podniku jako celku. Tyto cíle musí mít svá měřítka, musí být ovlivnitelné a zapadat do strategických záměrů. Mezi měřítka v jednotlivých perspektivách musí existovat příčinné vztahy. Například pokud se zvýší počet výpovědí, lze očekávat snížení výkonnosti v rámci dodávek zboží či služeb, což způsobí nespokojenost zákazníků a ve finálním důsledku snížení tržeb. Propojuje tedy finanční a nefinanční měřítka, což poskytuje komplexnější a více objektivní pohled na výkonnost podniku oproti využití jen finančních měřítek.

Problematika využívaných měřítek musí být neustále diskutována. Měřítka využívaná v minulosti, která nevedla k uspokojujícím výsledkům, podávají manažerům a vedení podniku velice cenné informace vedoucí k budoucímu úspěchu. Mohou například zjistit, že některá měřítka neměla dostatečnou vypovídací schopnost v rámci příčin a následku s ostatními perspektivami. Je nutné také neustále sledovat, zda je vize a strategie podniku stále aktuální s ohledem na dostupné údaje a informace.

Za pomoci strategických iniciativ, které přispívají k dosažení strategických cílů, dochází k propojení strategické a operativní smyčky. Díky tomu jsou v souladu krátkodobé cíle s operativními, jelikož se při vytváření neberou jako oddělené skupiny, ale jako systém, který musí vést ke společnému cíli.

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Nedílnou součástí personálních činností je odměňování zaměstnanců. Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Podnik si může vybrat mezi několika variantami odměňování. Může se jednat o fixní nebo pohyblivou mzdu. Každá varianta má své výhody a nevýhody. Velký význam také mají benefity pro zaměstnance. Existuje velice široká škála benefitů pro zaměstnance. Záleží na možnostech a rozhodnutí vedení podniku, jak chtějí zaměstnance motivovat právě jejich využitím. Každý podnik dle zaměření může mít jinak stanoven systém benefitů. Jiné benefity pro zaměstnance bude mít automobilka Škoda a Ostravsko-karvinské doly.

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, které mají nebo si osvojí. (Armstrong, 2007)

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě. (Koubek, 2011)

Je důležité, aby pro všechny zaměstnance platila stejná pravidla, na jejichž základě jim bude vypočítána mzda. Každý musí mít stejné možnosti pracovat přesčas či na základě výkonu mít vyšší výdělek.

Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, schopnostem, délce praxe, době zaměstnání ve firmě a k jiným objektivněji zjistitelným znakům pracovníka. (Koubek, 2011)

Pokud chceme zaměstnance spravedlivě ohodnotit, je nutné přesně vědět, co je náplní jejich práce. Podrobně popsany každý proces, který vykonávají, a časové či úkolové normy, které musí plnit, jsou základem pro efektivní řízení a kontrolu v podniku. Stanovit však tyto metriky není jednoduchou záležitostí. Stanovit normu podle méně výkonného zaměst-

nance automaticky znamená, že výkonnější zaměstnanec nebude pracovat na 100 %. Pokud však stanovíme normu podle nejvýkonnějšího pracovníka, kterému není schopen nikdo konkurovat, lze očekávat, že se mu nevyrovná téměř nikdo a zaměstnanci postupem času ztratí motivaci či odejdou z podniku, jelikož po nich chce vedení nemožné. Podnik tak nebude podávat co nejefektivnější výkon a nedosahovat maximálních výsledků. Záleží samozřejmě na situaci v konkrétním podniku, ale za optimální řešení by se dalo považovat stanovení normy zhruba na 75 % výkonu nejlepšího pracovníka, což by bylo motivací a zároveň ve většině případů dosažitelným cílem pro ostatní zaměstnance.

Měření výkonu je náročnou záležitostí, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Touto problematikou se musí zabývat člověk, který celému procesu rozumí a vidí všechny možnosti zlepšení i úskalí každé činnosti a je schopen najít alternativní řešení. Vytváření norem a pravidelná kontrola je důležitá kvůli zpětné vazbě a neustálému zlepšování všech procesů v podniku. (Koubek, 2011)

3.1 Mzdové formy

Základní mzdové formy jsou:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos.

Mezi dodatkové mzdové formy pak patří například:

- prémie,
- odměny, bonusy,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod. (Koubek, 2011)

3.2 Složky odměn

Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným logickým celkem. Celková odměna propojuje dvě hlavní kategorie odměn – transakční odměny a relační (vztahové) odměny. Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhou částí jsou relační odměny, které představují nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností či zážitků z práce. (Armstrong, 2009)

3.3 Význam motivace

Jelikož lidský kapitál je v dnešní době jediným zdrojem trvale udržitelné hodnoty a tvůrcem hodnot obecně, je na místě věnovat značnou pozornost motivaci zaměstnanců. Pokud od zaměstnanců očekáváme co nejlepší výsledky, je na místě v nich neustále probouzet zájem být pro podnik co nejefektivnější.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. (Armstrong 2007)

Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil, které člověka určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. (Pauknerová et al., 2006)

Motivace se dá dělit na dva základní typy. Motivaci „vnitřní“ a „vnější“. Vnitřní motivace se týká kvality pracovního života, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením. Jedná se například o možnost rozvíjet schopnosti, zajímavou práci, odpovědnost či autonomii. Vnější motivace, označovaná také jako stimulace, je zá-

měrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace. (Kociánová, 2010)

Každý člověk může být motivován z jiného důvodu. Někdo chce sám sobě dokázat, že je v životě schopen něčeho dosáhnout, někoho motivuje především finanční stránka jeho zaměstnání.

Stále větší důraz v motivování se klade na poznání vnitřních potřeb člověka, protože každý motiv se odvíjí z určité potřeby. Zjistit, co člověka vnitřně motivuje, není jednoduché, ale pro jeho motivaci nanejvýš potřebné. Je třeba poznat cíle, které si člověk klade v pracovním a osobním životě a z toho vycházet při motivaci. Čím je člověk schopný jasněji formulovat cíl, tím silněji je motivovaný. (Koubek, 2011)

Na každého zaměstnance působí jiný motivační prostředek. Management musí najít co nejefektivnější kombinaci motivačních prostředků, která v zaměstnancích vzbudí zájem dosahovat co nejlepších výsledků. Musí si uvědomit, jaké klíčové faktory jejich rozhodnutí ovlivní. Například kultura dané země, kde podnikají, v jakém oboru se pohybují či například přihlídnout ke způsobu motivace zaměstnanců konkurenčních firem. Každý člověk má jiné priority, proto je důležité umět odhadnout, jak jej co nejlépe motivovat.

3.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nevyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají, uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se. (Kociánová, 2010)

Základním někdy opomíjeným předpokladem využití poznatků o struktuře potřeb v manažerské praxi je nutnost chápat strukturu potřeb nikoli jako statický jev, ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce. Fyziologické (existenční) potřeby, jsou ty, které mají být uspokojeny, aby člověk nemusel strádat. Jedná se o spánek, hlad, žízeň či například bydlení. Ve vyspělých zemích tato potřeba nebývá spojena s obtížemi. Další

částí je potřeba bezpečnosti, chápaná nejen jako bezpečnosti fyzické, ale především ekonomické. Tyto potřeby mají v současné době i ve vyspělých státech daleko větší význam, než se do nedávné doby vůbec připouštělo. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a zabránění možnosti náhlé změny a jejich důsledků při ohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádně významnou roli v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců. Společenské potřeby se realizují především v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšují. Deficity v této oblasti se považují za významný faktor vyvolávající frustraci, a proto stoupá potřeba věnovat jim v motivační praxi stále větší pozornost. Psychologické potřeby jako jsou uznání, status, prestiž či sebeúcta jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambicí a schopností sebeprosazování. Špičkou v hierarchii potřeb je potřeba seberealizace, která představuje například rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost utváření vlastního života a okolí. (Dvořáková, 2007)



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb (CAULFIELD, Holden, © 2008)

Na předcházejícím obrázku (Obr. 3) lze vidět, jak na sebe jednotlivé potřeby navazují. Fyziologické potřeby představují základní lidské potřeby, jako jsou jídlo, pití, bydlení, ošacení či teplo. Mnozí lidé považují tyto potřeby za automatické, avšak je důležité si uvědomit, že i v dnešní době je stále velká řada lidí, kteří se potýkají s existenčními problémy. Pokud má člověk prostředky, aby přežil, potřebuje se také cítit v bezpečí, mít jisté zaměstnání či cítit se chráněn zákonem. Například občané států, ve kterých panují nepokoje, se nemo-

hou cítit v bezpečí, jelikož jim sám stát není schopen poskytnout podmínky pro klidný život. V případě, že má člověk uspokojeny tyto dva základní typy potřeb, je logické, že chce dosahovat stále vyšších priorit ve svém životě. Snaží si najít přátele, pracovat v dobrém pracovním kolektivu. V případě, že je člověk uzavřen jen sám do sebe a tyto potřeby necítí, může se jednat v některých případech i o narušenou psychiku člověka. Čtvrtou částí Maslowovy hierarchie je potřeba uznání. Každý člověk chce v životě něčeho dosáhnout, být pochválen, uznáván a mít sebedůvěru. Dosažením jakéhokoliv úspěchu se lidem zvedá sebevědomí, které je důležitou složkou pro podávání lepších výkonů. Lidé si věří, chtějí úspěch opakovat a jsou motivováni dosahovat vyšších cílů. Vrcholem hierarchie je potřeba seberealizace, v rámci které člověk chce být přesvědčen sám o sobě, že něco ví, něco umí, je schopen něčeho dosáhnout.

Snad každý člověk se však alespoň jednou v životě setkal s osobou, která tuto hierarchii měla „upravenou“ podle svého. Jsou mezi námi například i osoby, které jsou ochotny upřednostňovat přítomnost v lepší společnosti před základními lidskými potřebami.

3.3.2 Motivační faktory

Mezi motivační faktory patří jednoznačně uspokojování sociálních a psychických potřeb. Mezi nemateriální patří například pocit sounáležitosti, otevřenost, upřímnost, důvěra, spravedlnost, ohleduplnost či odpovědnost. V rámci svého zaměstnání považují zaměstnanci vyšší nároky na svůj výkon za motivaci. Spoustu zaměstnanců motivuje právě skutečnost, že se mohou realizovat a dát podniku něco ze sebe. Cítí se tak být nepostradatelnou součástí společnosti a snaží se podávat co nejlepší výkony. (Hagemannová, 1995)

V každém případě se nemusí však jednat jen o pozitivní motivaci. V mnohých případech motivuje člověka skutečnost, že musí uživit sebe a své blízké. Tato situace je pro něj stresující a nezaručuje podání nejlepších výkonů, jelikož není v dobrém psychickém rozpoložení. Zaměstnanci si v tomto případě velice dobře uvědomují, že jsou na daném zaměstnání závislí a mohou působit na pracovišti nervózně. Pocit uspokojovat jen tyto fyziologické potřeby, které jsou považovány i v rámci Maslowovy pyramidy potřeb za základní, je spíše alarmující. V 21. století by se dalo předpokládat, že člověk pracuje proto, aby si mohl dovolit dovolenou s celou rodinou, vůz, po kterém vždy toužil, či koupí ostrova v Karibiku.

Někteří lidé však i v dnešní době pracují téměř celý den proto, aby zabezpečili jen základní životní podmínky pro sebe a pro svou rodinu.

U každého člověka se vytváří struktura motivačních dispozic, které jsou částečně vrozené a částečně získané. K vrozeným motivačním dispozicím patří biologické potřeby, k získaným sociální potřeby, zájmy, hodnotové orientace a postoje. Získané motivační dispozice se vytvářejí na základě sociální zkušenosti. (Výrost a Slaměník, 2008)

Je řada dalších přístupů k motivaci zaměstnanců. Některé se orientují jen na finanční ohodnocení, což zastával například Taylor, který tvrdil, že jsou zaměstnanci motivováni co nejvyššími platy za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce. Ne každý autor se však spokojí s tímto tvrzením. Sociální přístup poukazuje i na vzájemné působení sociálních a psychologických faktorů, potřeb a požadavků lidí. Psychologické pojetí upřednostňuje přístup sebeaktualizace. Zde je pozornost zaměřena na obsah a význam úkolu, na snahu o vnitřní uspokojení z práce a přizpůsobení se všech zaměstnanců pracovní situaci. Za komplexní přístup by se dalo považovat shrnutí všech výše zmíněných konceptů. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Existují i další faktory, které ovlivňují motivaci pracovníků. Může se jednat o vztahy, které mají zaměstnanci mezi sebou, zda je mezi nimi spíše rivalita, zda mají pocit sounáležitosti s ostatními zaměstnanci, či se snaží pracovat jako tým a dosahovat co nejlepších výsledků. Pokud zaměstnanci mezi sebou udržují i vztahy mimo pracovní povahy, lze očekávat, že se bude jejich osobní život promítat v jejich pracovních výkonech, i když se jedná o vynikající zaměstnance. Ovlivnit vnitřní motivaci mohou i takové faktory, jako jsou nesouměřitelnost v odměňování mezi vedením a řadovými zaměstnanci, preferování konkrétních zaměstnanců před ostatními, aniž by k tomu byl objektivní důvod. Tyto faktory zaměstnance spíše demotivují. Nikdo nebude mít snahu pracovat co nejlépe, pokud ví, že nebude mít právo na spravedlivou odměnu.

4 JAK OVLIVŇOVAT ZAMĚŠTNANCE

Zatímco motivace vychází ze samotných zaměstnanců, zaměstnavatelé musí zvolit vhodný způsob jak správně stimulovat své podřízené. Existuje řada způsobů a nástrojů, které lze využít právě k účelu, aby sami zaměstnanci v sobě objevili motivaci a podávali co nejlepší výkony.

Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly v souladu s vnitřní motivací zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Nejčastěji využívanou formou stimulace je efektivně vypracovaný systém odměňování. Každý zaměstnavatel musí zvolit takový systém odměňování, který uspokojí osoby s různou motivací. Je důležité, aby odměna každého zaměstnance obsahovala i část, jejíž získání jej bude motivovat. Při vytváření celého odměňovacího systému je důležité, aby vedení mělo na paměti, že je důležité využít jiných stimulů pro zaměstnance na různých pozicích. Něco jiného stimuluje například zaměstnance pracující u pásu či manažery jednotlivých útvarů. V kontextu s odměňovacím systémem jsou často využívány i hmotné prostředky. V mnohých firmách se udělují například nákupní poukázky na různé zboží.

Další stimuly mohou být psychického původu. Mnohdy postačí, když zaměstnanci vycítí, že se o ně vedení stará, zajímá se o jejich potřeby, zjišťuje, zda mají návrh na zlepšení své práce a dá jim možnost se vyjádřit. Pro některé zaměstnance znamená pochvala jejich nadřízeného před kolektivem pracovníků mnohem více než několik korun navíc při vyplácení mezd.

Mezi nejčastější stimuly patří:

- Finanční ohodnocení konkrétních výkonů – v tomto případě se však nemusí jednat nutně o zvyšování celkové finanční odměny, finanční ohodnocení musí mít jak pozitivní účinek, tak i negativní v případě nevyhovujících výkonů.
- Možnost podílení se na hospodářském výsledku firmy – tato forma vzbudí v zaměstnancích zájem podávat vyšší výkony a je také spojována s možností spoluúčasti na řízení podniku.

- Vzdělávací akce, studijní pobyty, stáže – pokud zaměstnanci vycítí náš zájem zvyšovat jejich kvalifikaci a osobní růst, zvedne jim zajisté tato skutečnost sebevědomí a budou se samotným podnikem více ztotožňeni.
 - Sociální požitky a jiné zaměstnanecké výhody.
 - Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení.
 - Systém oceňování věrnosti organizaci a prvky uplatňování seniority.
 - Obohacování práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly.
- (Dvořáková, 2007)

Účinnost působení jednotlivých nástrojů stimulace k práci je u různých skupin zaměstnanců různá. Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že bude závislá na struktuře potřeb pracovníka a jejich intenzitě. (Dvořáková, 2007)

Výkon zaměstnanců lze také ovlivnit dalšími způsoby. Každý zaměstnanec je spokojen, pokud na pracovišti panuje příjemná pracovní atmosféra. Záleží na vedoucích pracovnících a vedení, zda se zaměstnanci cítí dobře či ne. Pokud je na ně činěn nepřiměřený nátlak, jsou zaměstnanci ve stresu, nervózní, bojí se říci své připomínky ze strachu, že jsou nevhodné a nebudou se nadřízeným líbit. Nelze očekávat excelentní výkony.

4.1 Dopady zavedení BSC na motivaci a odměňování

Zavedení BSC s sebou nese řadu změn v celém podniku. V následující tabulce (Tab. 1) jsou shrnuty výhody zavedení Balanced Scorecard a jejich dopad zaměřený na motivaci a odměňování zaměstnanců.

