

Projekt implementace modelu **Balanced Scorecard** ve společnosti **XY, a.s.**

Bc. Martin Černý

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Černý**
Osobní číslo: **M120476**
Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti XY, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši dostupných literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, a. s., analyzujte současný stav strategického řízení a plánování ve společnosti.
- Zpracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY, a. s.
- Zhodnoťte přínosy, dopady a rizika projektu, zpracujte systém závěrečných návrhů a doporučení pro management společnosti XY, a. s.

Závěr

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

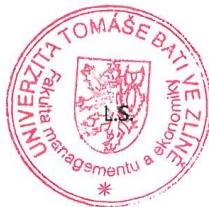
Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, a. s., 2005, 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Bosto: Harvard Business School Press, 1996, 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001, 400 s. ISBN 1-57851-250-6.
POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nahlédnutí 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, učije-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 mohu užít své dílo – 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 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 diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2014



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 užít 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 výdělku jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat projekt implementace modelu Balanced Scorecard v koncernové společnosti XY, a.s. jako strategického nástroje k řízení výkonnosti podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na zpracování literárních zdrojů z oblasti měření podnikové výkonnosti, měřítek výkonnosti a konceptu Balanced Scorecard. Mimo obecného představení je součástí také postup jeho zavedení do společnosti. V praktické části, která je analyticky zaměřená, je nejprve představena společnost XY, a.s. Poté je provedena analýza společnosti z interního i externího pohledu. Vychází z vlastní práce, rozhovory s pracovníky a ze studia interních materiálů. V další části je představen aktuální systém měření výkonnosti včetně definice jeho nedostatků, které jsou omezující pro budoucí rozvoj. Poslední část práce řeší již samotný projekt implementace modelu BSC. V závěru práce jsou poté identifikovány přínosy a rizika samotného zavedení.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, perspektivy BSC, řízení, výkonnost, strategie, cíle, měřítko, cílové hodnoty

ABSTRACT

The main goal of the diploma thesis is creation of the project of Balanced Scorecard implementation into concern XY., a.s. as a strategic instrument for performance management. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. Theoretical part is focused on research of literary sources dealing with business performance measurement, performance measures and Balanced Scorecard concept. The Balanced Scorecard implementation process into company is also included in theoretical part. The company XY, a.s. is presented in a practical part. The internal and external analysis of company XY, a.s. is based on the respective work, interview with employees and on internal materials. The current system of performance management also with its insufficiency is presented in the next part of the diploma thesis. These lacks are restrictive for the company development. The project of Balanced Scorecard implementation is included in the last part of the diploma thesis. The benefits and risks of project are identified in the diploma thesis conclusion.

Keywords: Balanced Scorecard, perspectives in BSC, management, performance, strategy, targets, measurements, target values

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D. za jeho cenné teoretické i praktické rady a odborné vedení. Velice dále oceňuji přístup vrcholového vedení koncernové společnosti XY, a.s., který mi při tvorbě diplomové práce věnovali.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Miroslavě Blažkové za podnětné připomínky při zpracování diplomové práce, zejména v závěrečné fázi.

Nakonec bych chtěl poděkovat všem, kteří mi umožnili studovat a bez jejichž pomoci, trpělivosti a podpory bych to nedokázal.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 12 |
| 1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ..... | 13 |
| 1.1 UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU – PŘÍSTUPY, ROZDĚLENÍ..... | 14 |
| 1.2 KLASICKÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU | 14 |
| 1.2.1 Ukazatele zisku | 14 |
| 1.2.2 Ukazatele cash flow | 14 |
| 1.2.3 Ukazatele rentability | 15 |
| 1.3 MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU | 17 |
| 1.4 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU | 19 |
| 2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU | 20 |
| 2.1 SWOT ANALÝZA | 20 |
| 2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ | 21 |
| 2.3 PEST ANALÝZA | 22 |
| 2.4 FINANČNÍ ANALÝZA | 23 |
| 3 BALANCED SCORECARD | 25 |
| 3.1 HISTORICKÁ EXKURZE DO BSC..... | 25 |
| 3.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY BSC | 26 |
| 3.3 PERSPEKTIVY BSC | 27 |
| 3.3.1 Perspektiva finanční | 29 |
| 3.3.2 Perspektiva zákaznická | 30 |
| 3.3.3 Perspektiva interních procesů | 31 |
| 3.3.4 Perspektiva učení se a růstu | 33 |
| 3.4 STRATEGIE PODNIKU | 33 |
| 3.5 STRATEGICKÉ MAPY | 36 |
| 3.6 IMPLEMENTACE BSC | 36 |
| 3.6.1 1. fáze - Vytvoření organizačních předpokladů | 37 |
| 3.6.2 2. fáze - Vyjasnění strategie | 38 |
| 3.6.3 3. fáze - Tvorba Balanced Scorecard | 38 |
| 3.6.4 4. fáze – Roll-out – řízení procesu rozšíření | 39 |
| 3.6.5 5. fáze – Zajištění nepřetržitého používání | 40 |
| ZÁVĚREČNÉ ZHDNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 41 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 43 |
| 4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI..... | 43 |
| 4.2 HISTORICKÝ EXKURZ | 45 |
| 4.3 VÝROBNÍ PORTFOLIO..... | 46 |
| 4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 48 |
| 4.5 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE | 49 |
| 5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ..... | 51 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | SWOT ANALÝZA | 51 |
| 5.2 | PEST ANALÝZA | 53 |
| 5.3 | PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ | 55 |
| 6 | SOUČASNÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE SPOLEČNOSTI XY, A.S. | 58 |
| 6.1 | TRŽBY DLE OBCHODNÍCH SKUPIN | 58 |
| 6.2 | TRŽBY DLE SORTIMENTU | 60 |
| 6.3 | ZÁSoby | 61 |
| 6.4 | INOVAce | 62 |
| 6.5 | VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI | 64 |
| 6.5.1 | Tržby | 64 |
| 6.5.2 | EBITDA | 64 |
| 6.5.3 | Zásoby | 65 |
| 6.5.4 | Inovace | 65 |
| 6.5.5 | Souhrn nedostatků | 65 |
| 6.5.6 | Příležitosti | 65 |
| 7 | NÁVRH PROJEKTU A IMPLEMENTACE MODELU BSC | 67 |
| 7.1 | ORGANIZAČNÍ RÁMEC PROJEKTU | 67 |
| 7.2 | ORGANIZAČNÍ SKUPINA PROJEKTU | 69 |
| 7.3 | VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI | 70 |
| 7.3.1 | Vize koncernu XY, a.s. | 70 |
| 7.3.2 | Strategie koncernu XY, a.s. | 70 |
| 7.4 | DEFINICE PERSPEKTIV A STRATEGICKÝCH CÍLŮ BSC | 71 |
| 7.4.1 | Strategické cíle perspektivy finanční | 72 |
| 7.4.2 | Strategické cíle perspektivy zákaznické | 73 |
| 7.4.3 | Strategické cíle perspektivy interních procesů | 75 |
| 7.4.4 | Strategické cíle perspektivy učení a růstu | 75 |
| 7.5 | NÁVRH STRATEGICKÉ MAPY KONCERNU XY, A.S. | 77 |
| 7.6 | NÁVRH MĚŘÍTEK | 78 |
| 7.6.1 | Měřítka perspektivy finanční | 78 |
| 7.6.2 | Měřítka perspektivy zákaznické | 80 |
| 7.6.3 | Měřítka perspektivy interních procesů | 81 |
| 7.6.4 | Měřítka perspektivy učení se a růstu | 82 |
| 7.7 | HARMONOGRAM PROJEKTU IMPLEMENTACE MODELU BSC | 83 |
| 7.8 | ROZPOČET PROJEKTU | 84 |
| 8 | PŘÍNOSY A RIZIKA IMPLEMENTACE BSC | 86 |
| 8.1 | PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC | 86 |
| 8.2 | RIZIKA IMPLEMENTACE BSC | 87 |
| 9 | ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ | 89 |
| | ZÁVĚR | 90 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 92 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 95 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 97 |
| | SEZNAM TABULEK | 98 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 99 |
|---------------------------|-----------|

ÚVOD

Výkonnost podniku a její měření jsou stále častěji skloňovanými výrazy. Zejména v dnešní době, kterou je možné charakterizovat jako velmi turbulentní, s neustále se měnícími podmínkami, stupňujícím se tlakem konkurence a hlavně se stále náročnějšími zákazníky.

Konkurenční boj se z regionálního měřítka rozšířil na celosvětovou záležitost. Velký rozvoj zaznamenávají teritoria Asie a jižní Ameriky. Zákazník má stále širší možnosti výběru, dřívější bariéry a výhody se smazávají.

Jedině společnost, která je schopna svoji výkonnost měřit, analyzovat a poté na základě výsledků pružně reagovat, může v tomto prostředí uspět. Tyto schopnosti zajistí společnosti předpoklady pro dlouhodobou perspektivu, konkurenceschopnost a růst tržní hodnoty. Samotná výše uvedená skutečnost ovšem nestačí. Každou společnost tvoří zaměstnanci, kteří pracují se stejným cílem. Nicméně všichni zaměstnanci jsou jenom lidé, jejichž chování a skutky jsou často nepředvídatelné.

Samotné řízení a měření výkonnosti je úkolem pro všechny podnikové úrovně, pro všechny podnikové činnosti. Odpovědní pracovníci mohou volit z různých možností, přístupů nebo nástrojů, které jsou pro posouzení podnikových výsledků a ekonomických externích skutečností určeny.

Co jsou ale ty správné podnikové cíle? Obrat, hospodářský výsledek nebo tržní podíl? Určitě ano, ale také za současného plnění cílů dalších. Většina společností zaměřuje následné měření vlastní výkonnosti na finanční ukazatele a měřítka, které ovšem nejsou dostačující. Finanční výsledky definují minulost a samy o sobě neposkytují potřebný podklad pro pohled do budoucnosti. Je nutné tyto finanční výsledky propojit se skutečnostmi nefinanční povahy. Tím získáme komplexní pohled na výsledky podnikové činnosti. Ucelené systémy měření se dostávají ještě dále. Jedná se o modely měření výkonnosti, mezi které můžeme zařadit také model Balanced Scorecard. Měření výkonnosti je propojeno se systémem řízení, vztahů a odpovědnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat projekt implementace modelu Balanced Scorecard v koncernové společnosti XY, a.s. jako strategického nástroje k řízení výkonnosti podniku. Jako podpůrné cíle lze definovat analýzu současného stavu měření výkonnosti,

identifikace jeho nedostatků a vyjasnění vize a strategie společnosti, která bude komunikována napříč celou společností. Podpůrné cíle jsou důležité pro vlastní uvědomění si důležitosti implementace modelu strategického řízení společnosti.