Tab. 1 Dopady zavedení Balanced Scorecard (vlastní zpracování)

<i>Výhoda</i>	<i>Dopad na motivaci a odměňování</i>
systém odměňování závislý na všech výsledcích zaměstnanců	zaměstnanci mohou podávat jak výsledky, které lze vyjádřit v peněžních jednotkách (například zisk na zaměstnance), tak nefinanční, které se mohou týkat například počtu uzavřených smluv s odběrateli, získání nových klientů
úprava odměňovacího systému dle skutečných výkonů	v případě, že zaměstnanci nepodávají takové výsledky, jaké jsou v souladu se strategickým cílem, je důležité zjistit, v čem se stala chyba a pokud je příčinou jen nedostatečná výkonnost zaměstnance, je na místě mu například upravit pohyblivou složku mzdy, či využít některý s jiných stimulů
průhledný a spravedlivý způsob odměňování	zaměstnanec má nárok na odměnu, pokud bude pracovat efektivně a plnit tak hodnoty metrik. Nemůže se již stát, že méně výkonný zaměstnanec bude mít vyšší mzdu, jelikož vedení podniku nebylo důsledné při zjišťování výkonnosti podniku
reálnost cílů	zaměstnanci jsou seznámeni se strategickými cíli podniku a prostřednictvím jejich rozkladu na operativní části, které mohou i oni sami ovlivnit, což je povzbuzuje k větší produktivitě
neustálé sledování vývoje hodnot metrik	zaměstnanci mohou posoudit, jak jejich práce ovlivňuje naplnění konkrétních cílů v krátkém časovém horizontu na rozdíl od výkazů v ročních zprávách
role zaměstnance	jasně stanovené úkoly pro zaměstnance, zaměstnanci vidí souvislosti ve vazbách příčina-následek
efektivnější komunikace	BSC vyžaduje řadu důležitých informací, proto je nutností, aby v podniku fungovala komunikace na všech úrovních
jasně stanovená odpovědnost zaměstnanců	každý zaměstnanec ví, co a jak může ovlivnit, v případě neúspěchu je na něj vytvářen tlak nejen ze strany vedení, ale také ze strany ostatních zaměstnanců

II. PRAKTICKÁ ČÁST

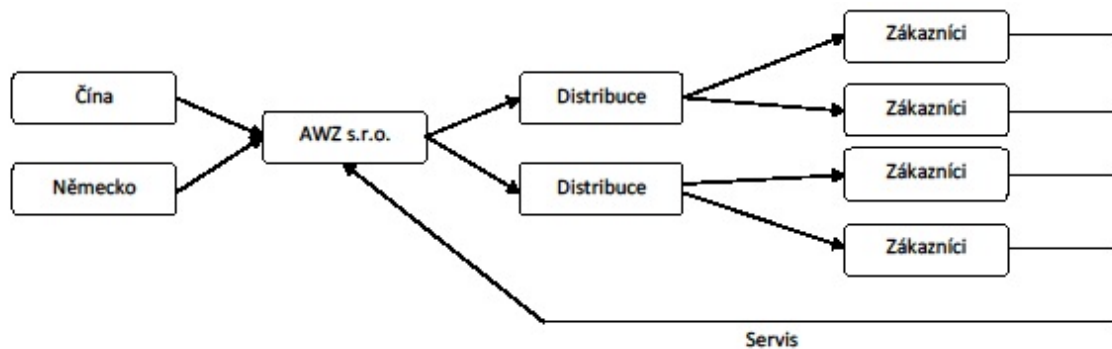
5 SPOLEČNOST AWZ

V roce 1992 byla AWZ s.r.o. založena jako malá firma poblíž Olomouce, která se zabývala převážně kovovýrobou. Nyní sídlí v průmyslové zóně přímo v Olomouci a zabývá se nákupem, prodejem a servisem obráběcích strojů. Hlavním předmětem činnosti společnosti v oblasti nákupu a prodeje je zejména velkoobchod, maloobchod je provozován jen v oblasti olomouckého sídla společnosti. Ve vedení společnosti jsou dva spolumajitelé, kteří firmu i zakládali.

AWZ má své distributory a zákazníky zejména v České republice a na Slovensku. Pravidelně se účastní veletrhů pořádaných v České republice, Německu a na Slovensku. Společnost se musí řídit všemi zákony a nařízeními vyplývající z Obchodního zákoníku a Zákoníku práce. Jelikož dováží zboží i ze zemí mimo Evropskou unii, musí sledovat také změny v celní politice státu. Hlavní dodavatelé jsou v Číně a Německu. V České republice se nachází řada konkurentů, jejichž činnost je se podnik snaží monitorovat a v rámci možností provádí i benchmarking. Největším konkurentem je společnost PEDDY Group s.r.o., která sídlí v Litvínově a poskytuje zákazníkům mnohem širší sortiment než AWZ.

Společnost se v oblasti prodeje soustředí na obchodní partnery - distributory, jejichž síť se snaží neustále udržovat a rozšiřovat. Samotné servisy a opravy výrobků už řeší přímo se zákazníky, kterými jsou z většiny případů výrobní podniky.

Česká republika a strojírenství šly vždy ruku v ruce a v dnešní době tomu není jinak. Společnost sídlí v Olomouci v průmyslové zóně. V blízkém okolí se nachází několik středních škol, jejichž studenti absolvují ve společnosti AWZ praxi a v některých případech se do firmy vrací i po dokončení studií jako stálí zaměstnanci. Jedná se jak o studenty zaměřené na strojírenské obory, tak o absolventy obchodních akademií a učilišť zaměřených na administrativu. Olomoucký kraj patří mezi oblasti s nejvyšší nezaměstnaností, proto společnost AWZ nemívá problém s dostatečným počtem uchazečů o práci, spíše se potýká s problémem udržet si zaměstnance a motivovat je.



Obr. 4 Schéma činnosti AWZ s.r.o. (vlastní zpracování)

Schéma činnosti (Obr. 4) naznačuje, na jakém principu vykonává AWZ svůj předmět podnikání. Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá převážně distribucí z Německa a Číny. Prostřednictvím distributorů se dostávají produkty k zákazníkům a ti se pak na AWZ s.r.o. obrazejí se samotným servisem.

VIZE

Chceme vytvořit síť spokojených obchodních partnerů udržením podílu na trhu v České republice a na Slovensku a vstupem na trh Polska, kteří se na naši společnost budou rádi obracet se svými požadavky.

STRATEGIE

Pomocí zvyšování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, jejich pocitu sounáležitosti a aktivní účasti na školeních zlepšíme propagaci, zrychlíme inovace produktů, zefektivníme dobu servisu, administrativy a řízení zásob. To povede k nárůstu počtu nových zákazníků a ke snížení ztrát stávajících zákazníků, k čemuž by měla pomoci nová distribuční síť. To vše se v konečném důsledku projeví v optimalizaci zisku, ve vyšších tržbách a snížení zadluženosti.

5.1 Počet zaměstnanců a současný způsob odměňování

AWZ v posledních dvou letech propustila téměř třetinu zaměstnanců z důvodu hospodářské recese. V současné době zaměstnává 35 zaměstnanců a jejich stavy se opět navyšují. Zaměstnanci společnosti by se dali rozdělit do několika kategorií: administrativní pracovníci, obchodní referenti pracující v terénu a manuálně pracující zaměstnanci. Na místech, kde je zapotřebí předávání praktických zkušeností a zaučení, jsou zaměstnanci ve všech

věkových kategoriích, aby byli v případě odchodu do důchodu ihned nahrazeni bez výrazných potíží. Ve stejné věkové kategorii se nachází jen zaměstnanci v oblasti administrativy, kde jsou zaměstnány z jedné poloviny ženy a to ve věku, kdy je velká pravděpodobnost jejich odchodu na mateřskou dovolenou. Je zde sice polovina zaměstnanců mužského zastoupení, avšak i tak by jejich případný odchod mohl způsobit značné komplikace.

V době zpracovávání mé diplomové práce společnost přecházela na odlišný způsob odměňování. Do současné doby se mzda všech zaměstnanců skládala z pevné částky a podílu na zisku. Vedení podniku se však rozhodlo pro změnu a zavedlo tři části mzdy. Pevnou částku, osobní ohodnocení a podíl na zisku. Pevná částka je dána pro zaměstnance na konkrétních pozicích striktně vedením a zaměstnanec ji nemůže nijak ovlivnit. Podíl na zisku se odvíjí od celkového dosaženého zisku a všichni zaměstnanci mají stejně velký podíl bez ohledu na to, na jaké pozici pracují. Změna nastala v osobním ohodnocení, které tvoří danou částku, která zaměstnancům zůstane, pokud budou svou práci vykonávat zodpovědně a dodržovat interní předpisy. Působí spíše jako motivační složka mzdy.

Vedení se tak chce tímto způsobem vyvarovat tomu, aby zaměstnanci, kteří se snaží co nejvíce podílet na zisku, nebyli ochuzeni o tento podíl z důvodu drobné nedbalosti či porušení interních směrnic, jako může být například kouření v pracovní době. Vedení se tak snaží o zprůhlednění odměňování všech zaměstnanců. Dle mého názoru však tento systém není zcela efektivní, zajisté budou vznikat rozpory mezi zaměstnanci týkající se jednotlivých přestupků a jejich závažnosti, jelikož zde nejsou stanovena přesná pravidla.

5.2 Náklady na mzdy

Náklady na mzdy tvoří ve většině firem značnou část nákladů. Ani v případě AWZ tomu není jinak, osobní náklady za rok 2011 tvoří 15 % celkových nákladů. Je však také důležité sledovat, z jakých částí se skládá celková hrubá mzda a do jaké míry mohou svou mzdu ovlivnit samotní zaměstnanci.

Z následující tabulky (Tab. 2), která udává osobní náklady společnosti, průměrný počet zaměstnanců a jejich průměrnou měsíční hrubou mzdu, je také patrné, že vedení společnosti poskytuje svým zaměstnancům vyšší hrubou mzdu, než je obvyklé v Olomouckém kraji.

Tab. 2 Průměrná měsíční hrubá mzda 2009 – 2011 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Osobní náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná měsíční hrubá mzda
2009	13 537 662 Kč	35 zaměstnanců	32232 Kč
2010	12 743 679 Kč	32 zaměstnanců	33186 Kč
2011	14 102 295 Kč	35 zaměstnanců	33577 Kč

Výše hrubých mezd se neliší u jednotlivých skupin zaměstnanců v oblasti administrativy a manuálně pracujících zaměstnanců, jak lze však vidět v následující tabulce (Tab. 3) o značnou částku však mají vyšší mzdu zástupci v terénu.

Tab. 3 Průměrná měsíční hrubá mzda u zaměstnanců v jednotlivých úsecích za rok 2011 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda rok 2011
Administrativní zaměstnanci	16 zaměstnanců	33200 Kč
Manuálně pracující zaměstnanci	15 zaměstnanců	32434 Kč
Zaměstnanci pracující v terénu	4 zaměstnanců	39460 Kč

Z celkového zisku je 20% určeno na rozdělení pro zaměstnance. Tento podíl je vydělen aktuálním počtem zaměstnanců a přidělen k základní mzdě. V posledních dvou letech se zisk nijak zvláště v jednotlivých měsících nemění, tudíž zaměstnanci mají přibližně stejnou část do mzdy.

Každého zaměstnance také zajímá, z jakých částí je tvořena celková hrubá mzda. Složení těchto mezd jednotlivých skupin zaměstnanců ve společnosti AWZ je uvedeno v následující tabulce (Tab. 4). Hrubé mzdy se skládají ze základních mezd, osobního ohodnocení a podílu na zisku. Základní mzda tvoří u všech skupin 70 % celkové mzdy, osobní ohodnocení okolo 25 % a zbytek tvoří podíl na zisku. Záleží samozřejmě na velikosti zisku, avšak v dvou letech jsou velikosti těchto částí hrubé mzdy přibližně stejné. Zaměstnanci mohou svým úsilím ovlivnit jak své osobní ohodnocení, tak podíl na zisku, z něhož připadá 20 % zaměstnancům.

Tab. 4 Složení celkové hrubé mzdy (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Průměrná hrubá mzda rok 2011	Základní mzda	Osobní ohodnocení	Podíl na zisku
Administrativní zaměstnanci	33200 Kč	70 %	24,6 %	5,4 %
Manuálně pracující zaměstnanci	32434 Kč	70 %	24,5 %	5,5 %
Zaměstnanci pracující v terénu	39460 Kč	70 %	25,5 %	4,5 %

Tab. 5 Rozdělení pevné a motivační (pohyblivé) části mzdy (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Část mzdy	Základní mzda	Osobní ohodnocení	Podíl na zisku
Pevná/pohyblivá motivační část mzdy	Pevná část mzdy	Pohyblivá motivační část mzdy	Pohyblivá motivační část mzdy

Zaměstnanci mají tedy jak pevnou část mzdy, tak pohyblivou složku. Výše uvedená tabulka (Tab. 5) naznačuje, kterou část mzdy mohou zaměstnanci ovlivnit svým výkonem a působí tedy jako motivační složka jejich celkové mzdy, a která je neměnná a určená vedením podniku.

5.3 Postoj zaměstnanců k AWZ s.r.o.

V rámci této práce bylo nutno zjistit, jaký postoj mají zaměstnanci ke společnosti, ke způsobu odměňování, jak se zde cítí, jaká panuje atmosféra ve firmě, co je potřeba dle jejich názoru zlepšit a co je vlastně jejich motivací. Z tohoto důvodu jsem vypracovala dotazník, který jsem dala vyplnit zaměstnancům společnosti, kteří zde mohli vyjádřit svůj názor. Již v této fázi se zde projevil jistý blok, který pociťují zaměstnanci vůči firmě. Pět zaměstnanců, kteří mi dotazníky nevrátili, mi oznámilo, že nevěří účelu tohoto dotazníku. Mysleli si, že jsou pro vedení společnosti a za vyjádření svého názoru budou postiženi, z čehož se dá předpokládat, že by jejich hodnocení nebylo zrovna lichotivé. Nepomohla ani skutečnost, že dotazníky byly anonymní. Někteří zaměstnanci pojali tento dotazník zcela jiného úhlu pohledu a zaškrtili všechny odpovědi, které se ve většině případů zcela vylučovaly. Dotazníků tedy bylo pro účel této práce použitelných pouze 25 z celkového počtu 35.

Administrativních pracovníků a manuálně pracujících zaměstnanců je zhruba stejný počet, avšak obchodní zástupci, kteří pracují v terénu, jsou pouze čtyři. Dotazníky jsem proto rozdělila již první otázkou mezi tyto tři kategorie. Administrativní pracovníky a obchodní zástupce má pod svým vedením jeden majitel, mechaniky a skladníky druhý z majitelů.

Ve společnosti není stanovena jednoznačná struktura pravomocí, kompetencí a odpovědností. Tudíž se výše zmíněný cíl podnikových procesů realizuje velice těžko, jelikož v podstatě žádný zaměstnanec nemá kam pospíchat či se snažit o co nejlepší výkony. V případě jakýchkoliv problémů totiž může svalit vinu na kohokoliv jiného a příčina zpoždění servisu strojů se stejně nezjistí. Aby byl však zákazník spokojen, je potřeba mít především kvalitní, spokojené a motivované zaměstnance, kteří se budou snažit splnit přání zákazníků, co nejlépe budou moci.

5.4 Postoj vedení AWZ

Vedení podniku si velice dobře uvědomuje, že situace, která je v podniku, není zdaleka vyhovující. Zaměstnanci mají rozdílný přístup ke své práci, někteří zneužívají neprůhledné struktury odpovědností a ostatní jen mlčky na jejich vypočítavost doplácují, jelikož nechtějí říci nahlas své připomínky. Problém tkví také ve skutečnosti, že AWZ vznikla z téměř rodinné firmy, která měla ve svých počátcích v roce 1992 jen tři zaměstnance. Majitelé proto vedli podnik ve stejných kolejích, ale neuvědomovali si fakt, že se firma rozrůstá a je

potřeba se na podnik dívat z jiného úhlu pohledu a zavádět změny. Tyto skutečnosti vedly k vyhocení situace do takových rozměrů, že jeden z majitelů chtěl odejít z firmy, což v zaměstnancích nevzbuzovalo pocit jistoty práce, ani důvěry ve vedení.

Majitelé se však rozhodli zavést v podniku změny a vytvořit z AWZ firmu, ve které budou zaměstnanci spokojeni a bude je jejich práce bavit. Před půl rokem kontaktovali společnost, která se zaměřuje na vzdělávání, poradenství a tréninky manažerských a obchodních dovedností, výběru zaměstnanců, marketingu i poradenských programů. Zatím je však pozornost věnována zejména obchodním zástupcům pracujícím v terénu a několika zástupcům, kteří jsou v kontaktu se zákazníky přímo v sídle firmy. Vedení společnosti samo uznává, že se má v oblasti personalistiky a ve způsobu jak působit na své zaměstnance ještě hodně co učit.

Je také důležité podotknout skutečnost, že tyto zaměstnance absolvující tohle dlouhodobé školení má na starost jeden z majitelů společnosti, který si uvědomuje, jak důležití pro firmu jsou právě zaměstnanci. Také proto s nimi vede pravidelné porady, seznamuje je se strategií společnosti, s dosaženými cíli a snaží se naslouchat svým podřízeným.

Druhý z majitelů má ve svém vedení zejména manuálně pracující zaměstnance, tudíž mechaniky a skladníky. Tráví s nimi sice většinu dne, ale to zejména z důvodu, že řeší operativní záležitosti, které by měl mít v kompetenci vedoucí těchto pracovníků. Ve firmě nastávají situace, kdy jsou z něj podřízení spíše více zmatení a neví, co mají dělat.

Z výše uvedených informací je jasné, že podnik potřebuje radikální změnu, která zavede průhledný systém v podniku, vytvoří příjemné pracovní prostředí a bude přinášet co nejlepší finanční výsledky. Jelikož sami zaměstnanci v některých případech přiznávají, že v podstatě neví, co je v jejich kompetenci práce a mnohdy i její náplní, je důležité ujasnit v rámci celé firmy průběh a sled všech činností a procesů, které je zapotřebí provádět, aby na konci byl spokojený zákazník, který nás opět osloví.

5.5 Motivační faktory využívané vedením AWZ s.r.o.

Ve společnosti se využívají jak hmotné, tak nehmotné prvky k ovlivňování výkonnosti zaměstnanců. Vedení si dobře uvědomuje, že se musí věnovat pozornost nejen finančním faktorům, ale také nefinančním.

Při společných poradách jsou jednotlivým zaměstnancům udělovány pochvaly za podávání dobrých výkonů a naopak. Zaměstnance motivuje pocit, že jejich kolegové si z nich berou vzor a chtějí podávat stejné a lepší výkony. Pokud se zaměstnanci dopustí chyb a je zapotřebí je na to upozornit, je jim tato výtka udělena také přede všemi zaměstnanci. Tato situace není samozřejmě pro konkrétní osobu příjemná, a proto se jí snaží příště vyvarovat.

Vedení také využívá hmotných prostředků, kterými se snaží zvýšit motivaci zaměstnanců. V období Vánoc zaměstnanci pravidelně dostávají tisícikorunové poukazy do různých obchodních řetězců. Počet udělených poukazů záleží na individuálním posouzení každého zaměstnance.

Dalším faktorem motivující zaměstnance je skutečnost, že část jejich mzdy tvoří podíl na zisku. 20 % zisku je rozděleno mezi zaměstnance. Všichni zaměstnanci mají podíl stejný, avšak manuálně pracující část zaměstnanců sdílí názor, že ostatní zaměstnanci jsou zvýhodňováni. Jelikož jsem měla možnost nahlédnout do interních materiálů společnosti, mohu potvrdit, že každý zaměstnanec má opravdu stejný podíl na zisku.

Majitelé se také snaží mezi svými zaměstnanci utužovat přátelské vztahy. Každoročně se koná vánoční večírek pro všechny zaměstnance a vedení společnosti. Zaměstnanci tak získávají pocit, že jsou součástí celku, který může fungovat nejen v pracovním procesu, ale i mimo něj.

Za zcela demotivující v této společnosti však považují skutečnost, že vedení společnosti má časté neshody. Nejedná se jen o pracovní problémy, ale často do firmy vnáší i osobní záležitosti. Napětí mezi nimi stoupá a dávají to najevo i před zaměstnanci. Vedení to tak ubírá na autoritě a působí nejednotným dojmem na své podřízené, kteří ztrácejí i důvěru v pevné základy společnosti a cítí se nejistě, jelikož neví, kam až spory vedení mohou zajít. Již několikrát bylo aktuální i dělení společnosti a její prodej.

5.5.1 Administrativní pracovníci

AWZ zaměstnává šestnáct zaměstnanců v administrativě. Jedná se o účetní a obchodní referenty. Vyplněné dotazníky mi vrátilo 12 osob 16.

Osm těchto zaměstnanců je spokojeno s výší své mzdy, zároveň se však shodují na skutečnosti, že systém je neprůhledný. Ostatní zaměstnanci v této oblasti nejsou spokojeni

se systémem odměňování a jsou toho názoru, že jsou někteří zaměstnanci finančně zvýhodňováni.

V otázce vzdělávání zaměstnanců se pracovníci rozcházelí ve svých odpovědích. Někteří si myslí, že se jejich soustavnému vzdělávání věnuje vysoká pozornost, objevují se i názory, že se vedení snaží vzdělávat své zaměstnance, ale volí nevhodný typ školení a někteří naopak považují tuto oblast za velice zanedbanou.

Pro více jak polovinu zaměstnanců je hlavní motivací k práci uživit sebe a rodinu. Jedná se tedy o existenční důvody. Druhou polovinu však motivuje snaha udělat maximum pro společnost a záleží jí na budoucnosti AWZ.

Ve strategii společnosti má jasno pouze 60 % zaměstnanců. Ostatní se považují jen za řadové zaměstnance, kterých se tato záležitost netýká a myslí si, že ji nemohou ovlivnit, někteří neví, jak ovlivnit cíle společnosti, a jsou zde i případy, kdy zaměstnanci neví, co je vlastně v jejich kompetenci samotné práce.

Atmosféru ve společnosti hodnotilo 90 % administrativních pracovníků stejně. „Občas slunečno, občas zataženo“. Tato skutečnost může být zapříčiněna i tím, že se shodují na neefektivně zavedeném komunikačním systému nejen mezi sebou, ale i na špatné komunikaci s vedením společnosti. Vedení se začíná komunikaci s podřízenými věnovat až v případě problémů, kterým se nesnaží soustavně předcházet a připravovat na ně sebe i své podřízené. Avšak i přes tento přístup vedení mají tito zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky a návrhy a vedení je následně zvažuje.

5.5.2 Manuálně pracující zaměstnanci

Manuálně pracujících zaměstnanců je v AWZ patnáct, dotazníky však vyplnilo devět zaměstnanců. Zaměstnanci v této oblasti jsou především mechanici a skladníci.

Bylo velice zajímavé sledovat jednoznačné rozdíly mezi zaměstnanci pracujícími v jiné části společnosti. Již na samotném počátku je situace zcela opačná. Dvě třetiny zaměstnanců naopak nejsou spokojeni se systémem odměňování. Od řady dělníků jsem se dozvěděla, že jen na nich stojí celá firma, že oni pracují na ty lenochy u počítačů a stejně za to nejsou doceněni jako oni. Tímto mě nijak nepřekvapili, myslím si, že tento postoj byl, je a ještě asi nějaký čas bude v České republice zažit. Měla jsem však možnost nahlédnout i do in-

terních materiálů a paradoxem je, že právě tito dělníci mají mnohdy o značnou částku vyšší mzdu než ti lenoši u počítačů, na které si stěžují.

Polovina pracovníků je v AWZ proto, že je práce baví, jsou zde již řadu let a spokojeni, záleží jim na budoucnosti společnosti a samozřejmě také z existenčních důvodů. Dalších 50 % zaměstnanců uvádí důvody, jako jsou jen peníze nebo skutečnost, že je v žádné jiné firmě nevzali. Tudíž se u těchto zaměstnanců nedá mluvit o jakékoliv sounáležitosti s firmou. V oblasti vzdělávání je také většina z nich nespokojena, jelikož jim absolvovaná školení nic nedávají nebo dokonce žádné neabsolvovali.

Co se týče strategie a strategických cílů někteří zaměstnanci zcela přeskočili tuto část otázek, někteří tvrdí, že tuto oblast neovlivní, jelikož jsou řadoví zaměstnanci a jen dva mají tušení, jaká je vlastně strategie firmy.

I mezi zaměstnanci, kteří pracují v jedné dílně a jednom skladu, není efektivní komunikační systém, nejsou schopni si podávat ty správné informace ve správný čas. Stejně je tomu tak i v rámci komunikace mezi nimi a vedením společnosti. I zde panuje názor, že vedení řeší problémy, až když nastanou, a na rozdíl od administrativních pracovníků nesdělují své připomínky vedení, jelikož se domnívají, že vedení je stejně nebude brát vážně, a ti, kteří tak učiní, počítají s tím, že stejně jejich názor nikoho nezajímá.

5.5.3 Obchodní referenti pracující v terénu

Společnost zastupují pouze čtyři obchodní referenti v terénu. Tyto dotazníky vyplnili všichni čtyři a jako jediní se i zajímali, proč vlastně dotazníky vyplňují a začali se zajímat o celou problematiku.

Snad nejjednoznačnější byly dotazníky vyplněné těmito referenty pracujícími v terénu. Sice se jedná jen o 4 osoby, ale jejich odpovědi se v 80 % nelišily. Všichni jsou zcela spokojeni se současným systémem odměňování, ale i tak považují systém za neprůhledný. S přístupem vedení k jejich vzdělávání jsou naprosto spokojeni. Shodují se na tom, že školení absolvují takové množství, aby vedlo k jejich co nejlepším výsledkům. Je pravdou, že v této oblasti je právě jim věnována nejvyšší pozornost ze strany vedení, jelikož jsou nejčastěji v kontaktu s obchodními partnery a jejich výkony se posuzují velice snadno podle obrátu oblasti, kterou mají na starost. Obchodní referenti jsou v této společnosti velice spokojeni a jejich práce je baví. Strategie společnosti je jim naprosto jasná a podílí

se na její tvorbě. Stejně jako ostatní zaměstnanci společnosti i tito obchodní referenti jsou názoru, že atmosféra pracovního prostředí ve firmě je nestabilní, ale spíše se přiklání k názoru, že je zde příjemné pracovní prostředí. Je nutné podotknout, že tráví většinu jejich pracovní doby mimo společnost a tudíž mají jiný úhel pohledu.

I tito zaměstnanci shledávají vážné nedostatky v oblasti komunikace jak mezi sebou, tak s vedením společnosti, avšak všichni se shodují na tom, že vždy mohou vyjádřit své připomínky a návrhy a podrobnosti probrat s vedením společnosti.

5.5.4 Shrnutí výsledků dotazníků a osobních pohovorů

Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s výší své mzdy, ale celkový systém odměňování považují za neprůhledný. Třetina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že jsou některé osoby zvýhodňovány oproti ostatním. Není to však kvůli pozicím, na kterých pracují, ale z důvodu osobních vztahů s vedením společnosti.

Pouze 50 % zaměstnanců považuje školení za dostatečné a vyhovující svému účelu a využívají je k zefektivnění své práce. Druhá polovina zaměstnanců však považuje školení za neefektivní a nevhodné pro jejich pozici. Vedení společnosti nedochází, že je důležité mít i zpětnou vazbu každého školení, na které byly vynaloženy náklady. Na práci zaměstnanců musí jít jasně poznat, že je efektivnější a že zaměstnanec dosahuje lepších výkonů. Tato zpětná vazba však v tomto podniku zcela chybí.

Nejčastější motivací samotných zaměstnanců je hlavně uživení sebe a své rodiny. Nelze očekávat, že v podniku, kde chybí příjemná pracovní atmosféra a stabilní prostředí, budou zaměstnanci pracovat rádi. Více jak dvě třetiny zaměstnanců však přiznávají, že jim záleží na budoucnosti společnosti a chtějí zde také budovat kariéru. Jedná se zejména o osoby, které jsou v podniku již řadu let.

Závažným problémem v podniku je zcela nevyhovující strategické řízení. Když samotní majitelé této oblasti nevěnují dostatečnou pozornost, nelze očekávat, že zaměstnanci budou mít jasno v tom, kam má podnik směřovat. Jen necelá třetina zaměstnanců ví, kam podnik směřuje a někteří se na tvorbě strategii i podílí. Ostatní zaměstnanci se považují jen za řadové zaměstnance, kteří nemohou strategii nijak ovlivnit a proto se o ni ani nezajímají. Jen 4 zaměstnanci znají strategické cíle společnosti, ale neví, jak je ovlivnit, jelikož nero-

zumí své roli ve firmě a neznají své kompetence či neznají způsob, jakým je ovlivnit, z důvodu nedostatečných informací.

80 % zaměstnanců se shoduje na tom, že atmosféra ve společnosti se odvíjí od toho, jak se firmě daří. Stejně procento zaměstnanců se také shodne na skutečnosti, že ve společnosti není zaveden efektivní komunikační systém, jelikož si nejsou schopni dávat mezi sebou správné informace včas. Stejně tak je tomu i v rámci komunikace s vedením. Vedení začíná se svými zaměstnanci komunikovat až v krajních případech. Jen polovina zaměstnanců má možnost vyjádřit své názory a vedení poté zváží jejich připomínky. Zbytek zaměstnanců se ani nesnaží o jakoukoliv komunikaci s vedením, jelikož již předem předpokládají, že na ně vedení nebude brát ohled.

5.6 SWOT analýza

Každý podnik má své silné a slabé stránky týkající se vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby, kterými jsou ovlivňovány zvenčí. V následující tabulce (Tab. 6) jsou shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku AWZ s.r.o.

Tab. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Zkušenosti v oboru</p> <p>Rozsáhlá síť zákazníků</p> <p>Výrobky celosvětově uznávány</p> <p>Široký sortiment</p>	<p>Vysoká zadluženost</p> <p>Velké skladové zásoby</p> <p>Nejasné kompetence zaměstnanců</p> <p>Chybějící systém řízení strategie</p> <p>Odměňování nenařazeno na strategii</p> <p>Nejednotná pravidla pro osobní ohodnocení</p> <p>Nedostatečná zpětná vazba na školení</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Expanze do Polska, Ukrajiny a Maďarska</p> <p>Žádné náklady na průzkum potřeb požadavků na konkrétní produkty</p>	<p>Zvyšující se cena pohonných hmot</p> <p>Ztráta zájmu zákazníků o služby servisu</p>

Silné stránky

Společnost je na trhu již dvacet let, lze tedy říci, že má již dostatečné množství zkušeností v tomto oboru. Za tuto dobu se také podařilo vytvořit rozsáhlou síť zákazníků, kteří ví, jaké služby mohou po AWZ požadovat, a mají možnost také vyjádřit své požadavky v rámci inovace produktů a služeb.

AWZ zprostředkovává výrobky značek Optimum, Aircraft, Stürmer a SIEG, které jsou celosvětově uznávány a mají široký sortiment. Tyto značky jsou pro zákazníky zárukou kvality a dlouhé životnosti výrobku. Velká pozornost je také věnována neustálému vývoji výrobků v každé z těchto společností.

Slabé stránky

Velkým problémem v rámci interního prostředí je velice vysoká zadluženost. 50 % celkového kapitálu je tvořeno úvěry, které přináší vysoké finanční náklady ve formě úroků. S finančními problémy souvisí také vysoké skladové zásoby, které dlouhodobě tvoří více jak 40 % aktiv, polovinu těchto zásob představuje zastaralé zboží, o které již není projevěn zájem.

Vážné nedostatky jsou v personální oblasti. Zaměstnanci považují systém odměňování za neprůhledný a někteří si myslí, že je několik zaměstnanců ve firmě i zvýhodňováno. Nejsou stanovená přesná pravidla pro udělování osobního ohodnocení. Tato situace zaměstnance značně demotivuje a ovlivňuje tak jejich výkon. Způsob odměňování není navázán na strategii podniku, jelikož v podniku chybí systém řízení strategie. Někteří zaměstnanci také nemají tušení, o co firma usiluje a co by pro úspěch společnosti mohli udělat. Společnost je vedena dvěma majiteli, kteří si rozdělili jednotlivé útvary, které mají na starost. Každý z majitelů však zvolil jiný způsob vedení. Výsledkem je, že někteří zaměstnanci nemají zcela jasno, co je v jejich kompetenci, za co mají zodpovědnost a jak mají komunikovat s vedením. Samotné vedení nevěnuje dostatečnou pozornost strategickému řízení společnosti, proto ani samotní zaměstnanci nemohou vědět, kam se má vlastně podnik ubírat. Dalším nedostatkem je nedostatečná zpětná vazba na školení zaměstnanců.

Příležitosti

AWZ má již dostatečně širokou síť obchodních partnerů po ČR a na Slovensku. Nabízí se zde tedy možnost expandovat do zahraničí. Jelikož Německo a Rakousko je velice dobře

pokryto tamějšími distributory, zůstává v úvahu se soustředit na Polsko, Ukrajinu a Maďarsko, kde značky Optimum, Aircraft, Stürmer či SIEG nejsou dostatečně zastoupeny a mohly by nahradit stroje mnohdy nižší kvality, které jsou zde rozšířeny. Jelikož je pro vstup do tohoto odvětví zapotřebí poněkud vyšší kapitál, je zde minimální riziko vstupu konkurentů na trh. Lze i neustále obnovovat portfolio výrobků, jejichž vývoj mají zcela v kompetenci samotní výrobci, což ušetří AWZ náklady na průzkum potřeb zákazníků na požadavky u jednotlivých strojů. Průzkum se provádí jen v rámci poptávky po konkrétních produktech. Jelikož vstup do tohoto oboru si vyžaduje relativně vysoký kapitál, je zde minimální riziko vstupu dalších výrazných konkurentů na trh.

Hrozby

Zvyšující se cena pohonných hmot zvyšuje značně cenu výrobků, jelikož jsou dováženy z Německa a Číny, částka není zrovna zanedbatelná a samozřejmě musí vstoupit do ceny výrobků. Zákazníci tedy mohou hledat levnější produkty na trhu, než jaké je AWZ schopna poskytnout.

Další hrozbou jsou případy, kdy zákazníci mohou u AWZ výrobek zakoupit, ale se servisem a opravami se mohou obrátit na jinou firmu z důvodu kratší přepravní cesty. AWZ se tomuto snaží vyhnout tím, že pokud je stroj poškozený nebo určený k servisu, AWZ zajistí transport do dílny v Olomouci i zpět k zákazníkovi.

Jelikož již v úvodu práce je zmíněno, jaký význam mají pro firmu zaměstnanci, bylo by vhodné, kdyby se společnost zabývala personální problematikou. Skutečnost, že zaměstnanci neví, co vlastně mají dělat pro úspěch společnosti a považují systém odměňování za neprůhledný, nepřináší společnosti jejich maximální výkony. I když se snaží pracovat efektivně, jejich psychika je neustále drží pozadu, jelikož si nejsou jisti samotnou firmou, ve které pracují. Je na místě zavést jednotný systém odměňování, který bude spravedlivý a zároveň bude vést k požadovaným cílům společnosti. Jednou z možností, jak se zbavit těchto problémů je zavést do firmy BSC.

5.7 Strategické cíle

Strategický cíl v oblasti finanční perspektivy

Za hlavní cíl považuje management společnosti optimalizaci zisku. Za rok 2011 společnost dosáhla zisku ve výši 3 690 000 Kč. Jelikož si vedení uvědomuje, že je nutné investovat zdroje na propagaci a školení zaměstnanců, nemůže očekávat zvýšení zisku razantním způsobem. V oblasti zisku se tedy nejedná o jeho maximalizaci, ale optimalizaci. Jako každá společnost i AWZ má řadu konkurentů, kterým se potřebuje vyrovnat. Opatření v oblasti úspory nákladů již byly zavedeny v předchozích letech, proto nelze předpokládat, že další úspory by neměly vliv spíše na zhoršení výkonu společnosti. Jediným způsobem, jak dosáhnout optimálního a managementem požadovaného zisku, je zvyšování tržeb z prodeje zboží a služeb.