Východiskem diplomové práce je první – teoretická – část, která vytváří podklad pro zpracování praktické části. Teoretická část představuje přístupy k měření výkonnosti společnosti – klasické, moderní a komplexní. Dále definuje analýzu vnitřního a vnějšího podnikového prostředí a na závěr vybraný komplexní model Balanced Scorecard, jeho perspektivy, strategie a kroky k úspěšné implementaci.

Na teoretická východiska navazuje praktická část práce. Na začátku je důležité představení společnost, její historie a další informace. Práce se dále zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí (pomocí SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil), která stanoví silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti. Dalším krokem je vyhodnocení současného systému měření výkonnosti ve společnosti XY, a.s. včetně identifikace nedostatků.

Analýza společnosti tvoří podklad pro samotný projekt implementace modelu BSC. Podstatou je ujasnění a formulace vize a strategie společnosti, její rozpracování do strategických cílů, vazeb. Vše bude promítnuto do strategické mapy. Následujícím krokem je návrh měřítek pro hodnocení výkonnosti ve všech čtyřech perspektivách modelu BSC a stanovení cílových hodnot. V rámci projektu je stanovena časová náročnost projektu a celkové náklady s implementací spojené. Na závěr se práce zabývá identifikací přínosů a rizik projektu. Poslední část je poté věnována celkovému zhodnocení realizovatelnosti a doporučením společností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ

Konkurenční schopnost podniku je složitá ekonomická kategorie, což ukazuje možnost jejího hodnocení dle více hledisek. Podnik, který chce obstát v konkurenčním prostředí, by měl být přizpůsoben k přáním a potřebám zákazníků, výrobní procesy zefektivňovat, klást důraz na ohleduplnost k životnímu prostředí. Cílem je uspokojit všechny stakeholdery (všechny zájmové skupiny, které jsou v okolí podniku a jsou s podnikem nějakým způsobem spjati). (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)

Pojmy výkonnost podniku, měření výkonnosti patří v současnosti k velmi frekventovaným, a to jak v odborné, tak v laické veřejnosti. Každý si přitom tyto pojmy vykládá po svém. V nejobecnějším výkladu je užíván s vymezením samotné podstaty existence podniku, jeho schopnosti přežít v tržním prostředí nebo také jeho úspěšnosti. Samostatná pozornost je věnována vypovídací schopnosti hodnotových kritérií, které vychází z účetních informací, naturálních kritérií a kombinovaných kritérií. (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 7)

Každá taková zájmová skupina může poté výkonnost hodnotit jinak - vlastníci pomocí návratnosti svých investovaných prostředků, odběratel pomocí uspokojení svých očekávání a požadavků (kvalita, cena, rychlost dodání, platební podmínky, doplňkové služby, atd.), dodavatelé dle schopnosti dostát svým závazkům, podílu na společném vývoji dodávaných komponentů, banky podle plnění jí stanovených ukazatelů (kovenantů), zaměstnanci pomocí mzdové hladiny, pracovního prostředí, státní organizace pomocí placení daní.

V moderním prostředí se mohou úspěšně rozvíjet jen ty podniky, které pružně reagují na vývoj podmínek podnikání, sledují a vyhodnocují výkonnost podniku a investují do zvyšování výkonnosti. Během minulých desetiletí bylo vyvinuto spousta ukazatelů, které reagovaly na pohled vlastníků a všech zájmových skupin, zohledňovaly zavedenou praxi. Tyto ukazatele tedy prošly vývojem od měření marže, růstu zisku až k moderním konceptům, které jsou založeny na tvorbě hodnoty vlastníků a hodnotovému řízení. Bližší detail znázorňuje tabulka č. 1. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)

Tab. 1. Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)

| 1. generace | 2. generace | 3. generace | 4. generace |
|-----------------|--------------------|---|--------------------------------|
| "Zisková marže" | "Růst zisku" | "Výkonnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI) | "Tvorba hodnoty pro vlastníky" |
| Zisk/Tržby | Maximalizace zisku | Zisk/Investovaný kapitál | EVA, CFROI, FCF |

1.1 Ukazatele výkonnosti podniku – přístupy, rozdělení

Mezi odborníky, které reprezentují poradenské firmy, univerzitní sféra a manažeři podniků, je vedena diskuse o volbě nejvhodnějšího přístupu k měření výkonnosti podniku. Ukazatele můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- klasické ukazatele,
- moderní ukazatele.

Souhrnem nebo průsečíkem těchto dvou skupin je komplexní přístup k hodnocení výkonnosti podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 16)

1.2 Klasické ukazatele výkonnosti podniku

Podstatou klasického přístupu a klasických ukazatelů je maximalizace zisku, který představuje základní předpoklad a základní cíl podnikání. Dále poté tok hotovosti (cash flow) a ukazatele rentability. (Vymětal, 2009, s. 19)

1.2.1 Ukazatele zisku

Zisk je možné definovat pomocí různých způsobů a měřítek. Mezi nejpoužívanější patří EAT (čistý zisk), EBT (zisk před zdaněním), EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy). Pro výpočet výše uvedených měřítek platí následující:

| | |
|----------|---|
| EAT | = výsledek hospodaření za účetní období |
| | + daň z příjmu za běžnou činnost |
| | + daň z příjmu za mimořádnou činnost |
| | |
| = EBT | |
| | + nákladové úroky |
| | |
| = EBIT | |
| | + odpisy |
| | |
| = EBITDA | |

Obr. 1. Výpočet ukazatele EBITDA (Pavelková a Knápková, 2005, s. 16)

1.2.2 Ukazatele cash flow

Finanční řízení a rozhodování v podniku si v průběhu času prosadilo, vedle informací o zisku, také informace o cash flow (toky peněžních prostředků) – jako informace o příjmech

a výdajích. V podniku nastává časový nesoulad mezi výnosy, náklady, ziskem a příjmy, výdaji a stavem peněžních prostředků. Podstatou sledování cash flow je změna stavu finančních prostředků. (Ryneš, 2009, s. 123)

Informace o cash flow je možné využít:

- ve finanční analýze (schopnost podniku splácet závazky, tvořit finanční přebytky a vyplácet podíly na zisku),
- při krátkodobém plánování,
- při střednědobém a dlouhodobém plánování,
- při hodnocení efektivnosti investic,
- při zjištění, jestli je podnik schopen financovat investice z vlastních zdrojů,
- při oceňování podniku. (Růčková, 2008, s. 52)

Existují dva základní způsoby zjišťování cash flow:

- přímý – k počátečnímu stavu peněžních prostředků jsou přičteny příjmy za dané období, odečteny výdaje za dané období a výsledkem je konečný stav peněžních prostředků.
- nepřímý – vychází z výsledku hospodaření (dle účetnictví), ten je poté přepočítán na tok peněz. (Vochozka, 2011, s. 62)

1.2.3 Ukazatele rentability

Výnosnost vloženého kapitálu (rentabilita) udává, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje, jak je schopen zhodnotit investovaný kapitál, vytvářet pomocí jeho zisk. U těchto ukazatelů (poměrových) se vychází ze dvou základních výkazů – výkazu zisku a ztráty a rozvahy. V ukazatelích rentability se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina) nebo tržby (toková veličina). Ukazatele rentability by měly mít v časové řadě rostoucí tendenci. Jednoznačně nejvíce zajímají akcionáře a případné investory. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 22)

V praxi jsou nejvíce používány následující ukazatele:

- rentabilita celkového vloženého kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita nákladů,
- rentabilita aktiv,

- rentabilita tržeb,
- zisk na akcii.

Níže jsou uvedeny některé bližší informace včetně způsobu výpočtu vybraných ukazatelů.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál.

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

(Synek a kolektiv, 2011, s. 360)

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel měří produkční sílu podniku. Ukazuje produkci zisku pomocí využití majetku bez ohledu na to, za jakých zdrojů byl majetek pořízen.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje marži podniku. Ve výpočtu se používá zisk po zdanění nebo EBIT. Pro porovnání více podniků bývá doporučeno použití EBIT. Tím je eliminován vliv různé kapitálové struktury a míry zdanění.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

(Kislingerová a kolektiv, s. 98)

Zisk na akcii

Tento ukazatel představuje výši čistého zisku, který připadá na jednu akcii podniku. Je důležitý zejména pro případné investory na kapitálových trzích. EPS může být zkreslen snahou manažerů o dosažení co nejvyšší hodnoty. Zvýšení tohoto ukazatele je také možné zvýšením podílu cizího kapitálu.

$$EPS = \frac{EAT}{\text{Počet vydaných akcií}}$$

Ukazatele rentability bývají rozšířeny o ukazatele zadluženosti, aktivity, likvidity a mnohé další. Klasické ukazatele mají určitě přednosti, ke kterým patří rychlost zpracování a schopnost porovnat konkurenční podniky (díky standardizovanému účetnictví). (Pavelková a Knápková, 2005, s. 22; Růčková, 2008, s. 52)

1.3 Moderní ukazatele výkonnosti podniku

Klasické (tradiční) ukazatele jsou často předmětem kritiky. Jsou založeny na účetních údajích a na účetním hospodářském výsledku. Nekalkulují a nezohledňují riziko, vliv inflace, časovou hodnotu peněz a náklady obětované příležitosti. Proto se do popředí zájmu dostaly moderní ukazatele výkonnosti. Moderní přístup řízení hodnototvorného procesu propojuje veškeré činnosti podniku, všechny osoby, které jsou součástí podnikového procesu.

Východiskem je jednotné kritérium – zvýšená hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je zahrnut ekonomický zisk (zohledňuje také oportunitní náklady kapitálu). (Pavelková a Knápková, 2005, s. 16 - 23)

Moderní ukazatele výkonnosti podniku zahrnují zejména koncept EVA (ekonomická přidaná hodnota), MVA (hodnota přidaná trhem), SVA (přidaná hodnota pro akcionáře), DCF (diskontovaná cash flow), CFROI (rentabilita investic založená na peněžních tocích), Excess Return, TSR (celková rentabilita akcionářů) atd.

EVA

Na rozdíl od ukazatelů rentability kapitálu (vlastního i cizího) je založena na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk, na rozdíl od účetního, zohledňuje veškeré náklady na kapitál, tzn. jak náklady na cizí, tak vlastní kapitál. EVA je v úzkém souladu se změnou bohatství vlastníků.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

NOPAT = zisk z hlavní činnosti po zdanění

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech

(Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013, s. 169)

MVA

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a výší investovaného kapitálu. Můžeme jej počítat dvěma způsoby – ex post (rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a čistými aktivy v hlavní činnosti) a ex ante (současná hodnota predikcí budoucích výsledků dle ekonomické přidané hodnoty).

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

(Wagner, 2009, s. 202)

CFROI

Tento ukazatel představuje vnitřní výnosovou míru za podnik – soubor jednotlivých investic. Kladem z investic je:

- provozní peněžní toky (bez úroků),
- čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice.

Na rozdíl např. od ukazatele ROA posuzuje prospěch z dané investice po celou dobu jejího trvání, kdežto ROA posuzuje prospěch investice v jednom zkoumaném období.

$$CFROI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n}$$

(Marinič, 2008, s. 46)

Diskontované cash flow

DCF, na rozdíl od samotného výsledku CF (představuje absolutní veličinu), bere v úvahu čas, kdy jsou peněžní toky vytvářeny a také riziko, při němž jsou peněžní toky produkovány. Jeho využití najdeme zejména při hodnocení výkonnosti podniku a hodnocení výnosnosti investic. Nejprve je nutné určit tzv. čistou současnou hodnotu. Základem je výpočet DCF

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i)^t} - K$$

CF = peněžní toky v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj spojený s investicí

n = doba životnosti investice

i = diskontní míra (udává požadovanou výnosnost investice)

(Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 151)

1.4 Komplexní přístup k měření výkonnosti podniku

Komplexní přístup k měření výkonnosti podniku představuje kombinaci klasických a moderních ukazatelů. O komplexní jde proto, že bere v úvahu jak finanční, tak nefinanční ukazatele. V dnešní době nejsou důležité jen tyto ukazatele, ale také kvalita, inovace, míra uspokojení zákazníků, podíl na trhu atd. Do komplexního přístupu můžeme zařadit například Balanced Scorecard (BSC) a nebo European Foundation of Quality Management (EFQM).

(Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 234)

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Na každý podnik působí síly jak z okolí, tak uvnitř daného subjektu. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Podnikové okolí můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Na každý podnik působí vnější síly s jinou intenzitou. Proto není důležité tvořit nějaký žebříček možných faktorů, ale je důležité tyto síly hodnotit individuálně. Mohou znamenat pro podnik buď příležitost (situaci, která je pro podnik příznivá a díky které může získat konkurenční výhodu) nebo ohrožení (situaci, která by, v případě neřešení, mohla ohrozit další existenci podniku).

Na vnější analýzu navazuje analýza vnitřního prostředí. Vnitřní prostředí tvoří zejména zdroje firmy a schopnost těmito zdroji disponovat a využívat je. (Jakubíková, 2013, s. 109; Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, systematická analýza, která je zaměřená na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku. Nepřetržitě porovnává vnitřní zdroje podniku a jeho schopnosti vypořádat se se změnami v okolí. Identifikuje všechny silné a slabé stránky a srovnává je s hlavními vlivy okolí, příležitostmi a hrozbami a směřuje k celkové analýze, která je podkladem pro tvorbu strategie.

SWOT analýza rozlišuje dva popisy vnitřní situace podniku:

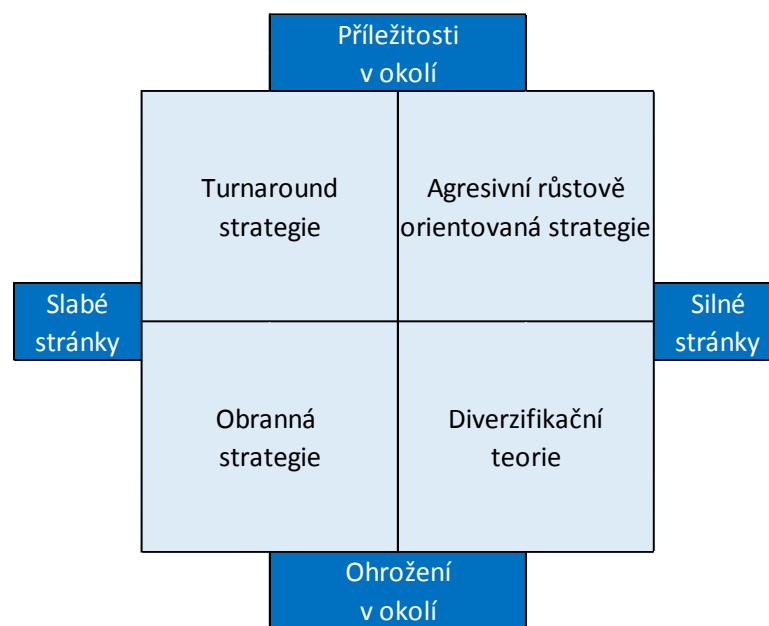
- silné stránky,
- slabé stránky,

a dva popisy vnějšího okolí podniku:

- příležitosti,
- hrozby. (Jakubíková, 2013, s. 103)

Z výše uvedeného ovšem vyplývá také riziko a omezení, a to je nutnost rozlišit mezi silnými a slabými stránkami, mezi příležitostmi a hrozbami. Je totiž velmi obtížné rozhodnout, kam daný jev či skutečnost zařadit.

Cílem SWOT analýzy je idea hluboce strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky. Jestliže chceme, aby tato analýza plnila svůj účel (podílet se na tvorbě strategie), musí její použití směřovat k pojmenování, nalezení a hodnocení vlivů, k předpovědi vývojových trendů vlivů vnitřního prostředí a vnějšího okolí podniku a jejich vzájemné závislosti. Diagram SWOT analýzy má díky své přehlednosti směřovat k určité volbě strategie. Kombinace příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami dává možnost uvažovat o čtyřech rozdílných situacích. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)



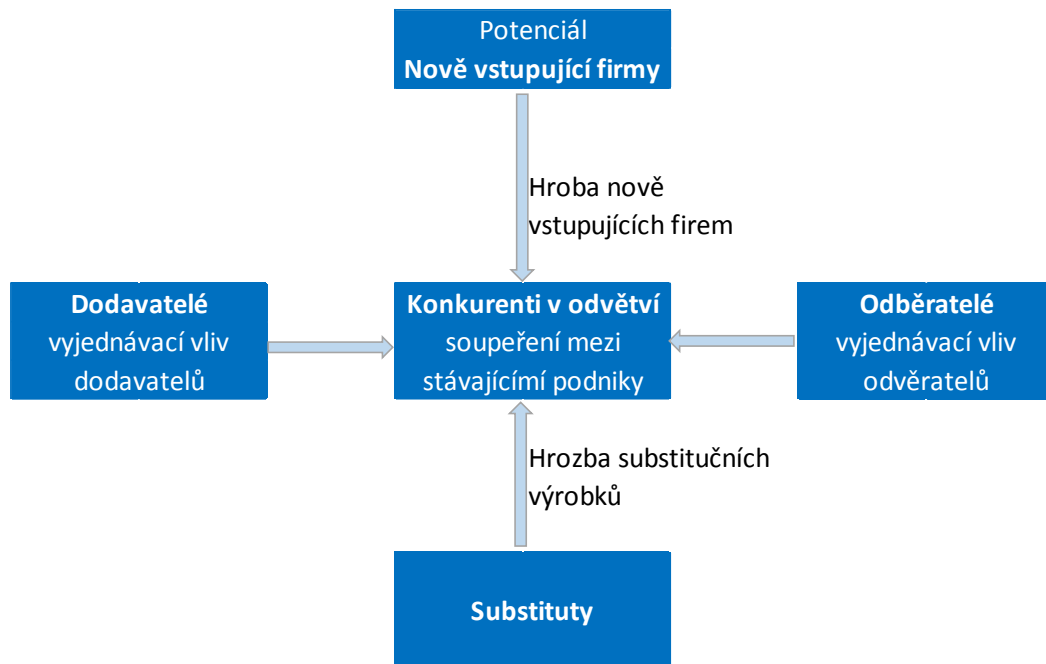
Obr. 2. SWOT analýza (Landa a Polák, 2008, s. 38)

2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčního prostředí je často využívaným a užitečným nástrojem pro oborovou analýzu podnikového okolí. Jde o pětifaktorový model, který vychází z informace, že pozice firmy (strategická) – působící na určitém trhu, v určitém odvětví – je determinována působením pěti faktorů:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem, které působí v daném odvětví, na daném trhu. (Palatková, 2011, s. 35)

Je potřeba zdůraznit, že profesor Porter při sestavení tohoto modelu nevedl komplementy, které jsou také schopné ovlivnit odvětví stejně silně jako substituty. Vzájemné působení výše uvedených faktorů představuje obrázek č. 2. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54)



Obr. 3. Hybné síly konkurence v prostředí (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194)

Podniky, které nově vstupují do odvětví, přináší novou kapacitu, významné zdroje, snahu získat podíl na trhu. Tím může dojít ke snížení cen, snížení marže, zvýšení nákladů atd. Tato hrozba je ovlivněna překážkami vstupu na trhu (kapitálová náročnost, diferenciací produktu, úspory z rozsahu). Konkurence je základním předpokladem fungování trhu. Chybějící konkurenci musí simulovat a nahrazovat pomocí zásahů stát. Každý podnik je součástí struktury – dodavatel – výrobce – odběratel. V tomto řetězci se dělí zisk, avšak některý z článků se může dostat do situace, kdy musí ustoupit jinému článku tohoto řetězce. Většina dodavatelů i odběratelů má silnější pozici než výrobce. Tato skutečnost se neprojevuje jenom na výši marže, ale také v oblasti likvidity (doba splatnosti pohledávek a závazků). (Palatková, 2011, s. 34)

2.3 PEST analýza

Za rozhodující oblasti makrookolí podniku je možné definovat politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory. PEST analýza dělí tyto faktory do 4 skupin:

- **politicko-právní faktory** – tvoří společenský systém, ve kterém podniky uskutečňují svou činnost. Systém je formován vývojem politické situace v dané lokalitě a mocenským zájmem politických stran,
- **ekonomické faktory** – vychází z hospodářské politiky státu a ekonomické situace země. Patří sem např. vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflace, daně a mnohé jiné,
- **sociální a kulturní faktory** – jsou definovány sociálním složením obyvatelstva, kulturními zvyky a společenskými vlivy,
- **technické a technologické faktory** – inovační potenciál země.

(Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 131)

2.4 Finanční analýza

Existuje spousta možných definic a způsobů jak popsat pojem finanční analýza. Možná nejužitečnější je ten, který říká, že finanční analýza představuje propracovaný rozbor získaných dat a informací, které jsou obsaženy především ve finančních výkazech.

Finanční analýza v sobě propojuje hodnocení minulosti, popis současnosti a také predikci do budoucnosti, co se týká zejména finančního vývoje. Hlavní náplní finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o směřování podniku.