Jelikož je celkový kapitál společnosti z více jak 50 % cizí, je logické, že vedení společnosti se snaží hlavně snížit zadluženost firmy. Do této situace se však nedostali jednorázovým zvratem situace, ale spíše z nevyhovujícího způsobu řízení financí podniku a skladových zásob. Dlouhodobě tvoří téměř 40% aktiv zboží na skladě, které lze jen těžko dostat do oběhu, jelikož téměř polovinu již na trhu nahradily novější výrobky. Právě z důvodu vytváření těchto zásob často nezbyvaly peníze na mzdy zaměstnanců a nebylo výjimečnou situací, kdy se pár dní před termínem výplat uzavíral úvěr s různými bankami, jelikož společnost neměla z čeho poslat mzdy svým zaměstnancům. Tímto neefektivním vedením se firma dostala až na zadluženost společnosti ze dvou třetin, postupně však tuto zadluženost snižuje, což však není krátkodobá záležitost. Během dvou let se podařilo snížit zadluženost ze dvou třetin zhruba na polovinu celkového kapitálu.

Strategický cíl v oblasti zákaznické perspektivy

AWZ má již vytvořenou poměrně rozsáhlou síť zákazníků po celé České republice i na Slovensku. Stálí zákazníci však nemohou vytvořit požadovaný nárůst tržeb, aby pokryl požadovaný zisk a zároveň výdaje na pokrytí potřebných nákladů v rámci zlepšení podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu.

Vedení si uvědomuje silné zastoupení v tomto oboru v Německu, Rakousku, ale chtějí svou pozornost soustředit na Polsko, kde importované strojírenské zboží z České republiky přesahuje exportované zhruba o 6 %². Snaží se prosadit již osvědčené výrobky v ČR a na Slovensku, ale i tak je zapotřebí provést průzkum trhu a zjistit potřeby zákazníků, potenciální konkurenty a ujasnit si postavení na tomto trhu. Není možné však zapomínat ani na současné stálé zákazníky a je důležité jim věnovat stále stejnou pozornost a neustále zlepšovat nabízené služby.

Strategické cíle v oblasti podnikových procesů

V případě, že se zákazník rozhodne pro koupi výrobku, neočekává se, že by hledal zastaralý produkt, který je již řadu let na trhu. Snaží se najít co nejnovější kvalitní výrobek, který bude odpovídat jeho potřebám. Právě proto se společnost snaží aktualizovat portfolio svých výrobků, aby byla schopna zákazníkům poskytovat nové a žádané zboží na trhu.

V současné době není možné existovat bez kvalitní propagace společnosti. Obzvláště pokud se firma snaží proniknout na nové trhy, je zapotřebí, aby měla kvalitní marketingový plán, jak se na daném trhu uchytit a přitom neztratit stálé zákazníky. V rámci pronikání na polský trh je nutno myslet na proporcionalitu sítě distributorů, jelikož není žádoucí, aby si tito naši obchodní partneři konkurovali.

V dnešní době má spousta zákazníků nakupujících obráběcí stroje velice špatné zkušenosti s firmami, které jim prodají výrobek, a během několika měsíců již firma není k nalezení. V případě poruchy tedy zákazník nemá možnost reklamace ani jakékoliv možnosti servisu. Tomuto se chce vedení AWZ vyvarovat a chce zákazníkům pomoci při jakémkoli problému s výrobkem. Nabízí komplexní služby, v rámci kterých zajistí transport výrobku do dílny v Olomouci, opraví a poté zajistí opět přepravu k uživateli. Majitel výrobku však očekává, že tento proces bude probíhat v co nejkratším čase, tudíž zde musí být nastaven přesně daný a fungující systém, kdy majitel kontaktuje společnost, zaměstnanci zjistí situaci, v rámci možnosti rovnou zajistí náhradní díl stroje či jiný potřebný materiál k opravě,

² *Strojírenský a hutní průmysl v Polsku (praha.trade.gov.pl)*

kontaktuje obchodní zástupce, který stroj vyzvedne, přepraví do dílny, kde jej opraví a poté jej obchodní zástupce odveze zpět k majiteli.

Společnost se v současné době potýká s problémem, který spočívá ve vysokých sklado-
vých zásobách morálně opotřebovaných výrobků, proto je nutné se těchto zásob zbavit a udr-
žovat zásoby jen na nutné hranici. Management musí věnovat větší pozornost školení
skladníků v rámci udržování zásob pro běžný provoz společnosti.

Dalším cílem v oblasti podnikových procesů je urychlení administrativních činností.
V rámci této společnosti se pod tímto pojmem skrývá zkrácení doby vyřízení objednávek
a samotné fakturace výrobku či služby.

Strategické cíle v oblasti učení se a růstu

Jelikož již v současné době jsou majitelé schopni určit, který zaměstnanec podává dobré
výkony nejen z důvodu podílu na zisku, ale také z důvodu, že se cítí být součástí společ-
nosti, chce pro ni něco udělat a je pyšný na úspěch společnosti, chtějí mít takových za-
městnanců více. Dá se předpokládat, že pokud budou zaměstnanci ve společnosti spokoje-
ní, budou mít potřebné informace a budou efektivně školeni, společnost bude dosahovat
svých stanovených cílů.

5.8 Jak ke strategickým cílům?

Jelikož AWZ nemá vyjasněnou vizi a strategii podniku, Balanced Scorecard by neměl
z čeho vycházet. Je tedy nutné konkretizovat jak vizi, tak strategii podniku. Teprve poté lze
začít konstruovat jednotlivé perspektivy podniku.

5.8.1 Vize a strategie podniku

**VIZE - Chceme vytvořit síť spokojených obchodních partnerů, kteří se na naši spo-
lečnost budou rádi obracet se svými požadavky, udržením podílu na trhu v České
republice a na Slovensku a vstupem na trh Polska.**

**STRATEGIE - Pomocí zvyšování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňová-
ní, jejich pocitu sounáležitosti a aktivní účasti na školeních zlepšíme propagaci,
zrychlíme inovace produktů, zefektivníme dobu servisu, administrativy a řízení zá-
sob. To povede k nárůstu počtu nových zákazníků a ke snížení ztrát stávajících zá-**

kazníků, k čemuž by měla pomoci nová distribuční síť. To vše se v konečném důsledku projeví v optimalizaci zisku, ve vyšších tržbách a snížení zadluženosti.

I když je tato práce soustředěna na systém odměňování, nelze se zaměřit jen na samotné zaměstnance a jejich výkonnost. V podniku není doposud BSC zaveden, proto je nutné alespoň naznačit strategickou mapu, dále jak by měla celá struktura BSC vypadat, co by měly jednotlivé perspektivy konkretizovat a určit jejich cíle, současné a žádoucí stavy a v neposlední řadě také metriky, které je zapotřebí pro pravidelné měření výkonnosti podniku. Teprve poté je možné se začít soustředit na systém odměňování a způsob, jak jej změnit v závislosti propojení s BSC.

5.8.2 Finanční perspektiva

V následující tabulce (Tab. 7) jsou shrnuty cíle, současné a žádoucí stavy a jednotlivé metriky týkající se finanční perspektivy.

*Tab. 7 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky finanční perspektivy společnosti AWZ
(vlastní zpracování)*

Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Optimalizace zisku	3 690 000,-	3 800 000,-	3 900 000,-	Rozdíl mezi výnosy a náklady
Zvyšování tržeb	91 600 000,-	96 000 000,-	97 000 000,-	Celkové tržby z prodeje a servisu
Snížit zadluženost společnosti	50% celkového kapitálu	30% celkového kapitálu	30% celkového kapitálu	Míra zadluženosti – cizí kapitál/celkový kapitál společnosti

Za hlavní cíl je považována optimalizace zisku. Společnost je schopna i v období hospodářské recese vytvářet zisk. Jelikož je však nutné investovat do školení zaměstnanců, modernizace informačních technologií či vozového parku, lze předpokládat, že se budou náklady také zvyšovat. Proto se jedná právě o optimalizaci zisku namísto jeho maximalizace.

Aby bylo možné vynakládat prostředky na školení a modernizace a zároveň dosahovat zisku, je samozřejmě nutné zvyšovat tržby podniku. Velkým problémem v oblasti financí je již zmíněná zadluženost. Celkový kapitál společnosti je z poloviny pokryt dlouhodobými úvěry. Této zadluženosti zajisté přispěly i vysoké zásoby morálně opotřebeného zboží, které je již ve většině případů nahrazeno novými modernějšími typy na trhu.

5.8.3 Zákaznická perspektiva

AWZ musí věnovat značnou pozornost jak svým stálým, tak potencionálním zákazníkům v Polsku, jejichž řady chtějí rozšířit. V následující tabulce (Tab. 8) jsou uvedeny cíle, stavy a metriky týkající se zákaznické perspektivy.

Tab. 8 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky zákaznické perspektivy společnosti AWZ (vlastní zpracování)

Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Nalézt nové zákazníky v Polsku	0	600 nových zákazníků	300 nových zákazníků	Počet zákazníků v Polsku
Udržet si stále zákazníky	Úbytek o 3 %	Úbytek o 6%	Úbytek o 6%	Počet zákazníků, kteří zruší věrnostní program

V oblasti expanze do zahraničí je cílovým trhem Polsko. V rámci zkušeností pronikání na slovenský trh lze očekávat nárůst zákazníků o 600 v prvním roce zavedení BSC a 300 v dalším roce. Metrikou jsou přirozeně počty zákazníků, o které se rozšiřuje databáze klientů podniku. Nelze se však jen zaměřit na nové zákazníky a stálým zákazníkům nevěnovat žádnou pozornost. Je důležité si udržet stále zákazníky a zdůrazňovat jim, jak významnou součástí úspěchu jsou pro naši firmu. V současné době je úbytek stálých zákazníků zhruba 3% ročně. Příčinou však ve většině případů bývá zánik těchto firem. Úbytek těchto osob lze měřit také prostřednictvím databáze klientů, kteří nevykazují žádnou aktivitu v rámci věrnostního programu společnosti.

5.8.4 Perspektiva podnikových procesů

Pro perspektivu podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu lze také jednoznačně vymezit zaměstnance, kteří mohou ovlivnit konkrétní cíle. Tato provázanost bude popsána v následujících kapitolách.

Stejně jako u předchozích dvou perspektiv je i u perspektivy podnikových procesů nutné konkretizovat cíle, stavy a metriky vztahující se k této perspektivě, které jsou naznačeny v následující tabulce (Tab. 9)

Tab. 9 Cíle, současné a žádané stavy a metriky perspektivy podnikových procesů společnosti AWZ (vlastní zpracování)

Cíle	Současný stav	Žádaný stav		Metrika
		2013	2014	
Propagace společnosti	0	350	150	Počet nových zákazníků získaných bezprostředně po veletrzích
Obnovovat portfolio výrobků a služeb	-	70 % žádaných výrobků	80 % žádaných výrobků	Počet shodně požadovaných výrobků zákazníky v rámci věrnostního programu
Snižovat průměrnou dobu servisu strojů	7 pracovních dní	5 pracovních dní	5 pracovních dní	Doba od převzetí stroje k servisu až po jeho předání
Zrychlení admin. činností	5 dní	4 dny	3 dny	Doba od přijetí zakázky až po její fakturaci
Zefektivnění řízení zásob - snížení morálně opotřebovaných skladových zásob	50 % celkových zásob	25 % zásob	0 % zásob	Poměr morálně opotřebovaných skladových zásob/celkové zásoby; udržování běžné zásoby
Tvořit proporcionálně rozloženou síť obchodních partnerů v Polsku	0	29 nových obchodních partnerů ve vybraných vojvodstvích	16 nových obchodních partnerů ve vybraných vojvodstvích	Počet distributorů v jednotlivých vojvodstvích obchodních zástupců

V rámci péče o stávající, ale i nové zákazníky, je nutné zkrátit dobu servisu strojů. Jedná se o celkový čas, který uplyne od doby, kdy je stroj odvezen do dílny v Olomouci a následně vrácen zákazníkovi. V současné době je průměrná doba opravy strojů 7 pracovních dní. V rámci zkvalitnění služeb je na místě zkrátit průměrnou dobu na 5 dní. Stejně tak je tomu i v případě administrativních činností. Zde by bylo vhodné zkrátit dobu fakturace alespoň o dva dny.

Společnost se potýká s problémem vysokých skladových zásob zejména morálně opotřebovaného zboží. Tyto zásoby tvoří 20 % celkových zásob. Je tedy žádoucí se je v průběhu dvou let zcela zbavit, aby zbytečně nezadržovaly kapitál společnosti.

Polsko má zavedeno třístupňové členění na vojvodství, okresy a obce. Při pronikání na trh bude probíhat propagační kampaň, v rámci které by se měla tvořit síť distributorů. Jelikož je jedním z hlavních podmínek, aby byla síť tvořena proporcionálně z důvodu konkurenčního boje distributorů, bude se tvořit pomocí jednotlivých šestnácti vojvodství. Při plánování počtu distributorů v Polsku byl brán ohled na velikost jednotlivých vojvodství, ale zejména na to, jak je zde rozšířen průmysl. Proto je například v Dolnoslezském vojvodství plánován větší počet distributorů, než je tomu například v Mazovském vojvodství, i když by zde mělo být podle velikosti více distributorů. Jak lze vidět v následující tabulce (Tab. 10) v prvním roce zavedení BSC je plánováno proniknout do vybraných devíti vojvodství, které zasahují zhruba do poloviny Polska, a najít zde 29 nových distributorů. Ve druhém roce pak dalších 16 distributorů ve zbylých vojvodstvích.

Tab. 10 Počet polských distributorů v jednotlivých vojvodstvích (vlastní zpracování)

Počet distributorů v Polsku v jednotlivých vojvodstvích			
2013		2014	
Dolnoslezské	5	Lublinské	3
Lubušské	2	Podlaské	1
Lodžské	3	Pomořanské	2
Malopolské	5	Varmiňsko-Mazurské	2
Opolské	2	Západopomořanské	2
Podkarpatské	3	Kujavsko-Pomoranské	2
Slezské	3		
Mazovské	4		
Svatokřížské	2		
Velkopolské	4		



Obr. 5 Mapa jednotlivých vojvodství v Polsku (wikipedie, © 2007)

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 5) je patrné, že se společnost hodlá v prvním roce soustředit na vojvodství blíže hranic České republiky a v dalším roce na celé Polsko.

Management společnosti si uvědomuje, že se však nemůže pouze soustředit na nové zákazníky v Polsku a nevěnovat pozornost stálým zákazníkům v České republice a na Slovensku. V současné době má AWZ 2500 stálých zákazníků v ČR a na Slovensku, kteří jsou zapojeni do jejich věrnostního programu. Věrnostní program poskytuje zákazníkům různé výhody ve formě slev, různých benefitů a pravidelného zasílání akčních nabídek. O tyto zákazníky nechce společnost v žádném případě přijít, proto je v rámci podnikových procesů nutné podniknout další kroky, aby dosáhla daných cílů.

5.8.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou, kterou by se měla společnost AWZ zabývat, je perspektiva učení se a růstu, která také musí mít určeny své cíle, současné a žádoucí stavy a metriky. Právě tato perspektiva musí mít co nejpozitivnější vliv na postoj zaměstnanců k AWZ a měla by eliminovat nejistotu, kterou v zaměstnancích budí vnitřní prostředí podniku. Sice se jedná o v pořadí poslední perspektivu, tím však neztrácí na významu. Právě naopak, pokud nebudou splněny cíle v této perspektivě nelze očekávat, že budou naplněny cíle ostatních perspektiv podniku AWZ. I zde jsou tyto informace uvedeny v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11 Cíle, současné a žádané stavy a metriky perspektivy učení se a růstu společnosti
AWZ (vlastní zpracování)

Cíle	Současný stav	Žádaný stav		Metrika
		2013	2014	
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	50 %	80 %	90 %	Poměr spokojených zaměstnanců/všichni zaměstnanci
Zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování	60 %	90 %	90 %	Poměr spokojených zaměstnanců/všichni zaměstnanci
Zvýšit angažovanost zaměstnanců	40 %	80 %	85 %	Počet návrhů a připomínek, aktivita při poradách
Zefektivnění školení	50 %	95 %	100 %	Plnění metrik zaměstnanců bezprostředně po školení

Mezi cíle v oblasti perspektivy učení se a růstu patří celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Bez ohledu na to, zda se firmě daří či ne, neměli by zaměstnanci být nervózní více než je přirozené z důvodu, že vedení na ně vytváří zbytečný nátlak. Jelikož také někteří zaměstnanci považují systém odměňování za neprůhledný a myslí si, že někteří zaměstnanci jsou zvyhodňováni.