Nezpochybnitelným faktem je propojenost mezi účetními výkazy a rozhodování o podniku. Účetnictví dává přesné údaje v peněžním vyjádření, ale deficitem je skutečnost, že se vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku. Jsou tím pádem podstatně izolované. Abychom mohli využít sesbíraná data pro analýzu a hodnocení finanční situace podniku, je nezbytné, podrobit je finanční analýze. (Pešková a Jindřichovská, 2012, s. 6)

K základním cílům finančního řízení patří především dosahování finanční stability podniku. Tu můžeme hodnotit pomocí dvou základních kritérií:

- schopnost vytvářet kladný HV, zajišťovat zhodnocení majetku a vloženého kapitálu,
- zajistit platební schopnost podniku.

Finanční analýza má smysl zejména z pohledu ohlédnutí do minulosti. Pomocí zvolených kritérií, kterých je možné definovat velkou spoustu, můžeme hodnotit vývoj podniku z minulosti až po současnost. Druhým důležitým pohledem na finanční analýzu je vytvoření základu pro finanční plánování ve všech časových rovinách (strategické plánování – dlouhodobý rozvoj podniku, krátkodobé plánování – běžný chod podniku).

Finanční analýzu je možné rozdělit např. dle objektů zkoumání, a to na:

- mezinárodní,
- národního hospodářství,
- odvětví,
- podniku. (Růčková, 2008, s. 9)

3 BALANCED SCORECARD

Manažerské účetnictví i controlling je možné označit jako protipól pouhé evidence dat, kterou poskytuje účetnictví. Jsou pomocníkem managementu pro definici budoucnosti podniku. Jejich cílem je připravit podmínky pro kvalitní rozhodování, včasné rozhodování a schopnost rozpoznat ohrožení podniku. Budoucnost podniku je možné definovat, popsat a vysvětlit pomocí metody Balanced Scorecard.

Metoda BSC je analytická, dovoluje dopátrat se elementárních zdrojů významných pro ekonomickou aktivitu podniku, je vyvážená (balanced), není jednostranná, snaží se zapojit do podnikové činnosti všechny zdroje. Dále se snaží posilovat součinnost a bránit, aby jeden ambiciózní jedinec nechtěl být upřednostněn na úkor druhých. (Horvát & Partner, 2008, s. 2)

BSC pomáhá nahlížet do možností, příležitostí a rizik finančního hospodářství podniku, nahlížet do možností trhu, očekávání zákazníků a významu obchodních případů. Dále bilancuje schopnost podniku pochopit, jak na končený výsledek působí vstupy a výstupy, likvidní prostředky, tzn. procesy, které zhodnocují vše, čím podnik disponuje. V poslední řadě má na konečný výsledek také vliv skutečnost, jaký má podnik lidský kapitál, jak využívá jeho znalosti, zhodnocuje je a přeměňuje na vyšší výkon, jakou má kulturu a celkovou perspektivu. (Niven, 2010, s. 12)

3.1 Historická exkurze do BSC

Název i koncepce BCS sahá do počátku 90. let 20. století. Byl vytvořen americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem, který spolupracoval s ředitelem americké poradenské společnosti Davidem P. Nortonem. První zmínka byla prezentována v roce 1992 v článku v časopise Harvard Business Review. (Vohl, 2004, s. 15)

Výchozí pozice BSC byla ovšem vytvořena dříve, již v roce 1987. V této době velmi rozsáhle Kaplan kritizoval systémy měření výkonnosti podniků, které byly založeny na pyramidovém rozkladu ukazatelů rentability (výhradní orientace na využití analytických finančních měřítek výkonnosti). Jejich přístup odkazuje na podobnost s analytickým měřením ve sportu pomocí statistik (v Americe velice populární lední hokej). Tato filozofie spočívá v tom, že o výkonnosti sportovního družstva nevyovídá jenom konečný výsledek, ale také spousta dalších vlivů, jako je počet střel, počet přesilových her, úspěšnost brankářů a mnohé jiné.

Původní myšlenka BSC je v mnohém podobná. Sleduje ty parametry výkonnosti podniku, které toho o výsledku vypoví mnohem více, než je schopen sdělit souhrnný ukazatel rentability. (Wagner, 2009, s. 230)

3.2 Základní charakteristiky BSC

Hlavním cílem teoretiků i praktiků managementu a řízení podniku bylo změnit, v té době běžný, systém řízení. Systém řízení měl být dokonalejší, schopný co nejrychlejší a nejlepší reakce na turbulentní okolí podniku. Jinými slovy vytvořit takový systém, který bude schopný absorbovat a zvládat trvalé změny okolí. Kdybychom shrnuli všechny v té době známé a zavedené přístupy v jeden, zjistili bychom, že systém není ucelený, vyvážený (balanced), neposkytuje manažerům dostatek hodnotících veličin (score), neposkytuje úplný přehled (card). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 53)

Autoři nové dokonalejší koncepce řízení podniku – R. Kaplan a R. Norton vytvořili Balanced Scorecard (BSC). Česky můžeme toto popsat slovy – vyvážený systém hodnotících ukazatelů. Předpokladem je, že pomocí předchozích přístupů je možné řešit prezentaci podniku vůči subjektům (finanční analýza), je možné zvládnout také interní podnikové procesy, ale co je nejdůležitější, je nutné rozpracovat také podnikovou vizi a strategii. Ty jsou dále rozpracovány na oblast financí, interních podnikových procesů, oblast péče o zákazníky a oblast neustálého zvyšování kvalifikace všech pracovníků (ti zabezpečí trvalý růst podniku). (Vysušil, 2004, s. 16)

BSC vytváří základní vymezení pro začlenění ukazatelů, které jsou odvozeny od podnikové strategie, používá klasické finanční ukazatele a nově integruje hybné síly budoucnosti podniku. Tyto hybné síly zahrnují jednak zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů, perspektivu učení se a růstu. Vychází z bezchybného převedení strategie podniku v konkrétní ukazatele a cíle. Metodika BSC představuje hlavní organizační rámec pro manažerské rozhodovací procesy. (Wagner, 2009, s. 230)

Tuto metodu je možno využít pro:

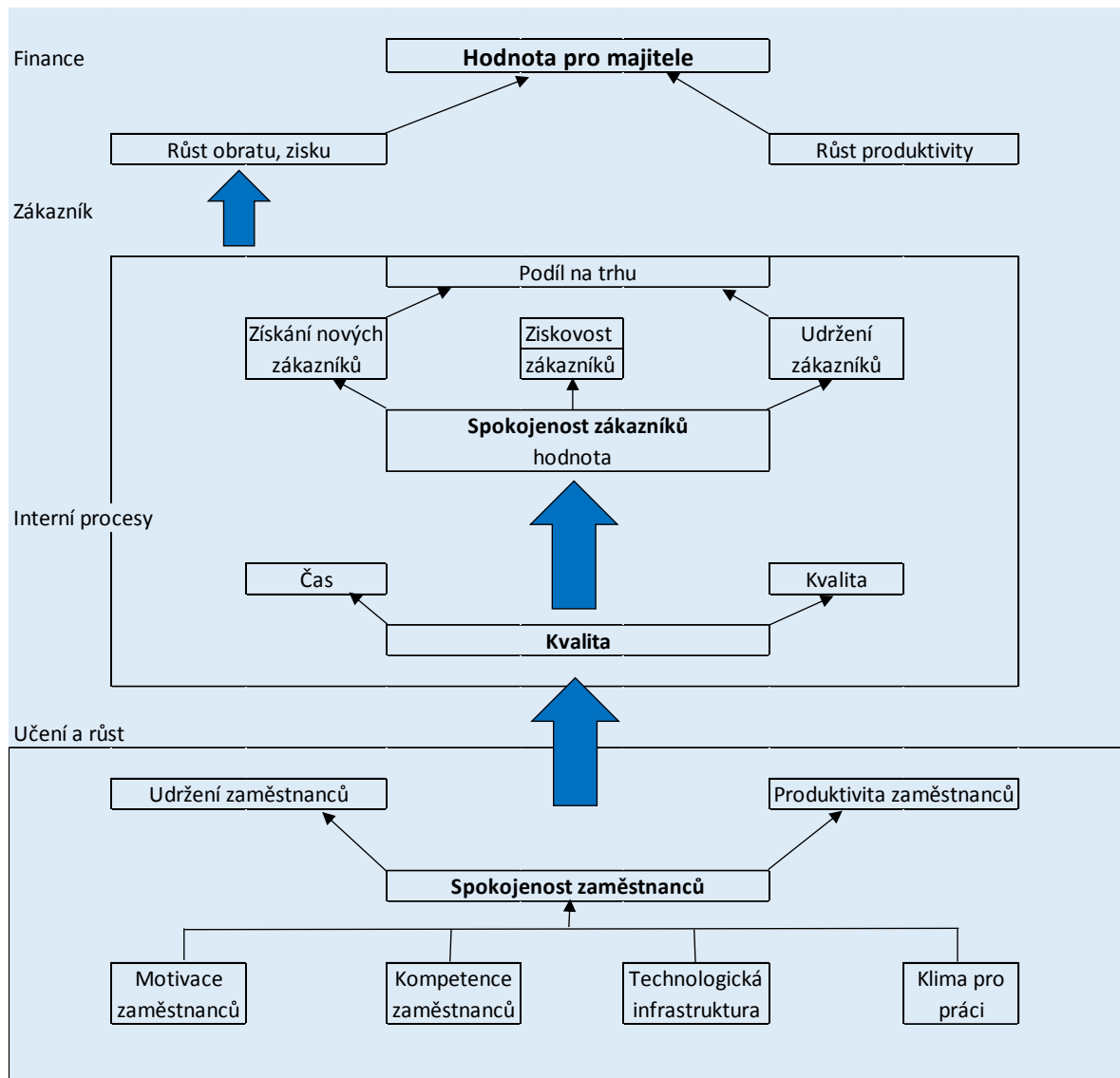
- ujasnění a dosažení shody při formování strategie,
- efektivní komunikaci (komunikační prostředek) v rámci nižších pater podnikové organizační struktury,
- návaznost strategických cílů, dlouhodobých záměrů s ročními rozpočty,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,

- realizaci periodických a systematických strategických revizí,
- získání zpětné vazby k detailnějšímu formulování strategie,
- sjednocení cílů částí podniku, středisek, kolektivů, pracovišť, osobních cílů zaměstnanců s cíli podniku jako celku (strategií podniku). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 53)

3.3 Perspektivy BSC

Základem metody BSC je schéma, které je znázorněno pomocí 4 perspektiv. Schématu je možné rozumět jako:

- vize a strategie – říká nám, čeho chce podnik dosáhnout. Toto se promítá do všech podnikových oblastí. Při každé změně vize či strategie se musí tato změna promítnout znovu do všech podnikových oblastí, (Učeň, 2008, s. 31)
- šipky, které jsou k vidění na obrázku níže, neznamenají jenom to, že se všechny změny musí promítnout do všech 4 oblastí, ale hlavně to, že jde o nepřetržitý tok „balancování“ těchto oblastí. Není možné upřednostnit jednu oblast, ale zaměřit se na všechny.



Obr. 4. Základní vztahy v BSC (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 60)

Na první pohled je patrná skutečnost, že pro většinu podniků jsou dostačující 4 perspektivy. Toto rozdělení ovšem není možné chápat jako nějaký neměnný status, ale jenom jako šablonu, která je živá, vyvíjí se a přizpůsobuje se okolnostem, např. dle odvětví. Existují podniky, které mají více či méně perspektiv. Můžeme tvrdit, že BSC vyjadřuje pouze zájmy akcionářů a ostatní zájmy chybí. Ovšem například zaměstnanecká perspektiva je obsažena ve všech různých variantách BSC. Výstupy BSC by měly hodnotit pouze faktory, které podniku poskytují konkurenční výhodu ve výkonnosti, stejně tak i hybné síly výkonnosti. (Řepa, 2012, s. 63)

Pokud jsou pro podnik důležité zájmy všech účastníků, je možné je zpracovat do BSC. Jejich cíle by však neměly mít samostatná měřítka. Měřítka musí být zapojena do řetězce

příčin a souvislostí v plné míře, v souladu s podnikovou strategií. (Kaplan a Norton, 2007, s. 40)

3.3.1 Perspektiva finanční

Cílem při sestavení modelu BSC by mělo být propojení všech finančních záměrů s celkovou podnikovou strategií. Každé měřítko by mělo být součástí systému a vést ke zvyšování finanční výkonnosti podniku. BSC můžeme definovat jako strategické pojednání, jehož předpokladem jsou dlouhodobé finanční cíle propojené s jednotlivými kroky akcí v perspektivě procesů (interních a finančních), v perspektivě péče o zákazníky a zaměstnance a východiskem je dosažení dlouhodobé podnikové stability, prosperity a výkonnosti. (Růčková, 2008, s. 95)

V podnicích v rámci skupiny můžeme používat stejná finanční kritéria, jako např. shodný nárůst produktivity, přidané hodnoty a jiných. I když tento přístup nemusí být vhodný pro všechny. Některé podniky v rámci konsolidované skupiny mohou mít jinou strategii, jiné zaměření (výzkumná a vývojová pracoviště). Finanční cíle by měly postihnout dvě roviny:

- stanovit finanční výkonnost očekávanou od strategie,
- hodnotit cíle a měřítka všech ostatních perspektiv BSC.

Každý podnik prochází životním cyklem. Se změnou cyklu se velmi mění také finanční cíle. Podnik může používat několik typů strategií, počínaje agresivním růstem podílu na trhu, dále stabilitu, ukončení činnosti nebo také likvidaci. Jednoduše můžeme říct, že jde o růst, udržení, největší výnos. (Kaplan a Norton, 2007, s. 48)

Tab. 2. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)

| | | Strategická témata | | |
|----------------------------------|----------------|--|--|--|
| | | Růst obratu a mix výrobků | Snížení nákladů/zvýšení produktivity | Využití zdrojů |
| Strategie podnikatelské jednotky | Růst | Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků | Obrat na zaměstnance | Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje) |
| | Udržení | Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky | Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje) | Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů |
| | Největší výnos | Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků | Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci) | Doba návratnosti Výkonnost (prostupnost) |

Mezi strategická měřítka a cíle finanční perspektivy můžeme zařadit ukazatele jako například EVA, MVA, tržní cena akcie, produktivita práce, poměrové ukazatele nákladovosti, likvidita, solventnost, cash flow, ROI, EBITDA a další.

3.3.2 Perspektiva zákaznická

Základní otázka zákaznické perspektivy zní dle Horvát & Partner:

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

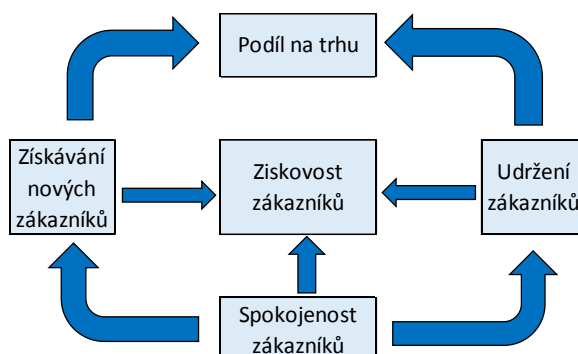
Všechny cíle této perspektivy se točí okolo vstupu na trh, umístění a udržení se na trhu. Podnik si definuje okruh zákazníků, co chce těmto zákazníkům nabídnout a také jak chce, aby jej zákazníci hodnotili a vnímali. (Horvát & Partner, 2002, s. 25)

Definovaný okruh zákazníků podniku přináší efekt v podobě obrátů, které patří mezi finanční cíle. Podnik je schopen stanovit měřítka jako je loajalita a spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich ziskovost, podmínky jejich udržení atd. Podniky, které nepochopí potřeby svých zákazníků včas, bývají odsunuty na vedlejší kolej, konkurence je přeskočí díky vyšší míře uspokojení zákaznických potřeb. Podnik si musí definovat svou strategii – nemůže chtít obsluhovat všechny se vším, potom se snadno stává nepotřebným pro nikoho. (Bartoňková, 2010, s. 45)

Mezi základní skupiny měřítek v této perspektivě patří:

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

Tato měřítka zobrazuje následující obrázek, který názorně ukazuje propojení a definici souvislostí mezi cíli.



| | |
|----------------------------|--|
| Podíl na trhu | Předstčuje podíl obchodu na daném teritoriu (v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo objem prodaných kusů) |
| Získávání nových zákazníků | Měří míru (absolutně nebo relativně), jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky |
| Udržení zákazníků | Sleduje míru, s jakou si podnikatelská jednotka udržuje mimořádné vztahy se zákazníky a stará se o ně |
| Spokojenost zákazníků | Definuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody |
| Ziskovost zákazníků | Hodnotí čistý zisk, který je generován zákazníkem, tržním segmentem, teritoriem po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka |

Obr. 5. Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

Výše uvedená měřítka mají standardní nedostatky, mezi které patří zejména časové zpoždění, kdy se zaměstnanci dozví o stavu spokojenosti zákazníků. Poté je již na reakci většinou pozdě. Na různých teritoriích také mohou mít zákazníci jinou váhu priorit nebo užitku, který očekávají. Poté musí manažeři vybrat takové cíle, které budou, v případě plnění, znamenat zachování tržního podílu, rozšíření tržního podílu. Těmito vlastnostmi jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita, cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst. (Kaplan a Norton, 2007, s. 79)

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva je zaměřena na interní kritické procesy, ve kterých je nutné držet prim a dosahovat vynikajících výsledků. Nahlížíme na ně ve dvou rovinách:

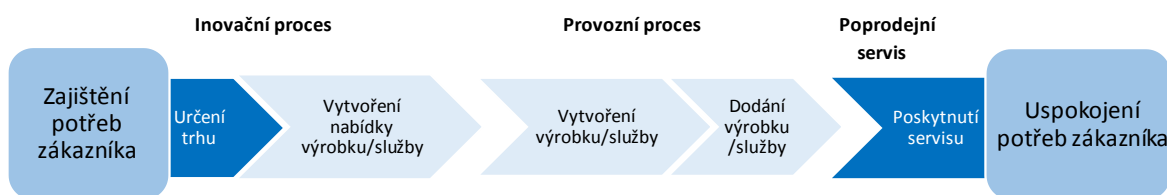
- zákazníkům poskytuje takové výhody, které je zaujmou a udrží,
- naplňují očekávání akcionářů.

BSC není zaměřena na stávající, již existující procesy, ale snaží se nalézt nové procesy, které mohou být pro úspěch podniku klíčové. Nové procesy mohou být vnímány také v rovině inovačních procesů. (Truneček, 2004, s. 47)

Stanovení ukazatelů umožňuje vyhodnotit funkčnost firemních procesů včetně stanoviska, nakolik jsou procesy v souladu s potřebami zákazníků. Měřítko je možné stanovit jenom s ohledem na dokonalou znalost procesní struktury podniku. (Bartoňková, 2010, s. 46)

Procesy můžeme rozdělit na:

- hlavní procesy – nezbytné pro realizaci strategie,
- řídicí procesy – zaměřené na kontrolu a řízení zdrojů a vnitřních aktivit,
- podpůrné procesy – zabezpečují nezbytné rutinní činnosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 113)



Obr. 6. Interní procesy – hodnotový řetězec (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)

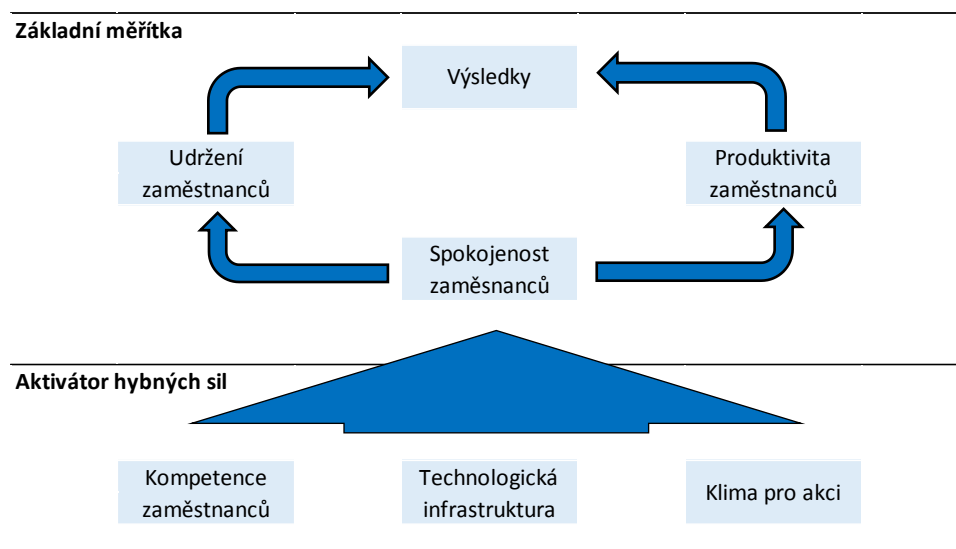
Inovační proces, který je životně důležitou součástí procesní perspektivy, je do BSC možné zařadit, nicméně ne nutně. Tento proces nejprve identifikuje části trhu, které chce podnik obsluhovat, uspokojovat svými budoucími výrobky. Na proces inovace navazuje návrh a vývoj výrobků, definice služeb, které chce podnik poskytovat a také stanovení charakteristických vlastností, které tyto části trhu skutečně uspokojí. Tímto klade podnik důraz na proces výzkumu a vývoje – nové výrobky, služby a trhy. Podnik musí stanovit nákladovost, jakost, výkonnost a čas, který umožní dodávat jedinečné výrobky. Poprodejním procesem zjišťuje nedostatky, které se po dodání objevují. (Kaplan a Norton, 2007, s. 105)