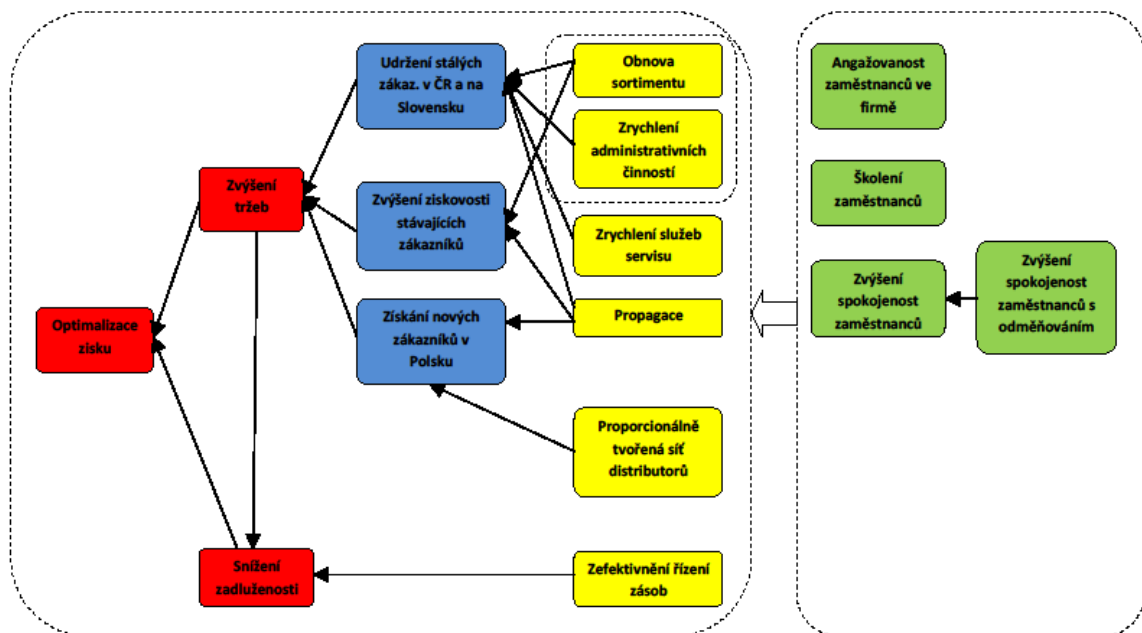
Vedení společnosti již v dnešní době je schopno rozlišit zaměstnance, kteří se cítí být součástí společnosti, chtějí být aktivně zapojeni při rozhodování a podávají lepší výkony, proto chtějí takovýchto zaměstnanců více, jelikož se dá očekávat stejný efekt i u ostatních zaměstnanců. V rámci porad je nutné vyhodnocovat aktivitu jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanci považují některá školení, která absolvovali, za zbytečná, jelikož jim byly informace podávány špatným způsobem, nebo školení nebylo vhodné pro jejich pozici. Je nutné se soustředit na vzdělávání všech zaměstnanců současně.

5.8.6 Strategická mapa

Níže uvedená strategická mapa (Obr. 6) zobrazuje, jak na sebe jednotlivé cíle navazují a ovlivňují se. Cíle optimalizace zisku, snížení zadluženosti a zvýšení tržeb představují finanční perspektivu (zobrazeny červeně). Udržení stálých zákazníků, zvýšení jejich ziskovosti a proniknutí na trh Polska jsou cíle zákaznické perspektivy (v mapě modře). Abychom těchto cílů dosáhli je zapotřebí pravidelně obnovovat sortiment výrobků, aby i ti nejnáročnější zákazníci byli uspokojeni, zrychlovat administrativní činnosti a služby servisu, zefektivnit řízení zásob a věnovat také značnou pozornost propagaci společnosti. Zároveň musí obchodní zástupci myslet na to, že je zapotřebí vytvořit proporcionální síť distributorů v Polsku tak, aby si distributoři nekonkurovali, a zároveň byly pokryty všechny oblasti. Tyto cíle spadají do perspektivy podnikových procesů (označeny žlutě).

Pro dosažení všech těchto cílů je však zapotřebí mít zaměstnance, kteří budou ve společnosti spokojeni, budou vědět, co a jak mají pro dosažení cílů udělat, angažovat se v každém problému a za tuto práci budou dostávat odpovídající mzdu. Tato problematika se vztahuje k perspektivě učení se a růstu (znázorněna zeleně).



Obr. 6 Strategická mapa AWZ s.r.o. (vlastní zpracování)

6 PROJEKT ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI AWZ

V této části práce je nutné určit činnosti, které jsou potřebné pro zavedení Balanced Scorecard, a vytyčit s nimi související harmonogram. Dále je nutné identifikovat rizika projektu, vypracovat analýzu jednotlivých stakeholderů a propojit BSC s odměňováním.

6.1 Činnosti potřebné pro zavedení BSC

- Vyjasnění vize a strategie
- Konkretizace strategických cílů
- Způsoby dosažení strategických cílů
- Vyjasnění vztahů příčin a následků
- Vyjasnění časového harmonogramu
 - a) Využití MS Excel
 - b) Využití informačního systému ATTIS
- Vytyčení nákladů na projekt a způsob financování
 - a) Využití MS Excel
 - Výběr odborníka na MS OFFICE - Excel
 - b) Využití informačního systému ATTIS
 - Výběr vhodného dodavatele
- Příprava prezentace BSC na hromadnou schůzi se zaměstnanci
- Hromadná schůze se zaměstnanci a představení BSC
- Schůzky s jednotlivými zaměstnanci
- Prodiskutování měřítek
 - a) Mezi vedením
 - b) Se zaměstnanci
- Diskuse k návrhům hodnot jednotlivých metrik v požadovaném stavu
- Schválení cílových hodnot jednotlivých metrik
- Výběr vhodného informačního technika v případě varianty MS Excel
- Vypracování požadovaného software – Excel
- Aplikace programu ATTIS v případě zvolení odborného systému
- Přejít na nový systém odměňování

Pokud se vedení podniku rozhodne zavádět Balanced Scorecard, je nevyhnutelné, aby se sami majitelé ztotožnili s vizí a strategií podniku. Jelikož doposud vedení nemělo v této oblasti jasno, lze očekávat, že se podnik nedočká závratného úspěchu na trhu. Musí se shodnout na strategických cílech podniku a na způsobu, jak jich dosáhnou. S cíli podniku souvisí i vytvoření vztahů příčina – následek. Vedení si musí umět tyto vztahy představit a uvědomit si, jak budou tyto vztahy fungovat. V případě potřeb je nutné již v této fázi, řešit neshody mezi sebou a nalézt řešení či se snažit dojít ke kompromisu, než budou zaměstnanci jakkoliv zapojeni do projektu. Nelze však rozličné názory řešit později za přítomnosti zaměstnanců. Je v zájmu vedení, aby zaměstnanci byli přesvědčeni o smyslu a reálnosti projektu. V případě, že však před nimi jeden z majitelů projeví pochybnosti, nelze očekávat, že zaměstnanci budou projektu věřit.

Samozřejmostí, která je provázána s většinou projektů, je vynaložení nákladů, které daná změna vyžaduje. V tomto případě se tyto náklady mimo jiné týkají způsobu vedení metrik. Lze využít dvou variant. MS OFFICE Excel či programu řešící přímo problematiku BALANCED SCORECARD zvaný ATTIS. Lze předpokládat, že program ATTIS bude nákladnější, proto je již v této fázi nutné shromáždit a vyhodnotit několik finančních nabídek od specializovaných firem zprostředkujících ATTIS. Ostatní náklady se týkají času zaměstnanců, který bude zapotřebí pro zavedení BSC.

Zavedení BSC má především změnit postoj zaměstnanců k podniku. Je tedy nutností jim dopodrobna vysvětlit, o co se vlastně jedná a co se pro ně změní. Vhodné by bylo uspořádat hromadnou schůzi, na které bude vyjasněna BSC. Například zpracováním prezentace, kde bude uvedena vize, strategie, strategické cíle a vztahy příčina – následek.

Hromadná schůze pro všechny zaměstnance však není postačující, zaměstnanci budou mít pouze přehled, jak se BSC dotýká podniku jako celku. Je pravděpodobné, že ne každý zaměstnanec pochopí princip BSC, je nutné se věnovat i každému zvláště a zodpovědět jim případné dotazy či objasnit nejasnosti. Je také zapotřebí jim vysvětlit metriky, které se budou týkat jejich konkrétní činnosti, a názorně jim ukázat, jak jejich práce ovlivní celý BSC. Aby tyto schůzky měly smysl, je důležité, aby i vedení se s těmito metrikami seznámilo a podrobně prodiskutovalo způsob, jak budou do této problematiky zasvěcovat konkrétní zaměstnance. Tyto metriky a návrhy jejich hodnot musí být také prodiskutovány, vyřešeny připomínky a v poslední řadě schváleny.

Záleží na vedení podniku a finančních možnostech, zda jako technickou podporu zvolí MS OFFICE Excel či program ATTIS. V případě MS OFFICE Excelu je na místě vyhledat informačního technika, který bude schopen podle požadavků vytvořit konkrétní software. Druhou možností je využít služeb firmy zprostředkující ATTIS.

Všechny činnosti by měly být dokončeny do 1. 1. 2013, aby bylo možno například lépe srovnávat údaje oproti rokům minulým, kdy v podniku BSC nebyl zaveden.

Potřebné činnosti, jako jsou návrhy jednotlivých měřítek, určení hodnot těchto měřítek v současném stavu a vytvoření návrhů hodnot jednotlivých metrik v požadovaném stavu potřebné pro odměňování zaměstnanců, jsou již vypracovány níže v projektové části práce.

6.2 Časový plán zavedení Balanced Scorecard

Při zavádění má vedení společnosti na výběr ze dvou variant. Může zvolit variantu, kdy si od odborníka na MS OFFICE – Excel nechají vytvořit specifický software a databáze podle svých požadavků, které budou využívat pro sestavování mezd. Další možností je koupit speciální softwarový nástroj zvaný ATTIS, který slouží k organizaci a zvyšování výkonnosti procesů a zaměstnanců ve firmě.

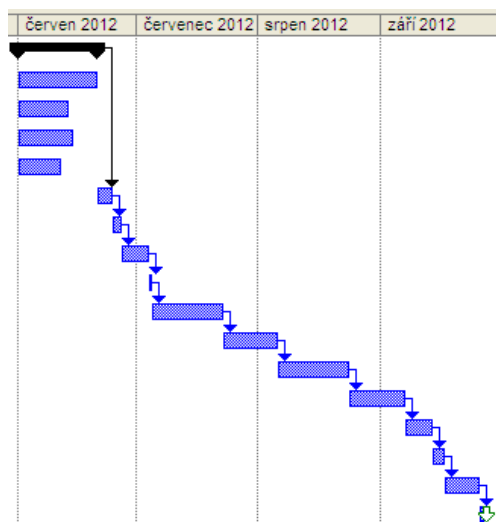
6.2.1 Využití MS OFFICE - Excel

V případě, že se vedení podniku rozhodne vyhledat odborníka na MS OFFICE, jednalo by se o méně nákladnou variantu, při které by se však muselo více angažovat vedení společnosti při vytváření softwaru a databází. Také při samotném vytváření mezd se dá očekávat, že budou mít více práce s vyplňováním jednotlivých hodnot metrik, než by tomu bylo s programem ATTIS. Výhodou však je kratší doba přípravné fáze zavádění projektu. V případě, že by se vedení rozhodlo pro zahájení projektu začátkem června a přechod na nový způsob vytváření mezd by se stanovil na první měsíc roku 2013, příprava by byla dokončena již koncem září. Je zde tedy dostatek času na seznámení se s programem, popřípadě provedení drobných úprav. Pro nastínění jednotlivých činností a délky jejich průběhu je využito programu MS OFFICE Project.

Tab. 12 Činnosti potřebné k zavedení BSC v případě využití MS EXCEL (vlastní zpracování)

	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	☐ Příprava vedení	14,13 dny	1.6. 2012 8:00	21.6. 2012 9:00	
2	Vyjasnění vize a strategie	14 dny	1.6. 2012 9:00	21.6. 2012 9:00	
3	Konkretizace strategických cílů	9 dny	1.6. 2012 8:00	13.6. 2012 17:00	
4	Způsoby dosažení strategických cílů	10 dny	1.6. 2012 8:00	14.6. 2012 17:00	
5	Vyjasnění vztahů příčin a následků	7 dny	1.6. 2012 8:00	11.6. 2012 17:00	
6	Vyjasnění časového harmonogramu - MS Excel	2 dny	21.6. 2012 9:00	25.6. 2012 9:00	1
7	Vytyčení nákladů na projekt a způsob financování - MS Excel	2 dny	25.6. 2012 9:00	27.6. 2012 9:00	6
8	Příprava prezentace BSC na hromadnou schůzi se zaměstnanci	5 dny	27.6. 2012 9:00	4.7. 2012 9:00	7
9	Hromadná schůze se zaměstnanci a představení BSC	1 den	4.7. 2012 9:00	5.7. 2012 9:00	8
10	Schůzky s jednotlivými zaměstnanci	12 dny	5.7. 2012 9:00	23.7. 2012 9:00	9
11	Prodiskutování měřítek - vedení	10 dny	23.7. 2012 9:00	6.8. 2012 9:00	10
12	Prodiskutování měřítek - se zaměstnanci	14 dny	6.8. 2012 9:00	24.8. 2012 9:00	11
13	Diskuse k návrhům požadovaných hodnot metrik	10 dny	24.8. 2012 9:00	7.9. 2012 9:00	12
14	Schválení cílových hodnot jednotlivých metrik	5 dny	7.9. 2012 9:00	14.9. 2012 9:00	13
15	Výběr odborníka na MS OFFICE Excel	1 den	14.9. 2012 9:00	17.9. 2012 9:00	14
16	Vypracování požadovaného softwaru	7 dny	17.9. 2012 9:00	26.9. 2012 9:00	15
17	Přechod na nový systém odměňování	1 den	26.9. 2012 9:00	27.9. 2012 9:00	16

V předcházející tabulce (Tab. 12) jsou uvedeny všechny činnosti, které jsou nutné pro zavedení BSC v případě využití MS Excel, včetně předpokládané doby trvání těchto činností. Potřebné činnosti by tedy byly provedeny do 27. 9. 2012. Časová rezerva může sloužit nejen k seznámení se s tímto softwarem, k jeho úpravám, ale eliminuje riziko nedodržení požadovaného termínu zavedení BSC v případě prodloužení doby trvání jakékoliv činnosti. Je také možné vyzkoušet si celý systém ještě před zavedením.



Obr. 7 Grafické znázornění časového harmonogramu v případě využití MS Excel (vlastní zpracování)

Zahajovací přípravy mohou začít již 1. června 2012. Veškeré činnosti by byly dokončeny již koncem září téhož roku, tedy tři měsíce před požadovaným termínem pro přechod na odměňování pomocí BSC.

6.2.2 Využití programu ATTIS

Druhou možností je využít program ATTIS. Jeho zavedení nespočívá jen v zakoupení programu. Na trhu je řada společností, které poskytují tento program společně s odborným poradenstvím ohledně strategie podniku, zavádění BSC či vytváření jednotlivých metrik. Program je možno nastavit přesně podle potřeb podniků.

Výhodou tohoto programu je relativně snadná manipulace s programem při vytváření mezd. Avšak pokud nastane v programu jakýkoliv problém či vedení bude chtít poupravit metriky, což je při zavádění BSC více jak pravděpodobné, je zapotřebí opět kontaktovat agenturu, které musí zaplatit za její služby.

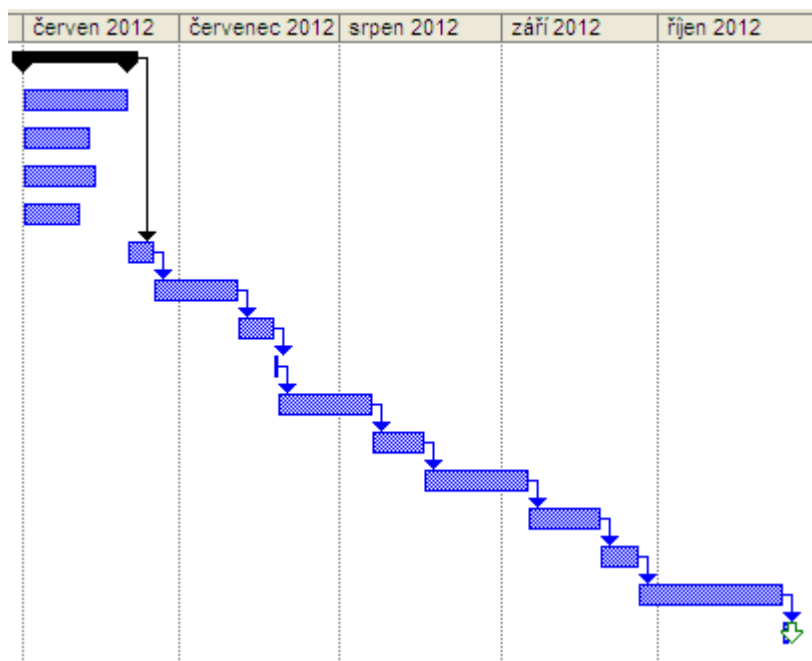
Aplikace ATTISu by trvala zhruba 20 pracovních dní, což je o 13 dní déle, než vypracování MS OFFICE Excelu. Dokončení příprav pomocí ATTISu vychází v tomto případě na 26. 10. 2012. Je zde tedy menší časová rezerva zhruba o jeden měsíc oproti předcházející variantě. Vedení podniku bude mít také více práce se zaučením. Oproti MS Excelu se jedná o mnohem specifitější program, se kterým se doposud neseťkali.

V následující tabulce (Tab. 13) jsou uvedeny všechny činnosti, kterých je zapotřebí k přechodu na BSC s programem ATTIS. Termín zahájení je také 1. 6. 2012, avšak termín dokončení je 26. 10. 2012.

Tab. 13 Činnosti potřebné k zavedení BSC v případě využití programu ATTIS (vlastní zpracování)

	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	☐ Příprava vedení	14,13 dny	1.6. 2012 8:00	21.6. 2012 9:00	
2	Vyjasnění vize a strategie	14 dny	1.6. 2012 9:00	21.6. 2012 9:00	
3	Konkretizace strategických cílů	9 dny	1.6. 2012 8:00	13.6. 2012 17:00	
4	Způsoby dosažení strategických cílů	10 dny	1.6. 2012 8:00	14.6. 2012 17:00	
5	Vyjasnění vztahů příčin a následků	7 dny	1.6. 2012 8:00	11.6. 2012 17:00	
6	Vyjasnění časového harmonogramu - ATTIS	3 dny	21.6. 2012 9:00	26.6. 2012 9:00	1
7	Vytyčení nákladů na projekt a způsob financování	12 dny	26.6. 2012 9:00	12.7. 2012 9:00	6
8	Příprava prezentace BSC na hromadnou schůzi se zaměstnanci	5 dny	12.7. 2012 9:00	19.7. 2012 9:00	7
9	Hromadná schůze se zaměstnanci a představení BSC	1 den	19.7. 2012 9:00	20.7. 2012 9:00	8
10	Schůzky s jednotlivými zaměstnanci	12 dny	20.7. 2012 9:00	7.8. 2012 9:00	9
11	Prodiskutování měřítek - vedení	8 dny	7.8. 2012 9:00	17.8. 2012 9:00	10
12	Prodiskutování měřítek - se zaměstnanci	14 dny	17.8. 2012 9:00	6.9. 2012 9:00	11
13	Diskuse k návrhům požadovaných hodnot metrik	10 dny	6.9. 2012 9:00	20.9. 2012 9:00	12
14	Schválení cílových hodnot jednotlivých metrik	5 dny	20.9. 2012 9:00	27.9. 2012 9:00	13
15	Aplikace programu ATTIS	20 dny	27.9. 2012 9:00	25.10. 2012 9:00	14
16	Přechod na nový systém odměňování	1 den	25.10. 2012 9:00	26.10. 2012 9:00	15

I z níže znázorněného Gantova diagramu (Obr. 8) je patrné, že nejdelší činností je samotná aplikace programu ATTIS, která trvá 20 pracovních dní. Přípravy by byly dokončeny koncem října.