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v této perspektivě vytváří základ a infrastrukturu, která je bezpodmínečná pro dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Prostředky na tuto perspektivu jsou z krátkodobého hlediska považovány za náklady a proto při nutnosti v krátkém časovém horizontu dosáhnout finanční výkonnosti, je jednoduché zde škrtnat. Důsledky tohoto rozhodnutí se projeví až v delším čase. BSC upozorňuje na důležitou úlohu investic do budoucnosti, investic do své vlastní infrastruktury – zaměstnanců, procesů, systémů – pokud chce dosáhnout dlouhodobých finančních cílů. Tato perspektiva má tři základní oblasti, které jsou:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Tomek a Vávrová, 2014, s. 342)

V dnešní době je pracovní morálka a všeobecná spokojenost zaměstnanců považována za velmi důležitou. Spokojený zaměstnanec zvyšuje produktivitu práce, je odpovědnější, zlepšuje kvalitu a servis zákazníkům. Níže uvedený obrázek dokumentuje vzájemné vztahy, které vedou k pozitivním a žádaným výsledkům podniku v této perspektivě. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112, 129)



Obr. 7. Měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007, s. 115)

3.4 Strategie podniku

Strategii popisuje Kaplan a Norton poměrně vypovídajícím způsobem:

„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou.“

Řízení provozní části podniku je naprosto odlišné od řízení strategie. Nicméně obě tyto činnosti jsou nezbytné a musí být provázány. Mít naprosto dokonale zpracovanou strategii, aniž bychom měli propracovanou procesní část – provozní a správní, naprosto nic neřeší a naopak. Dokonalá provozní část může umět snižovat náklady, zvyšovat jakost, optimalizovat technologický proces, zkracovat výrobní časy a i přes to dosáhne úspěchu jen s velmi malou pravděpodobností. (Kaplan a Norton, 1996, s. 211)

Tvorba strategie začíná nástroji, jako jsou prohlášení poslání, hodnot a vize, spolu s analýzou vnějšího konkurenčního a ekonomického prostředí. Výsledky této analýzy bývají shrnuty do prohlášení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza). K metodám formulování strategie se řadí koncepce pěti konkurenčních sil a vymezení vlastního postavení oproti konkurenci (Porterova analýza). K testování strategie firmy používají také plánování scénářů, dynamických simulací nebo také válečné hry. (Dedouchová, 2001, s. 5)

Existuje spousta možností jak vysvětlit, definovat, rozpracovat strategii, ale také měřit její naplňování. Některé firmy používají mapy strategie a systémy BSC, jiné využívají „příhrávkového“ komponentu japonského procesu „rozkladu“ politik hošin kanri ke stupňovitému přenosu strategických cílů z nejvyšší úrovně dolů a to až do podoby přesných cílů, ukazatelů a úkolů provozních útvarů. Dále je možné použít metodologii TQM – six sigma, kaizen a metodologie vyhodnocování pomocí kritérií EFGM – pro neustálé zlepšování efektivnosti a schopnosti reakce provozních procesů, zkrátka proces reengineeringu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 84)

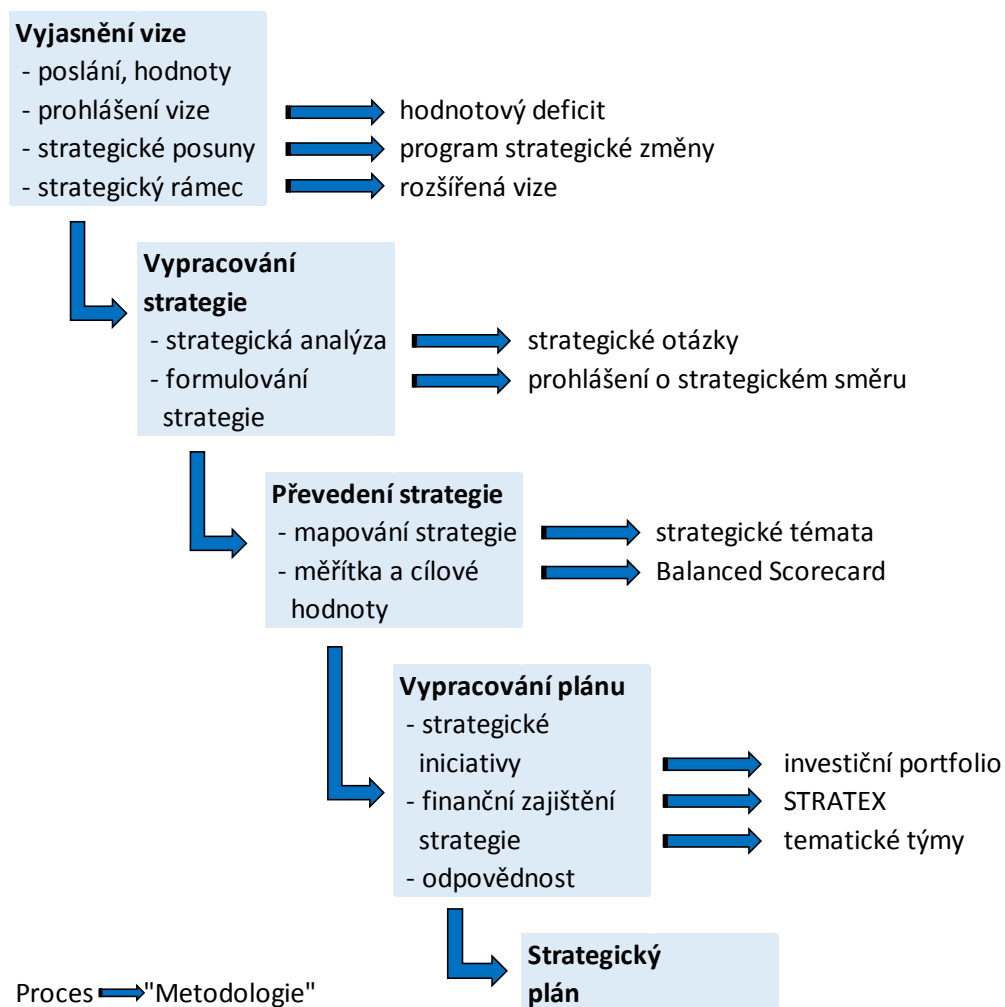
Celkový rámec, který integruje všechny nástroje řízení (kalkulace přiřazující náklady jednotlivým aktivitám, produktům, zákazníkům, distribučním kanálům a regionům, přehledné ukazatele vyhodnocení efektivnosti pro potřeby provozního řízení) musí být sladěný a koordinovaný.

Při realizaci procesu strategie je postup následující:

- vypracování strategie,
- plánování strategie,
- vyladění organizačních jednotek a zaměstnanců se strategií,
- plánování provozních činností na základě určení priorit řízení procesů a alokování zdrojů, které zajistí provedení strategie,

- sledování provozních činností a strategie a učení se z nich,
- ověřování a přizpůsobování strategie. (Dedouchová, 2001, s. 8)

Níže uvedený obrázek představuje strukturovaný proces vypracování strategie a převodu, který v sobě shrnuje ty nejlepší praktické postupy. Filozofie začíná vymezením cílové vize celé organizace a končí tím, že vrcholoví vedoucí pracovníci a týmy aktivizují organizaci prostřednictvím implementace souborů vyladěných strategických iniciativ.



Obr. 8. Postup tvorby strategického plánu (Kaplan a Norton, 2010, s. 49)

Kvalitní strategie má určité charakteristické rysy a pro úspěšnou implementaci je nutné vytvořit a dodržet následující podmínky:

- strategie podniku musí sjednocovat strategie pro různé úrovně řízení,

- strategie na jednotlivých úrovních řízení musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat,
- zvolené variantě strategie musí odpovídat vhodně zvolená organizační struktura a systém řízení,
- strategie má rozvíjet základní dovednosti podniku,
- pro strategii je nutné správně zvolit manažery, kteří získají zaměstnance pro realizaci strategie,
- strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- strategie musí evokovat pocit sounáležitosti a hrdosti zaměstnanců k podniku. (Dedouchová, 2001, s. 8)

3.5 Strategické mapy

Od prvního zveřejnění konceptu BSC uběhlo deset let, když R. Kaplan a D. Norton navrhli upřesňující postup pro strategické řízení výkonnosti podniku. Tento nový systém – strategické mapy – přetváří původní systém měření výkonnosti na strategické řízení.

Strategické mapy dávají možnost:

- upřesnit strategický plán rozvoje podniku a přináší jednodušší způsob jeho projednání se zaměstnanci,
- určit klíčové interní procesy, které podnik dovedou k úspěchu,
- zefektivnit investice do zaměstnanců, technologií a organizací činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 119)

Strategické mapy popisují možnosti dosažení cílů a zvýšení hodnoty podniku. Využívají 4 perspektivy stejně jako původní systém BSC. Kromě měření ukazatelů výkonnosti dle jednotlivých perspektiv udává také všechny vztahy mezi jednotlivými perspektivami (podle vztahu příčina – důsledek). Strategická mapa dále představuje vznik hodnoty pro akcionáře při využití hmotného i nehmotného majetku. (Niven, 2010, s. 97)

3.6 Implementace BSC

Kvalita implementace BSC je rozhodující pro konečný efekt. Úspěšná implementace BSC neznámá jenom zavedení klasických prvků této metody, ale také je nutná změna myšlení a změna celkového systému řízení.