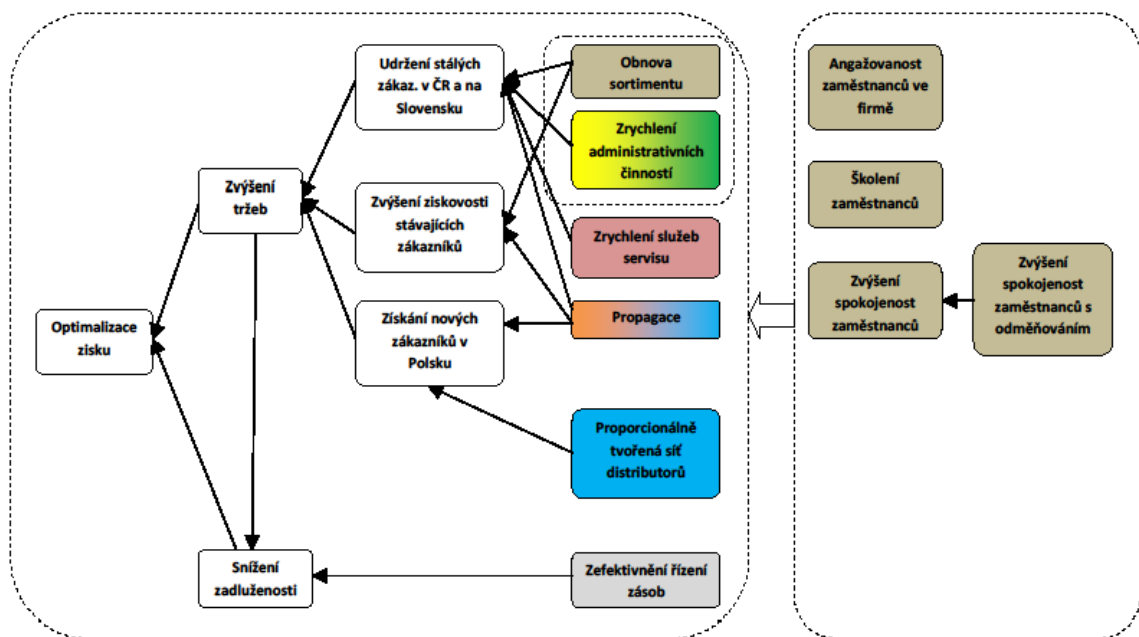
Obr. 8 Grafické znázornění časového harmonogramu v případě využití programu ATTIS (vlastní zpracování)

6.3 Propojení BSC s odměňovacím systémem

Jelikož je již v názvu této práce zdůrazněn význam propojení BSC s odměňováním, je důležité navrhnout způsob, jak BSC ovlivní způsob odměňování v podniku AWZ. Nejedná se o metriky pouze pro zaměstnance, ale také pro vedení podniku, jelikož úspěch závisí na spolupráci všech článků podniku.

V rámci perspektivy učení se a růstu je nutné specifikovat jasná měřítka, podle kterých také chceme hodnotit výkonnost samotných zaměstnanců. Jelikož každá práce má odlišnou náplň, je samozřejmé, že i měřítka jejich výkonnosti musí být různá, avšak musí být stále v souladu s výše uvedenými cíli ostatních perspektiv. Zaměstnanci musí vědět, co přesně a jak mohou ovlivnit a musí vidět zpětnou vazbu, co jejich práce přináší.

Z grafického znázornění strategické mapy lze podle barev jasně rozeznat, který zaměstnanec ovlivňuje konkrétní cíle podniku. Podle dále popsaného barevného rozlišení lze poznat, že nejvíce cílů mohou ovlivnit sami majitelé – vedení podniku. Mají vliv na celou perspektivu učení se a růstu a také obnovu sortimentu. Zrychlení administrativních činností mohou ovlivnit obchodní referenti a účetní. Dalším cílem v perspektivě podnikových procesů je zrychlení servisu, který mohou ovlivnit mechanici, kteří mají na starost opravy a údržby strojů. Vybudovat a udržet dobré jméno firmy dá také spoustu práce, je proto důležité se věnovat také propagaci společnosti, tu mohou ovlivnit zejména osoby, které přijdou do styku se zákazníky nejvíce – prodejce a obchodní zástupci. Pošší obchodní zástupci si také musí ohlídat, aby síť distributorů, kterou v Polsku vytváří, byla proporcionálně rozložená. V neposlední řadě je také důležité zefektivnit řízení zásob, což ovlivňují skladníci, kteří si nákupem sami regulují výši zásob na skladu.



Obr. 9 Vliv zaměstnanců na konkrétní cíle podniku (vlastní zpracování)

Vliv zaměstnanců na konkrétní cíle podniku

- Skladníci – míra překročení běžné zásoby u jednotlivých druhů výrobků
- Mechanici – počet překročení zakázek servisu trvajících déle jak 4 dny
- Obchodní zástupci - % nových klientů v Polsku a jejich zařazení dle obratu – noví obchodní zástupci - Polsko, úbytek stálých klientů a jejich obraty – současní obchodní zástupci
- Obchodní referenti – rychlost vyřízení objednávek
- Prodejce – maloobchod – zvyšující se počet stálých zákazníků (přímých odběratelů)
- Účetní – počet vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží
- Management – spokojenost zaměstnanců a jejich angažovanost ve firmě, sortiment výrobků

6.4 Metriky vztahující se k měsíčnímu odměňování zaměstnanců

Pro jednotlivé zaměstnance je nutné přesně stanovit, jak budou odměňováni. Pevná část mzdy a podíl na zisku zůstává nezměněn, ale musí se stanovit, na základě čeho jim bude přiřazeno jejich osobní ohodnocení. Níže uvedená tabulka (Tab. 14) popisuje, čeho musí zaměstnanci dosahovat, aby měli nárok na co nejvyšší osobní ohodnocení.

Osobní ohodnocení skladníků bude záviset na výši míry překročení běžné zásoby u jednotlivých druhů výrobků. Jelikož právě oni zodpovídají za to, aby na skladě byly zásoby v takovém množství, aby byly k dispozici pro servis potřebné náhradní díly a součástky. Zásoba se samozřejmě může překročit v případě potřeby, ale jen pokud je to skutečně potřebné pro uspokojení poptávky konkrétního zákazníka.

Za velkou konkurenční výhodu je považován právě servis zboží v případě oprav či údržby strojů. Proto je důležité klást důraz také na kvalitní a rychlou práci mechaniků, aby zákazník měl co nejmenší ztráty plynoucí z nevyužívání tohoto stroje. Jejich výkon by mohl být posuzován podle počtu překročení zakázek servisu trvajících déle jak 4 dny. V současné době trvají opravy a údržby průměrně 6 dní.

Společnost musí najmout nejméně dva zaměstnance, kteří se budou věnovat polskému trhu. Tito zaměstnanci budou odměňováni v závislosti na počtu nových zákazníků v Polsku a jejich zařazení dle obrátu. Pro AWZ je důležité, aby se tito zaměstnanci již na tomto trhu orientovali a měli zkušenosti v oboru, právě proto vedení zvolilo zaměstnance přímo z Polska.

Ohodnocení obchodních zástupců se bude odvíjet od toho, kolik stálých zákazníků zruší věrnostní program a podle úbytku morálně zastaralých zásob, které se musí snažit prodat a snížit tak zásoby na minimum. Je jisté, že věrnostní program mohou zákazníci rušit například z důvodu zániku firmy, to se samozřejmě musí při vytváření metrik brát v potaz.

Přijetí a vyřízení objednávek mají na starost obchodní referenti. Jejich výkon lze posuzovat podle rychlosti vyřízení objednávek. Je důležité zajistit všechna specifika, která zákazník po výrobku požaduje a poslat danou objednávku. Tato práce vyžaduje aktivní a komunikační přístup.

AWZ zaměstnává jednoho prodejce, který se věnuje zákazníkům převážně z Olomouce, kteří navštíví prodejnu osobně. Tento prodejce se musí snažit zvyšovat počet těchto zákazníků a zároveň stejně jako obchodní zástupci v terénu musí nabízet i morálně opotřebené zásoby.

Společnost má vlastní účetní, která může přispět k daným cílům tím, že se bude snažit vystavit fakturu na vyexpedované zboží co nejdříve. Její výkon tedy bude posuzován podle počtu vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží.

Tab. 14 Metriky pro jednotlivé zaměstnance (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Metrika	Předmet měření	Výše osobního ohodnocení	Předmet měření	Výše osobního ohodnocení	Předmet měření	Výše osobního ohodnocení
Skladníci	míra překročení běžné zásoby u jednotlivých druhů výrobků	Nepotřebné překročení běžné zásoby zboží do 5 % nad úroveň běžné zásoby	100 %	Nepotřebné překročení běžné zásoby zboží do 10 % nad úroveň běžné zásoby	50 %	Nepotřebné překročení běžné zásoby zboží nad 10 % úrovně běžné zásoby	0 %
Mechanici	počet překročení zakázek servisu trvajících déle jak 4 dny	Max 1 zakázka trvajících déle jak 4 dny	100 %	Max 2 zakázky trvajících déle jak 4 dny	50 %	Více jak 2 zakázky trvajících déle jak 4 dny	0 %
Obchodní zástupci	Počet nových zákazníků v Polsku a jejich zařazení dle obrátu	Min 20 nových zákazníků s obrátem vyšším jak 5 000,- Kč	100 %	Min 10 nových zákazníků s obrátem vyšším jak 5 000,- Kč	50 %	Méně jak 10 nových zákazníků s obrátem vyšším jak 5 000,- Kč	0 %
Obchodní zástupci	úbytek stálých klientů ve věrnostním programu	Odhod méně jak 80 zákazníků	100 %	Odhod méně jak 170 zákazníků	50 %	Odhod více jak 170 zákazníků	0 %
	Hodnota pomízení morálně opotřeбенých zásob	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o 40 000,- Kč	100 %	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o 25 000,- Kč	50 %	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o méně jak 25 000,- Kč	0 %
Obchodní referenti	Rychlost vyřízení objednávek	Max 15 zakázek trvajících déle než 1 den	100 %	Max 25 zakázek trvajících déle než 1 den	50 %	Více jak 25 zakázek trvajících déle než 1 den	0 %
Prodejce	zvyšující se počet přímých odběratelů	Zvýšeni obrátu z maloobchodu o 20 000,- Kč	100 %	Zvýšeni obrátu z maloobchodu o 13 000,- Kč	50 %	Zvýšeni obrátu z maloobchodu o méně jak 13 000Kč	0 %
	Hodnota pomízení morálně opotřeбенých zásob	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o 40 000,- Kč	100 %	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o 25 000,- Kč	50 %	Sniženi morálně opotřeбенých zásob o méně jak 25 000,- Kč	0 %
Účetní	počet vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží	Max 15 vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží	100 %	Max 25 vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží	50 %	Více jak 25 vystavených faktur déle jak 2 dny po expedici zboží	0 %

6.5 Metriky pro management podniku

Nejen zaměstnanci musí vědět, čeho se mají snažit dosáhnout, aby měli nárok na osobní ohodnocení v plné výši, je důležité sestavit přesná pravidla pro management podniku, podle kterých se budou řídit. Jednotlivé metriky jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 15). Jejich úkolem je pravidelně obnovovat sortiment výrobků na základě požadavků zákazníků. Pokud vedení má k dispozici informace o tom, co zákazník chce, je nutné jeho přání také realizovat. Nelze očekávat, že zákazníkovi bude stačit projevený zájem o jeho požadavky.

Zaměstnanci podniku AWZ nejsou ve firmě zrovna nejspokojenější, někteří dokonce uvažují o odchodu. Vedení si však musí uvědomit, jaké náklady již do tohoto zaměstnance podnik vložil, jakým přínosem je zaměstnanec pro podnik a co by pro firmu představovala ztráta takového člověka. Musí se tedy snažit zaměstnancům nabídnout příjemné firemní prostředí, kde se budou cítit dobře, a kde bude brán ohled na jejich názory a připomínky.

Vedení podniku se také musí soustředit na své zaměstnance. Již teď je možné posoudit, kteří zaměstnanci se více angažují ve firmě. Ve většině případů jsou to lidé, se kterými vedení komunikuje a zapojuje je do řešení problémů. Je proto důležité mít takových zaměstnanců více pro dosažení požadovaných cílů.

Aby AWZ dosahovala požadovaných cílů, zaměstnanci musí vědět, jak se k nim propracovat. Skutečnost, že se vedení aktivně zapojí do školení, které zaměstnanci absolvují a budou vyjadřovat své připomínky, požadavky a návrhy, bude zaměstnance také motivovat k lepším výsledkům a školení bude efektivnější. Vedení i zaměstnanci budou moci rovnou konzultovat problematiku před školitelem, jakožto s nezávislou osobou, která vidí problematiku objektivně a dokáže všem poradit řešení.

Tab. 15 Metriky pro management podniku (vlastní zpracování)

Metrika	Předmět měření	Výše osobního ohodnocení	Předmět měření	Výše osobního ohodnocení	Předmět měření	Výše osobního ohodnocení
Obnovovat portfolio výrobků a služeb	Rozšířená nabídka nových výrobků do dotazníků pro zákazníky o 10 nových produktů	100 %	Rozšířená nabídka nových výrobků do dotazníků pro zákazníky o 5 nových produktů	50 %	Rozšířená nabídka nových výrobků do dotazníků pro zákazníky o méně jak 5 nových produktů	0 %
Zvyšovat angažovanost	Čas vymezený pro zapojení zaměstnanců do chodu firmy 8 hodin Aktivní zapojení se do školení zaměstnanců min. 8 hodin	100 %	Čas vymezený pro zapojení zaměstnanců do chodu firmy 4 hodiny Aktivní zapojení se do školení zaměstnanců min. 4 hodiny	50 %	Čas vymezený pro zapojení zaměstnanců do chodu firmy méně jak 4 hodiny Aktivní zapojení se do školení zaměstnanců méně jak 4 hodiny	0 %
Zefektivnění školení	Čas vymezený pro komunikaci se zaměstnanci 10 hodin	100 %	Čas vymezený pro komunikaci se zaměstnanci 5 hodin	50 %	Čas vymezený pro komunikaci se zaměstnanci méně jak 5 hodin	0 %

6.6 Náklady na zavedení BSC

Jelikož má projekt dvě varianty využití informačních technologií, jsou s nimi spojené i rozdílné náklady na zavedení BSC do podniku. Samotné zavedení programu ATTIS by stálo cca 200 000 Kč. Tyto prostředky však v současné době podnik nemá, proto by bylo nutné žádat o úvěr banku, poskytnutí úvěru by samozřejmě ještě navýšilo zadluženost podniku. Pokud se vedení společnosti rozhodne nalézt odborníka na MS OFFICE Excel, lze očekávat, že vytváření mezd bude trvat déle a bude vyžadovat více práce, avšak počáteční náklady budou jen 15 000 Kč. Záleží tedy na vedení podniku, zda zvolí pohodlnější formu vytváření mezd a zadluží tak ještě více podnik, nebo s několikanásobně nižšími počátečními náklady zvolí MS Excel.

Přechod na BSC s sebou nese však náklady, které jsou naprosto nutné vynaložit, aby BSC přinesl očekávané výsledky. Jsou to náklady na zasvěcení zaměstnanců do BSC a konzultace celé problematiky s nimi. Je zapotřebí zaměstnance zapojit do vytváření metrik a cílových hodnot. Čas, který však budou věnovat těmto činnostem, bude během jejich pracovní doby. Tyto náklady lze odhadnout zhruba na 100 000 Kč, tato částka vychází z průměrné hodinové mzdy zaměstnanců a času, který bude potřeba strávit u všech činností nutných k zavedení BSC.

Existují tedy dvě úrovně nákladů, které lze očekávat. Varianta s využitím programu ATTIS by dosahovala výše okolo 300 000 Kč a druhá možnost vytvoření speciálního softwaru MS Excel 115 000 Kč. Rozdíl mezi jednotlivými variantami je tedy 185 000 Kč.

6.7 Přínosy zavedení BSC ve společnosti AWZ s.r.o.

Pokud se společnosti podaří úspěšně zavést BSC do podniku, lze očekávat nejen finanční přínosy určené v rámci finanční perspektivy. Implementací se převede vize a strategie do jednotlivých cílů, zaměstnanci budou vědět, co a jak mají dělat, a budou mít jasnou představu, jak se podílí na dosahování konkrétních cílů společnosti. Budou moci vidět, že je jejich odměna spravedlivá. Vyjasní se odpovědnostní systém v podniku a eliminují se zbytečné konfliktní situace, jelikož i pro samotné vedení se zprůhlední chod společnosti. Zásadním problémem je v tomto podnik problém v komunikaci, což se v důsledku projevuje mimo jiné tím, že nikdo neví, čeho chtějí jako podnik dosáhnout. Díky BSC budou mít zaměstnanci i vedení jednotnou představu, co je jejich cílem a jak ho dosáhnout.