Zavedení BSC je ve většině podniků úspěšné pouze ve dvou variantách. Jedná-li se o malý nebo střední podnik, který na rozdíl od velkých podniků klade extrémní důraz na minimalizaci fixních nákladů v podobě mezd, je nutná spolupráce se specializovanou poradenskou agenturou. Za prvé je důležitý nezaujatý, externí pohled – při sestavování konceptu celé metody BSC. Za druhé zda je tato agentura schopna poskytnout projektové služby a softwarové vybavení. Toto byla první varianta. Druhou variantou je možná existence interního řešitelského týmu, který poté převezme aktivitu, ztotožní se s metodologií, přijmou ji za svou a zajistí implementaci modelu BSC. (Kaplan a Norton, 2001, s. 189)

Společnost Horvát & Partner vyvinula pětifázový model pro implementaci BSC. Model zahrnuje fáze, které jsou popsány v dalším textu. Jde o:

- 1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů,
- 2. fáze – vyjasnění strategie,
- 3. fáze – tvorba Balanced Scorecard,
- 4. fáze – roll-out – řízení procesu rozšíření,
- 5. fáze – zajištění nepřetržitého používání. (Horvát & Partner, 200, s. 56)

3.6.1 1. fáze - Vytvoření organizačních předpokladů

Tato fáze je tvořena dvěma předpoklady. Základem prvního je stanovení perspektiv a definice toho, pro které podnikové úrovně řízení a pro které nejnižší jednotky má být BSC vytvořena. Každý podnik přitom, při určení perspektiv, vychází ze segmentu trhu, ve kterém podniká a hlavně z vlastních potřeb. Zásadou pro definici, pro které jednotky BSC zavést, je čím nižší úroveň, čím více podnikových jednotek, tím lépe. Dojde k rozčlenění nadřazených cílů na cíle nižší a zvyšuje se předpoklad plnění celopodnikových cílů. BSC může být zavedeno na podnik jako celek, na podniky v rámci skupiny podniků, na jednotlivé obchodní skupiny, výrobní střediska, technologické pracoviště nebo kolektivy pracovníků. (Fotr, Vácík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 115)

Základem druhého je definování pravidel, které se týkají zajištění řízení projektu zavádění. Řízení implementace v sobě zahrnuje základní organizaci, časový harmonogram a průběh projektu, obstarání důležitých informací, komunikace v rámci nižších úrovní, sjednocení používaných metod a stanovení klíčových, kritických faktorů úspěchu.

Samotný počátek zavádění modelu BSC je stanovení konkrétní odpovědnosti, jmenovité určení osob nebo týmů, které jsou pověřeny implementací BSC. U každé osoby je nutné určit

jeho roli, pravomoci a povinnosti. Tím se předejde případným nejasnostem při stanovení strategických ukazatelů na jednotlivé úrovni. V detailu to znamená, že se nejprve určí hlavní řídicí tým, koordinátoři a tvůrci BSC, základní týmy řešitelů apod. Takto se postupuje do nižších pater řízení.

Další navazující činností je stanovení harmonogramu jednotlivých kroků celkové realizace projektu. Délka celého projektu je diferencována dle velikosti podniku, dle složitosti zavádění, dle počtu zapojených úrovní. Může činit několik týdnů, ale také několik měsíců až po jedno roční období. (Horvát & Partner, 200, s. 57 - 67)

Zajištění potřebných informací je nezbytné pro úspěšnost celého projektu. Informacemi je myšleno propojení projektu se stávajícími procesy každodenní činnosti, vysvětlení, zavedení a implementace metodologie do pracovní náplně zaměstnanců, vzbuzení jejich zájmu, školení a jejich zpětná vazba. Tyto metody a postupy je poté nutné standardizovat – procesní kroky, pojmová definice, evidence a reporting dosažených výsledků.

V neposlední řadě se stanovují kritické faktory úspěchu. Jedná se například o skutečnost, že složení řešitelských týmů se nemá po dobu realizace měnit, musí být definován ten, kdo skupinu řídí, kdo zastává jakou úlohu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 116)

3.6.2 2. fáze - Vyjasnění strategie

Tato fáze objasňuje postup a kroky, pomocí kterých má být dosaženo strategických cílů. Pomocí BSC se netvoří nová strategie, ale realizuje strategie již definovaná. Při vypracování BSC je důležitá názorová jednotnost managementu zejména v otázkách tržního směřování a způsobu konkurenčního boje. V době realizace BSC již existují strategické analýzy (SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil), ze kterých vychází obraz budoucího směřování podniku. Vytvořená strategie se konkretizuje a převede do podoby realizovatelné pomocí vhodných cílů jednotlivých perspektiv. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 184)

3.6.3 3. fáze - Tvorba Balanced Scorecard

Nyní přistupujeme k samotnému vytvoření BSC pro podnik jako celek nebo stanovenou dílčí součástí. Vypracování BSC musí probíhat postupně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Jádro implementace představují následující kroky:

- odvození strategických cílů – jádro BSC tvoří strategické cíle. Cílů může být stanovena spousta, ale je nutné vybrat několik, které jsou pro podnik opravdu důležité. Tímto dochází ke konkretizaci strategie a do jednotlivých perspektiv jsou přiřazeny

cíle. Maximální počet strategických cílů na jednotlivé perspektivy je dvacet (doporučeno). Kvalita těchto cílů reprezentuje kvalitu celé BSC. Odvození cílů má tři základní fáze. Na začátku je navržena spousta cílů, ve druhé fázi se vyberou jen ty klíčové a důležité. Nakonec jsou tyto cíle dokumentovány. Cíle mají být strategicky významné a s maximální měrou konkrétní.

- propojení strategických cílů – propojením cílů vznikají vztahy příčin a důsledků mezi cíli jednotlivých perspektiv i mezi perspektivami jako takovými. Dojde k vytvoření strategické mapy. Tato mapa nám ukazuje, jak různé oblasti působí na jiné s cílem realizace strategie, objasňuje vzájemné účinky při dosahování cílů. Na základě tohoto vznikne koncepce popisující žádané zaměření podniku. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 174)
- výběr měřítek – strategické cíle jsou vyjádřeny pomocí měřítek. Měřítka umožní sledovat plnění těchto cílů. Jeden cíl by měl být rozpracován do maximálně tří měřítek. Měřítka musí stanovit jasný výstup, odpovědnost osob, které řídí chování jednotlivých zaměstnanců.
- stanovení cílových hodnot – pro každé měřítko je nutné stanovit cílovou hodnotu, tedy stav, při kterém bude dosaženo ideálního výstupu. Při jejich stanovení můžeme vycházet z informací minulých let, odhadu kvalifikovaného odborníka, dotazování zákazníků a zaměstnanců. Musí být stanoven časový limit, do kdy má být cíl splněn. Obvyklá délka je 1 až 5 let. Pokud je plnění delší jednoho roku, je nutné definovat dílčí cíle. (Marinič, 2008, s. 155)
- odsouhlasení strategických akcí – pro dosažení cílových hodnot je nutné zvolit vhodné akce, taktiky a projekty. Realizace stanovených cílů vychází z konkrétní činnosti zaměstnanců. Za strategické taktiky jsou považovány činnosti, které rozšiřují běžnou denní práci zaměstnanců a které s sebou nesou nároky na podstatné zdroje (finance, kapacita managementu, know-how atd.). Každému cíli je přiřazena konkrétní taktika (akce), která vede k plnění základního poslání BSC. K tomu musí být také stanovena konkrétní odpovědná osoba, která zajistí její realizaci. (Horvát & Partner, 200, s. 57 - 67)

3.6.4 4. fáze – Roll-out – řízení procesu rozšíření

V této fázi jsou delegovány a rozpracovány strategické cíle na cíle důležité pro jednotlivé organizační útvary. Delegování probíhá ve dvou úrovních:

- vertikálně – strategické cíle jsou přeneseny z nadřazených stupňů řízení na stupně podřízené,
- horizontálně – jednotlivé jednotky stejné úrovně sladí strategické cíle navzájem mezi sebou.

Konkrétní filozofie podniku, styl řízení a podnikové potřeby jsou určující pro rozšiřování BSC na další organizační jednotky v rámci jednoho podniku. Všechno vychází z odsouhlasené koncepce projektu. Nejdříve se implementuje tzv. pilotní oblast. Poté dochází k rozšíření do dílčích součástí podniku (je potřeba mít postiženy všechny důležité odbory podniku). Dobře realizované delegování vrcholového měření společnosti dává managementu možnost efektivnějšího řízení výkonnosti podniku a dosažení plnění strategie. Pomocí rozpadů ukazatelů lze v rámci operativní činnosti identifikovat kritická místa, kritické problémy a poté také efektivněji navrhnout nápravná opatření. (Marinič, 2008, s. 132)

3.6.5 5. fáze – Zajištění nepřetržitého používání

Nepřetržité používání a propojení BSC s manažerským řízením vede k vzniku takové organizace, která je schopna pružně přizpůsobovat strategii. Pro správné propojení je nutné zajistit:

- controlling, který sleduje plnění strategických akcí, které byly navrženy v BSC,
- začlenění BSC do strategického a operativního plánování s cílem rozpracování strategických akcí do krátkodobých plánů a rozpočtů,
- integraci do systému reportingu s cílem hodnocení plnění cílů,
- zapojení do systému řízení lidského kapitálu.

Po ukončení této páté fáze se BSC stává konceptem řízení a není tedy jen obyčejným nástrojem pro měření výkonnosti. Při dlouhodobém využívání takto připraveného konceptu dochází k celkové pozitivní změny řízení. (Horvát & Partner, 200, s. 57 - 67)

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Pro zpracování teoretické části diplomové práce byly použity dostupné literární zdroje včetně cizojazyčných. Pro detailní popis všech řešených témat by bylo nutné zpracovat rozsáhlejší práci, nicméně toto nebylo prioritním cílem. Hlavním cílem bylo popsat základní předpoklady, které daly základ pro zpracování praktické části – analytické a projektové.

První kapitola byla zaměřena na charakteristiku měření výkonnosti podniku. Měření je postaveno na ukazatelích a to:

- klasických,
- moderních,
- komplexních.

Další část se práce se zabývala představením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tato analýza je důležitý podkladový materiál pro správné stanovení strategie, definici cílů projektu zavádění Balacend Scorecard.

Poslední a nejrozsáhlejší část vypovídá o metodologii Balanced Scorecard, její stručné historii, charakteristice, definici perspektiv, tvoření strategie a samotných etapách zavádění této metody. Tato část také popisuje základních 5 kroků k úspěšné implementaci projektu BSC.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato část diplomové práce je zaměřena na představení společnosti, ve které se bude implementovat projekt BSC. Společnost je koncernově uspořádána. Na úvod bude provedena základní charakteristika koncernové společnosti jako celku, exkurz do její historie a současného postavení společnosti na trhu. Potom bude pozornost zaměřena na jednu z dceřiných společností (v té se bude pilotně zavádět tato metodologie), kde bude ilustrována organizační struktura, výrobní portfolio a základní ekonomické ukazatele včetně jejich vývoje.