6.8 Riziková analýza

Zaměstnanci v podniku jsou již v současné době dosti skeptičtí, co se týče jakýchkoliv změn, které by měly vést ke zlepšení. Lze tedy očekávat, že i samotné naplnění BSC se nedočká velké přízně zaměstnanců. Může nastat situace, kdy zaměstnanci budou jakékoliv změny ignorovat a budou i nadále pracovat, jak jsou zvyklí. Jelikož však jsou již teď v situaci, kdy nevěří změnám, které vedení zavádí, může nastat i možnost, kdy někteří zaměstnanci dají raději přednost odchodu z podniku. Aby ani k jedné z těchto situací nedošlo, vedení musí své podřízené zasvětit do zavádění Balanced Scorecard, vysvětlit všechny přínosy, průběh tvoření mezd a výhody pro ně samotné.

Každý zaměstnanec musí znát měřítka, podle kterých bude posuzována jeho výkonnost a jeho přínos k dosahování cílů. Vedení však musí stanovit takové metriky, které je zaměstnanec schopen při výkonu své práce ovlivnit, musí se tedy bezprostředně týkat přímo jeho činnosti. Nelze stanovit metriky pro výkonnost zaměstnance, které se absolutně netýkají jeho náplně práce. Metriky musí být nastaveny v takové hodnotě, které mohou zaměstnanci reálně dosáhnout. Nelze jim stanovit hodnoty na první pohled nedosažitelné, jen z důvodu, že vedení požaduje co nejvyšší výkony, zaměstnanec musí vědět, čeho dosáhnout a co konkrétně dosažená hodnota přinese podniku. Tyto metriky by měly být vytvářeny v těsné spolupráci se zaměstnanci, kterých se tyto metriky týkají, aby měli možnost vyjádřit svůj názor a vedení by zvažilo jeho připomínky.

Právě přítomností zaměstnanců při vytváření těchto metrik by se dalo vyvarovat situaci, kdy zaměstnanci odmítnou akceptovat měřítka, podle kterých se má hodnotit jejich výkonnost. V případě, že by zaměstnanci pracovali bez snahy dosahovat požadovaných hodnot metrik, mohly by mít pocit, že odvedli dobrou práci, možná jednorázově přinesou podniku i značný zisk, ale nebudou pracovat v souladu s celkovou strategií podniku. Samozřejmě budou odměněni podle stanovených metrik, podle kterých nemusí mít nárok na osobní ohodnocení v plné výši, a nastane problém, kdy se zaměstnanec bude cítit ukřivděn a nedoceněn.

Vedení podniku musí stanovit cíle podle zásad SMART. Zaměstnancům musí být názorně vysvětleno a popsáno, jaké cíle má podnik stanovené a jak jich lze dosáhnout. Pokud zaměstnanci budou cíle považovat za nereálné a nedosažitelné, nelze od nich očekávat, že

se budou snažit pomoci jich dosáhnout. Cíle v jednotlivých perspektivách musí být samozřejmě v souladu s ostatními, což je základem úspěšného zavádění BSC.

Je také důležité vědět, jakým způsobem firma chce daných cílů dosáhnout. Nelze pouze zkoušet různé varianty, které mohou přinést jak úspěch, tak neúspěch. Takovýto způsob je příliš nákladný a zcela neefektivní. I v případě, že vedení stanoví z jejich pohledu reálné cíle, za jistých okolností nemusí dosahovat těchto požadovaných hodnot. Je však důležité mít zpětnou vazbu a zjišťovat, proč daných hodnot podnik nedosahuje, co je příčinnou, jak popřípadě upravit jednotlivé metriky a jejich požadované hodnoty.

Při konkretizaci jednotlivých metrik a cílů se může stát, že díky neefektivní komunikaci dojde k jejich rozdílnému pochopení. Zaměstnanci také mohou pouze předstírat, že všemu rozumí a ví, co mají dělat, což samozřejmě povede k situaci, kdy na konci měsíce zjistí, že nedosahují na udělení osobního ohodnocení, jelikož nesplnili ani z části, co po nich vedení chtělo. Může se také stát, že zaměstnanec bude přesvědčen o pochopení problematiky, ale přitom tomu tak nebude. Zaměstnanec tedy bude naplno pracovat, aby dosáhl cíle, ale v důsledku přijde na to, že jeho práce vede naprosto k jiným výsledkům, než jaké po něm byly požadovány.

Jelikož majitelé podniku mají již v současné době problémy s vedením podniku, může být také dalším rizikem tato nedostatečná zkušenost s BSC i se strategickým řízením. Vedení by mělo zvážit možnost využívat odborných poradců, kteří již mají zkušenosti v oboru a budou schopni jim poradit.

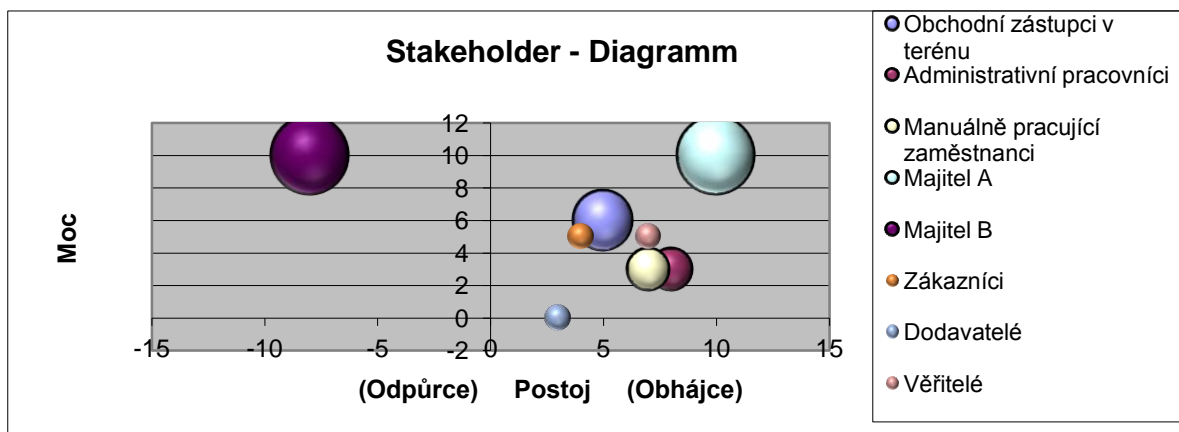
Zavádění BSC si vyžaduje řadu metrik. Tyto metriky si může evidovat samo vedení, ale ušetřilo by spoustu času zavedení programu ATTIS. Tento program je vytvořen právě pro využívání Balanced Scorecard. Zakoupení tohoto programu by však podnik stálo 200 000 Kč. V případě, že se AWZ nesetká s úspěšným zavedením BSC z jakéhokoliv důvodu, tato částka by představovala zbytečně vynaložené zdroje. Náklady na tento program jsou však vysoké a AWZ nemá dostatečné prostředky, aby tento program zakoupil z vlastních zdrojů. Je tedy nutné požádat o další úvěr od banky. Jelikož je však podnik již tak zadlužený, je zde riziko neposkytnutí úvěru. Koupě tohoto programu však nevylučuje zavedení BSC, jedná se spíše o usnadnění práce vedení podniku.

Tab. 16 Analýza rizik projektu zavedení BSC do společnosti AWZ s.r.o. (vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Závažnost hrozby	Scénář	Závažnos t scénáře	Celková závažnost	Návrh na opatření
1.	Nepřijetí přechodu na BSC zaměstnanci	0,5	Zaměstnanci budou i nadále pracovat ve starých kolejkách Zaměstnanci zvolí raději odchod ze společnosti	0,7 0,9	0,35 0,45	Scénář lze ovlivnit informovaností a zapojením zaměstnanců do přechodu na BSC, podporou vedení,
2.	Nevhodně stanovené metriky	0,6	Zaměstnanci nebudou moci dosahovat požadovaných cílů, jelikož jejich náplň práce nebude mít vliv na konkrétní cíle Vedení podniku bude požadovat nedosažitelné hodnoty metrik	0,5 0,3	0,3 0,09	Vyvrátit hrozbu zapojením zaměstnanců do vytváření metrik, vyhodnocování jednotlivých metrik v průběhu roku, viz. schůzka se zaměstnanci - projekt
3.	Neakceptace metrik zaměstnanci	0,4	Zaměstnanci budou pracovat tak, jak jsou zvyklí bez toho, aby respektovali přechod na BSC, poté samozřejmě nebudou souhlasit s vyšší mzdou	0,3	0,12	Eliminace hrozby tím, že vedení přesně všem zaměstnancům vysvětlí, proč se přistupuje k přechodu na BSC, proč je to výhodné i pro zaměstnance
4.	Cíle nebudou mít zásady SMART	0,6	Zaměstnanci mohou předem rezignovat na snažení v případě, že vidí nemožnost dosažení cílů Cíle v jednotlivých perspektivách nebudou v souladu s ostatními	0,7 0,6	0,42 0,36	Vyvrátit hrozbu tím, že cíle budou promyšleny, budou vycházet ze zkušeností, předpokladů
5.	Nevědomost jak cíle plnit	0,5	Vedení nebude vědět, jak cíle dosáhnout a bude pouze „zkoušet“ různé varianty řešení	0,7	0,35	Vyvarování se hrozby i scénáře využitím znalců v oboru
6.	Vedení nebude brát ohled na zpětnou vazbu	0,2	Pokud nebude dosaženo plánovaných cílů, vedení by mělo zvažovat, proč tomu tak je.	0,3	0,06	Při tomto scénáři je zapotřebí zjišťovat, co je příčinou nedosažení cílů, která metrika neodpovídá požadovaným hodnotám a proč tomu tak je
7.	Nepochopení metrik a cílů	0,3	Zaměstnanci nepochopí, čeho se snažit dosáhnout, proto nelze očekávat naplnění cílů Zaměstnanci pochopí metriky a cíle špatně, budou se tedy neúmyslně rozcházet s prací ostatních	0,5 0,6	0,15 0,18	Opatření ke scénáři je dokonalé vysvětlení problematiky všem zaměstnancům
8.	Nedostatečná zkušenost vedení s BSC a strategickým řízením celkově	0,3	Vedení si nemusí vědět rady, jak vést podnik podle předem dané strategie jak využít přínos BSC ve prospěch firmy	0,4	0,12	Eliminovat scénář průběžnou komunikací s odborníky v rámci strategického řízení a BSC
9.	Nevyužití programu ATTIS	0,2	Při neakceptaci BSC ve firmě se jedná o zbytečný program	0,2	0,04	Předcházet riziku poradenstvím v oblasti zavádění BSC
10.	Neposkytnutí úvěru na ATTIS	0,2	Zaměstnavatelé budou muset pracovat s MS Excellem	0,1	0,02	Riziko minimalizovat předložením kompletního projektu bance

6.9 Analýza stakeholderů

Při realizaci jakéhokoliv projektu je vždy zainteresována řada osob. Někteří jsou zastánci projektu, kteří v něm vidí značné výhody, někteří jsou jeho odpůrci. Záleží na tom, jaký dopad bude mít zavedení projektu na konkrétní osobu či skupinu osob. I projekt zavedení Balanced Scorecard má své odpůrce a příznivce, jak lze vidět v následujícím obrázku (Obr. 10).



Obr. 10 Grafické zobrazení stakeholderů podniku (vlastní zpracování)

Na tomto projektu je snad největší rozdíl mezi dvěma majiteli, kteří mají zcela odlišné názory. Majitel A by chtěl projekt realizovat, změnit přístup k strategickému řízení a získat si tak i důvěru svých zaměstnanců. Druhý majitel však považuje současný stav za uspokojivý a nechce do podniku v žádném případě změnu v takovémto rozměru.

Další skupinou, která bude projektem jistě přímo ovlivněna, jsou zaměstnanci. Ne všech zaměstnanců se však zavedení dotkne stejným způsobem. Jednoznačnou výhodou pro všechny je, že budou obeznámeni s tím, kam podnik směřuje a co pro dosažení cílů musí oni sami udělat. Lze tedy očekávat zprůhlednění náplně práce a kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Někteří zaměstnanci, zejména obchodní zástupci, jsou se současným stavem spokojeni. Je tedy možné, že metriky, které jim budou v rámci BSC přiřazeny, nebudou zcela vyhovovat jejich současnému způsobu práce. Změna je nejvíce žádoucí u manuálně pracujících zaměstnanců, kteří si myslí, že jsou znevýhodňováni. I mezi nimi se ale najdou osoby, které spoléhají na lepší výkony ostatních, a proto sami nepracují tak, jak by měli. Po zavedení BSC však bude jednoznačně vidět, kdo a jak výkonně pracuje. Problémy

u administrativních pracovníků jsou v neprůhlednosti odměňovacího systému, což se může zavedením BSC vyřešit.

Při analýze je důležité myslet také na vnější okolí podniku. Zajisté AWZ zajímá postoj i zákazníků, pro které se bude pravidelně měnit sortiment výrobků dle jejich požadavků, zrychlovat služby servisu a administrativní činnosti. To vše spěje k větší spokojenosti zákazníků, tudíž i oni jsou do projektu značnou měrou zainteresováni.

Dodavatelé, jejichž výrobky AWZ nabízí a prodává, chtějí mít co největší odbyt, ale zda bude projekt v podniku realizován či ne, nemohou ovlivnit. Jinak je tomu u věřitelů. Jak již bylo výše uvedeno, podnik má problém s vysokou zadlužeností a v případě zavedení projektu by bylo zapotřebí dalšího kapitálu, který by podnik potřeboval od banky. V případě, že banka bude ochotna tyto prostředky uvolnit, je možné začít se zaváděním BSC. Je i v zájmu banky, aby společnost dosahovala lepších výsledků a byla tak schopna splácet včas své závazky.

ZÁVĚR

V analýze podniku AWZ s.r.o. bylo zjištěno několik závažných nedostatků, které by mohly v konečném důsledku ohrozit existenci podniku. Zcela zde chybí systém řízení strategie, zaměstnanci nemají jasno ve svých kompetencích, nejsou spokojeni se systémem odměňování, jelikož v podniku nejsou stanovena přesná pravidla pro odměňování zaměstnanců, a to vše je doprovázeno vysokou zadlužeností podniku, která mimo jiné souvisí s velkými zásobami morálně opotřebovaných výrobků. Vedení podniku si uvědomuje nutnost změny a situaci se již snaží řešit.

Vzhledem k výše uvedeným problémům a nedostatkům vyskytujícím se v podniku AWZ byl jako nástroj, který by poskytl řešení situace, navržen Balanced Scorecard. Bylo nutné ujasnit vizi a strategii podniku, které podnik doposud neměl stanovené. Ve spolupráci s vedením podniku i jednotlivými zaměstnanci byly postupně vytvořeny jednotlivé metriky a určeny jejich cílové hodnoty pro finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu podnikových procesů i perspektivu učení se a růstu tak, aby byly naplněny strategické cíle podniku. Všechny cíle byly zobrazeny ve strategické mapě, která mimo jiné zachycuje propojenost cílů s činnostmi konkrétních zaměstnanců. Ti tedy mohou názorně vidět, jak mohou ovlivnit podnik až k jeho strategickým finančním cílům.

Práce byla zaměřena na systém odměňování zaměstnanců. V projektové části práce byly proto navrženy jednotlivé metriky a jejich požadované hodnoty vztahující se k činnosti jednotlivých zaměstnanců. Zavedením BSC by se zprůhlednil systém odměňování, zaměstnanci by věděli, za co zodpovídají, a nedocházelo by ke zbytečným neshodám kvůli odměňovacímu systému. Vedení však musí být důsledné v evidenci a měření jednotlivých metrik, aby měl projekt smysl.

Pro zavedení BSC by bylo zapotřebí také podpory informačních technologií, které by spravovaly jednotlivé metriky a jejich hodnoty. V práci byly navrženy dvě varianty – využití MS OFFICE Excelu a programu ATTIS. Každá z těchto variant je jinak nákladná a liší se v některých činnostech, které jsou nutné pro zavedení BSC do podniku. Celkové náklady na zavedení BSC s využitím programu ATTIS by byly ve výši okolo 300 000 Kč a využitím MS OFFICE Excelu 115 000 Kč. Je tedy na místě zvážit, která varianta informačních technologií je z hlediska finanční situace podniku vhodná pro tento projekt.

Pokud se vedení rozhodne pro zavedení Balanced Scorecard do podniku, sami majitelé musí být přesvědčeni o jeho přínosu. Pokud zaměstnanci vycítí nedůvěru vedení v tento projekt, nelze ani od nich očekávat pozitivní přístup.

Motto této práce je: „*Skutečný optimismus nespočívá v přesvědčení, že všechno půjde dobře, ale v názoru, že ne všechno půjde špatně.*“ Přesně tohoto se musí vedení i zaměstnanci držet v případě zavádění BSC. Od žádného projektu nelze očekávat, že vše bude od počátku fungovat na 100 % podle představ, ale je nutné systém neustále zdokonalovat a obrnit se dávkou trpělivosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

HAGEMANNOVÁ, Gisele, 1995. *Motivace*. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085865130.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 90-6984-508-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-032-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2001. *The strategy-focused organization how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. 1. vydání. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 90-6984-508-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 1. vydání. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 1591391342.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vydání. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta, 2006. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-381-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1611-1.

Internetové zdroje

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, © 2012. Statistiky nezaměstnanost. Mpsv.cz [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Velvyslanectví Polské republiky v Praze, © 2011. Strojírenský a hutní průmysl v Polsku. Praha.trade.gov.pl [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/fb1dea b41b162194c12579bf003f8072/\\$FILE/Obyvatelstvo_2011.pdf](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/fb1dea b41b162194c12579bf003f8072/$FILE/Obyvatelstvo_2011.pdf)

Wikipedia, © 2007. Polská vojvodství. Wikipedia.cz [online]. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Polska_kontur_cs.png

Zrcadlo, © 2008. Maslowova pyramida lidských potřeb. zrcadlo.blogspot.com [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC Balanced Scorecard.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Rozklad vize ke strategickým výsledkům</i>	9
<i>Obr. 2 Hodnotový řetězec</i>	15
<i>Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb</i>	25
<i>Obr. 4 Schéma činnosti AWZ s.r.o.</i>	33
<i>Obr. 5 Mapa jednotlivých vojvodství v Polsku</i>	53
<i>Obr. 6 Strategická mapa AWZ s.r.o.</i>	55
<i>Obr. 7 Grafické znázornění časového harmonogramu v případě využití MS Excel</i>	59
<i>Obr. 8 Grafické znázornění časového harmonogramu v případě využití programu ATTIS.....</i>	61
<i>Obr. 9 Vliv zaměstnanců na konkrétní cíle podniku</i>	63
<i>Obr. 10 Grafické zobrazení stakeholderů podniku</i>	72

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Dopady zavedení Balanced Scorecard</i>	30
<i>Tab. 2 Průměrná měsíční hrubá mzda 2009 – 2011</i>	35
<i>Tab. 3 Průměrná měsíční hrubá mzda u zaměstnanců v jednotlivých úsecích za rok 2011</i>	35
<i>Tab. 4 Složení celkové hrubé mzdy</i>	36
<i>Tab. 5 Rozdělení pevné a motivační (pohyblivé) části mzdy</i>	36
<i>Tab. 6 SWOT analýza</i>	43
<i>Tab. 7 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky finanční perspektivy společnosti AWZ</i>	49
<i>Tab. 8 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky zákaznické perspektivy společnosti AWZ</i>	50
<i>Tab. 9 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky perspektivy podnikových procesů společnosti AWZ</i>	51
<i>Tab. 10 Počet polských distributorů v jednotlivých vojvodstvích.....</i>	52
<i>Tab. 11 Cíle, současné a žádoucí stavy a metriky perspektivy učení se a růstu společnosti AWZ</i>	54
<i>Tab. 12 Činnosti potřebné k zavedení BSC v případě využití MS EXCEL</i>	59
<i>Tab. 13 Činnosti potřebné k zavedení BSC v případě využití programu ATTIS.....</i>	61
<i>Tab. 14 Metriky pro jednotlivé zaměstnance</i>	65
<i>Tab. 15 Metriky pro management podniku</i>	67
<i>Tab.16 Analýza rizik projektu zavedení BSC do společnosti AWZ (vlastní zpracování).....</i>	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1 Vize	83
Příloha P 2 Strategie	84
Příloha P 3 Strategická mapa	85
Příloha P 4 Balanced Scorecard	86
Příloha P 5 Zaměstnanci a BSC	87
Příloha P 6 Marketingový plán	88
Příloha P 7 Analýza stakeholderů	91

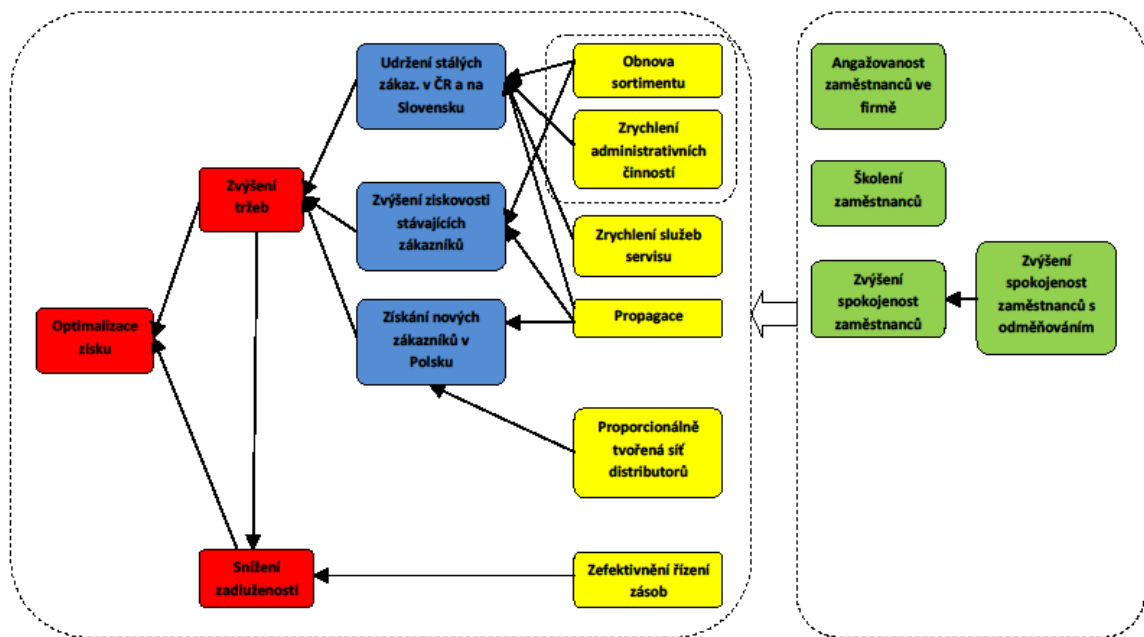
PŘÍLOHA P 1: VIZE

Chceme vytvořit síť spokojených obchodních partnerů udržení podílu na trhu v České republice a na Slovensku a vstupem na trh Polska, kteří se na naši společnost budou rádi obracet se svými požadavky.

PŘÍLOHA P 2: STRATEGIE

Pomocí zvyšování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, jejich pocitu sounáležitosti a aktivní účasti na školeních zlepšíme propagaci, zrychlíme inovace produktů, zefektivníme dobu servisu, administrativy a řízení zásob. To povede k nárůstu počtu nových zákazníků a ke snížení ztrát stávajících zákazníků, k čemuž by měla pomoci nová distribuční síť. To vše se v konečném důsledku projeví v optimalizaci zisku, ve vyšších tržbách a snížení zadluženosti.

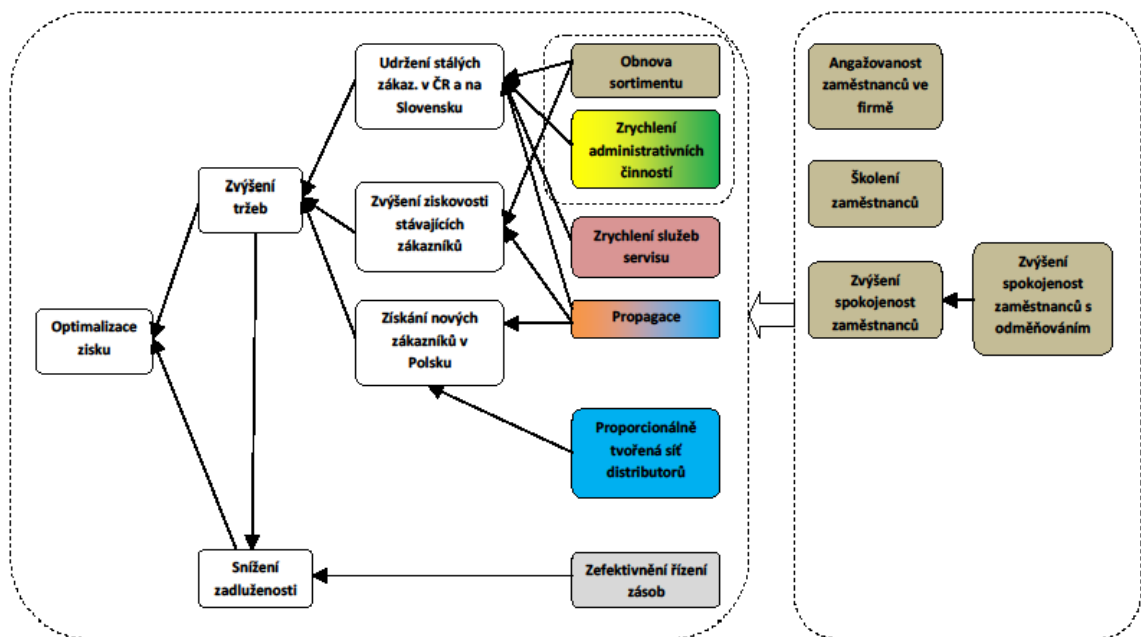
PŘÍLOHA P3: STRATEGICKÁ MAPA



PŘÍLOHA P 4 BALANCED SCORECARD

Finanční perspektiva				
Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Optimalizace zisku	3 690 000,-	3 800 000,-	3 900 000,-	Rozdíl mezi výnosy a náklady
Zvyšování tržeb	91 600 000,-	96 000 000,-	97 000 000,-	Celkové tržby z prodeje a servisu
Snižít zadluženost společnosti	50 % celkového kapitálu	30 % celkového kapitálu	30 % celkového kapitálu	Míra zadluženosti – cizí kapitál/celkový kapitál společnosti
Zákaznická perspektiva				
Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Optimalizace zisku	3 690 000,-	3 800 000,-	3 900 000,-	Rozdíl mezi výnosy a náklady
Zvyšování tržeb	91 600 000,-	96 000 000,-	97 000 000,-	Celkové tržby z prodeje a servisu
Snižít zadluženost společnosti	50 % celkového kapitálu	30 % celkového kapitálu	30 % celkového kapitálu	Míra zadluženosti – cizí kapitál/celkový kapitál společnosti
Perspektiva podnikových procesů				
Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Propagace společnosti	0	350	150	Počet nových zákazníků získaných bezprostředně po veletrzích
Obnovovat portfolio výrobků a služeb	-	70 % žádaných výrobků	80 % žádaných výrobků	Počet shodně požadovaných výrobků zákazníky v rámci věrnostního programu
Snižovat průměrnou dobu servisu strojů	7 pracovních dní	5 pracovních dní	5 pracovních dní	Doba od převzetí stroje k servisu až po jeho předání
Zrychlení administrativních činností	5 dní	4 dny	3 dny	Doba od přijetí zakázky až po její fakturaci
Zefektivnění řízení zásob - snížení morálně opotřebovaných skladových zásob	20 % zásob	10 % zásob	0 % zásob	Poměr morálně opotřebovaných skladových zásob/celkové zásoby; udržování běžné zásoby
Perspektiva učení se a růstu				
Cíle	Současný stav	Žádoucí stav		Metrika
		2013	2014	
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	50 %	80 %	90 %	Poměr spokojených zaměstnanců/všichni zaměstnanci
Zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování	60 %	90 %	90 %	Poměr spokojených zaměstnanců/všichni zaměstnanci
Zvýšit angažovanost zaměstnanců	40 %	80 %	85 %	Počet návrhů a připomínek, aktivita při poradách
Zefektivnění školení	50 %	95 %	100 %	Plnění metrik zaměstnanců bezprostředně po školení

PŘÍLOHA P 5: ZAMĚSTNANCI A BSC



PŘÍLOHA P 6: MARKETINGOVÝ PLÁN

AWZ se snaží proniknout na zcela nový trh, proto je zapotřebí nepodceňovat marketing při této expanzi. Je nutné si ujasnit, kde vlastně společnost je a čeho chce dosáhnout. Je důležitá také

Hlavní cíle a strategie

Pomocí zvyšování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, jejich pocitu sounáležitosti a aktivní účasti na školeních zlepšíme propagaci, zrychlíme inovace produktů, zefektivníme dobu servisu, administrativy a řízení zásob. To povede k nárůstu počtu nových zákazníků a ke snížení ztrát stávajících zákazníků, k čemuž by měla pomoci nová distribuční síť. To vše se v konečném důsledku projeví v optimalizaci zisku, ve vyšších tržbách a snížení zadluženosti.

Situační analýza

Společnost se nachází na trhu již od roku 1992 a zabývá se distribucí a prodejem obráběcích strojů a servisem těchto strojů. AWZ má vybudovanou kvalitní stálou klientelu, pro kterou je zaveden výhodný věrnostní program poskytující řadu výhod. Zákazníci jsou z valné většiny výrobní podniky. AWZ nabízí kvalitní výrobky známých značek v oboru, jako jsou Optimum, Aircraft, Stürmer či SIEG. Výrobky se k zákazníkům dostávají prostřednictvím rozsáhlé sítě distributorů, která je vytvořena v ČR a na Slovensku a bude rozšířena i v Polsku. Za hlavního konkurenta v oboru je považována společnost Peddy Group, která má širší portfolio služeb a servisní dílny má po celé České republice, tudíž je schopna poskytnout kratší dobu servisu.

Marketingové cíle

Pomocí propagační kampaně chce AWZ nalézt v prvním roce 350 nových zákazníků bezprostředně po účasti na veletrhu a v druhém roce 150.

Marketingová strategie

Propagace společnosti je součástí takzvaného „4P“ marketingového mixu. Jedná se o výrobek („product“), místo prodeje („place“), cenu („price“) a propagaci neboli komunikační mix („promotion“).

Výrobek

Společnost se zabývá distribucí obráběcích strojů zejména z Německa a Číny. Do jejich sortimentu patří stroje ke kovoobrábění, dřevoobrábění, tváření, CNC stroje, kompresory a další související zboží. Tyto stroje však potřebují i pravidelnou údržbu a opravu v případě poruch. Právě proto se společnost snaží zajistit i komplexní služby v rámci servisu těchto strojů.

Místo prodeje

Společnost se převážně soustředí na velkoobchod. Tudíž potřebuje vytvořit síť distributorů, kteří budou zboží zákazníkům nabízet. V České republice a na Slovensku je 130 distributorů a v Polsku, kam chce společnost proniknout je plánováno dalších 45 distributorů. Společnost má také malou prodejnu přímo v sídle společnosti, ta však není hlavním zdrojem zisku. Je zde spíše z propagačních důvodů, jelikož se zde zároveň nachází i předváděcí místnost s výrobky.

Cena

AWZ nabízí distribuované zboží. Je proto jasné, že do ceny nám vstupují i náklady na dopravu zboží z Německa či Číny. S rostoucí cenou pohonných hmot není možné stanovovat cenu jen porovnáváním s konkurencí, musí vzít v úvahu veškeré náklady, které vstupují do ceny produktu. Konkurenční ceny lze však brát v úvahu v rámci servisu strojů, ale je nutné zvažovat i skutečnost, že společnost nabízí komplexní služby včetně odvozu a dovozu strojů, tudíž je nutné mít tuto skutečnost na paměti při stanovování ceny.

Propagace

Propagace společnosti bude zaměřena jak na udržení stálých zákazníků, tak na získání nových zákazníků v Polsku. V rámci propagace zaměřené na zákazníky v ČR a na Slovensku bude v rámci věrnostního programu zvýšen počet akčního zboží pro stálé zákazníky. Je vhodné do akčního zboží dávat ty stroje, pro které je samozřejmostí i další příslušenství. To však již nebude v rámci akční nabídky, tudíž by se měly výnosy vyrovnat minimálně nákladům.

V rámci proniknutí na trh Polska je zapotřebí se připravit na mnohem vyšší náklady na propagaci. Samozřejmostí je, že samotné distributory budou oslovovat přímo dva obchodní referenti, kteří musí distributory přesvědčit o výhodné spolupráci. První problém

nastává v samotné komunikaci mezi nimi. Obchodní zástupci společnosti AWZ jsou schopni komunikovat v anglickém jazyce, to samé však nelze automaticky očekávat od distributorů v Polsku. Je tudíž zapotřebí zajistit kurz polštiny alespoň pro jednoho obchodního zástupce.

Je také nutné oslovit samotné zákazníky. V rámci jednotlivých distributorů budou vytištěny propagační materiály – letáky, katalogy, které budou k dispozici samotným distributorům. Samotné zákazníky však společnost hodlá oslovit na veletrzích konaných ve městech Kielce, Poznaň a Sosnowiec.

Náklady na kampaň v Polsku

- náklady na výběr obchodní zástupce pro personální agenturu v Polsku
- 2 obchodní zástupce v Polsku – pohovory s vedením podniku
- vysvětlení strategie podniku těmto zaměstnancům
- náklady na účast na veletrzích
- tisk propagačních materiálů pro polské zákazníky

Rizika expanze

Proniknutí na trh Polska s sebou nese značné riziko, že výrobky nabízené AWZ nebudou na trhu žádány. Pro polské zákazníky připadá alternativa, kdy se mohou obrátit přímo na německé společnosti, které jim jsou schopny výrobky dodat i za nižší cenu, jelikož budou mít nižší náklady na dopravu. Finanční dopad představuje ztrátu tržeb, které byly předpokládány, tak i náklady, které byly vynaloženy na vstup na trh. Společnost tedy musí najít konkurenční výhodu oproti ostatním firmám, například zdůraznit přednosti komplexních služeb, které společnost poskytuje. V každém případě je zapotřebí provést důkladný průzkum trhu. Značné náklady budou vynaloženy na účast na veletrzích. V případě, že se jej nezúčastní předpokládaný počet zákazníků, nemůžeme očekávat, že se nám vyplatí vynaložit takové náklady na tyto akce. Je tedy vhodné nespoléhat pouze na tyto veletrhy, ale připravit také kvalitní materiály pro obchodní distributory, kteří budou výrobky nabízet zákazníkům, jejichž síť již mají sami vytvořenou.

PŘÍLOHA P 7: ANALÝZA STAKEHOLDERŮ

Stakeholder	Moc	Postoj pozitivní (obhájce) / negativní (odpůrce, protivník)
Obchodní zástupci v terénu	6	5
Administrativní pracovníci	3	8
Manuálně pracující zaměstnanci	3	7
Majitel A	10	10
Majitel B	10	-8
Zákazníci	4	5
Dodavatelé	3	0
Věřitelé	7	5