4.1 Profil společnosti

| | |
|--------------------------------------|---|
| Název: | XY, a.s. – koncernová společnost |
| Sídlo: | Jedovnická 2346/8, Brno – Líšeň, PSČ 628 00 |
| Právní forma: | akciová společnost |
| Základní kapitál: (konsolidovaný) | 1.895.118.000,- |
| Počet zaměstnanců: | 1 115 |
| Typ výroby: | strojírenská - sériová, kusová, speciální |

Společnost XY, a.s. byla založena v roce 1999. Je ryze českou společností. Koncernová společnost usměrňuje a metodicky řídí společnosti XY Brno, a.s. (výrobní společnost), XY Klášterec nad Ohří, a.s. (výrobní společnost), XY Hanušovice, a.s. (výrobní společnost), XY Bearings CZ, a.s. (obchodní společnost), XY Výzkum a vývoj, a.s. (výzkum a vývoj) a XY Tech – Tools, a.s. (výroba náradí a specializovaných ložisek menších průměrů). Hlavní oblastí je koncepce výše uvedených společností v oblasti výroby, obchodu, inovací, investic, provádí technicko-konzultační činnosti, činnosti interního controllingu, účetní a daňový audit.

„Historie je základem současnosti a výzvou pro budoucnost.“

motto společnosti

Hlavním předmětem podnikání koncernu XY, a.s. je výroba axiálních a radiálních soudečkových ložisek, velkorozměrových soudečkových a válečkových ložisek a speciálních ložisek pro speciální uložení ve ztížených podmínkách (prostředí prašné, vlhké a extrémní nároky na životnost). Obor činnosti tvoří výzkum, vývoj, výroba a distribuce valivých ložisek,

výroba speciálních ložisek a komponentů pro železniční a automobilový průmysl. V poslední době se velmi daří rozvíjet dodávky do odvětví, jako jsou těžba uhlí, dřeva, kamene, velké železárny a válcovny.



*Obr. 9. Dvouřadé válečkové ložisko
společnosti XY (XY, a. s., 2012)*

Produkty společnosti jsou distribuovány takřka do celého světa. Prodejní síť má společnost rozdělenou dle specifických podmínek každého trhu. Řízením trhu je pověřeno 7 obchodních skupin, které obsluhují více než 70 zemí světa. Téměř 90 % veškeré produkce je exportováno. Trh s ložisky postihla krize mezi lety 2008 a 2009, od té doby absolutní hodnota prodaných ložisek v celosvětovém měřítku neustále roste.

Společnost klade extrémně velký důraz na přesnost a spolehlivost ložisek. Toto je také všeobecný tržní trend, kterému bylo nutné se přizpůsobit. Společnost masivně investuje do obnovy výrobních technologií a rozšiřuje kapacity zejména v segmentu velkorozměrových ložisek a válečkových ložisek pro železniční průmysl, kde vidí v budoucnu obrovský potenciál.

Níže uvedená tabulka představuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2013 a také věkovou strukturu zaměstnanců. Ta jednoznačně ukazuje, že průměrná věková hranice se posouvá stále k vyššímu věku. Tento jev je silně negativní a je způsoben zejména nedostatkem mladé pracovní, odborně připravené pracovní síly.

Tab. 3. Počet a věková struktura zaměstnanců 2008 - 2013 (vlastní zpracování)

| Ukazatel | Rok | | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Počet zaměstnanců celkem | 882 | 1 071 | 1 163 | 1 176 | 1 065 | 1 115 |
| - z toho | | | | | | |
| - do 30 let | 17,23% | 16,82% | 17,54% | 18,71% | 15,40% | 14,11% |
| - do 40 let | 21,26% | 22,34% | 22,87% | 23,38% | 23,94% | 24,12% |
| - do 50 let | 26,05% | 25,42% | 26,49% | 24,86% | 26,57% | 26,99% |
| - do 60 let | 32,35% | 33,09% | 31,47% | 30,92% | 31,36% | 31,87% |
| - nad 60 let | 3,11% | 2,34% | 1,62% | 2,13% | 2,73% | 2,91% |

Rozdělení zaměstnanců do skupin představuje procentní podíl přepočtené skutečnosti v roce 2013 a je následující:

- jednicový dělníci - 50,51 %,
- režijní dělníci - 25,45 %,
- THZ zaměstnanci - 21,87 %,
- vrcholový management - 2,07 %.

4.2 Historický exkurz

Akciová společnost XY integruje české ložiskové výrobce, kteří produkují ložiska pod ochrannou známkou koncernu. Jak je výše uvedeno společnost byla založena v roce 1999.

Ložiskový závod v Brně byl založen v roce 1947. V tomto roce byla zprovozněna výroba prvních 28 typorozměrů kuličkových ložisek (rozměrových typů). Další ložiskové závody po České a Slovenské republice byly budovány v 50. a 60. letech minulého století. Výzkumný ústav valivých ložisek byl poté založen v roce 1953. V něm se nachází kořeny dnešní výzkumné a vývojové kapacity koncernu XY, a.s.

Ochranná známka byla registrována v roce 1954. V současnosti je známka registrována v 53 zemích v rámci celého světa. Právo použití mají pouze koncernové akciové společnosti.

Po roce 1990 došlo ke zrušení koncernu a byla vytvořena jedna akciová společnost, která spojovala ložiskové výrobce s výrobcí zemědělské techniky. Vlastníkem této akciové společnosti se stal stát. Další změny v rámci turbulentního hospodářství způsobily odtržení ložiskové výroby v samostatný subjekt pro výrobu soudečkových ložisek. V roce 1999 byla založena konsolidovaná skupina výrobců valivých ložisek v České republice, koncern XY. V té době byly také odděleni slovenští výrobci ložiskové produkce.

Jak již bylo výše uvedeno, ochranná známka – zastřešující české výrobce ložisek - je registrována 53 zemích světa. K tomu si koncern XY nechal registrovat průmyslový vzor Kra-
bička pro ložiska XY. Ten je platný v 8 zemích.

Za uplynulé desetiletí společnost dosáhla na následující ocenění:

- ocenění „Zlatá medaile“ pro soudečková ložiska,
- ocenění „Zlatá medaile“ pro ložiska pro vibrační zařízení,
- ocenění „Cena veletrhu“ pro inovovaná axiální soudečková ložiska s plechovou klecí,
- ocenění „Nejlepší výrobek“,
- ocenění Výroční cena ACRI-Asociace českého železničního průmyslu v kategorii „Komponenty“.

4.3 Výrobní portfolio

Z výše uvedeného je patrné, že se koncernová společnost XY, a.s. zabývá výrobou ložiskové produkce. Společnost je schopna vyrábět až 90 tisíc různých modifikací všech typů ložisek. Tato nabídka je neustále rozšiřována nebo inovována, jenom za rok 2013 bylo zavedeno nebo inovováno 130 typorozměrů. Každý konkrétní ložiskový typ je možné přizpůsobit konkrétním zákaznickým požadavkům dle druhu uložení nebo dle specifických podmínek. Všechny tyto typorozměry můžeme rozdělit do níže uvedených základních specifikací:

- jednořadá kuličková ložiska,
- jednořadá kuličková ložiska s kosoúhlým stykem
- dvouřadá naklápěcí kuličková ložiska,
- dvouřadá kuličková ložiska s kosoúhlým stykem,
- jednořadá kuželíková ložiska,
- axiální kuličková ložiska,
- jednořadá válečková ložiska,
- axiální soudečková ložiska (převážně řad 292, 293, 294),
- dvouřadá radiální soudečková ložiska (převážně řad 222, 223, 230, 239, 240, 241),
- speciální ložiska,
- příčně dělená ložiska,
- ložiskové náhradní díly.

Níže uvedená tabulka představuje vývoj prodeje ložisek z výrobního portfolia společnosti XY, a.s. v rámci jednotlivých průmyslových odvětví. Je patrné, že prodeje nezaznamenávají žádné dramatické výkyvy v rámci jednotlivých odvětví. Pozitivně lze hodnotit nárůst dodávek pro železniční průmysl a to až na 15 % celkových tržeb.

Tab. 4. Procentní vývoj prodeje dle průmyslových odvětví (vlastní zpracování)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| XY, a.s. - konsolidované tržby | % | % | % | % | % |
| Automobilový průmysl | 21% | 26% | 31% | 28% | 26% |
| Těžký průmysl: | 21% | 19% | 23% | 22% | 21% |
| Hutnictví | 12% | 10% | 12% | 11% | 8% |
| Těžebnictví | 6% | 5% | 4% | 6% | 7% |
| Energetika | 3% | 4% | 6% | 5% | 5% |
| Papírnictví | 0% | 0% | 1% | 0% | 1% |
| Strojní průmysl | 18% | 17% | 19% | 18% | 19% |
| Železniční průmysl | 7% | 5% | 6% | 7% | 15% |
| Zemědělský průmysl | 6% | 5% | 3% | 3% | 2% |
| Ostatní průmysl (prodej přes distribuci) | 27% | 28% | 18% | 22% | 17% |
| Celkem | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabulka č. 5 představuje přehled prodeje dle jednotlivých teritorií. Tabulka je seřazena dle TOP 10 nejlepších odběratelských zemí za rok 2013.

Tab. 5. Přehled teritorií s největším prodejem (vlastní zpracování)

| Tržby - TOP 10 (v tis. CZK) | Rok | | | | |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Česká republika | 154 537 | 142 821 | 149 370 | 156 541 | 173 121 |
| Čína | 27 500 | 22 601 | 26 929 | 95 970 | 141 730 |
| Indie | 95 510 | 104 088 | 132 391 | 129 949 | 65 300 |
| Turecko | 21 642 | 35 923 | 49 256 | 44 120 | 64 177 |
| Spojené arabské emiráty | 41 885 | 102 264 | 69 723 | 38 654 | 59 460 |
| Itálie | 31 695 | 37 355 | 41 689 | 38 403 | 51 117 |
| Polsko | 32 536 | 37 496 | 24 473 | 25 887 | 35 798 |
| Argentina | 39 106 | 54 365 | 50 277 | 42 581 | 35 696 |
| Velká Británie | 301 | 172 | 417 | 427 | 25 468 |
| Francie | 74 840 | 56 829 | 44 793 | 34 643 | 25 360 |

Dle vývoje od roku 2009 je možné konstatovat téměř stabilní tržní prostředí v České republice. Drobný nárůst v posledních dvou letech je způsoben zejména speciálními kontrakty na dodávky do železničního průmyslu.

Obrovský nárůst zaznamenává teritorium Čína, zejména díky velkorozměrovým a speciálním ložiskům pro těžký zpracovatelský průmysl. Tento trend bude pokračovat i v následujícím období (soudě dle kontraktace a rozpracovaných poptávkových řízení). Další dramatický nárůst zaznamenalo teritorium Velké Británie a to v roce 2013, kdy se společnosti

podarilo vyhrát komplexní výběrové řízení na dodavatele pro období 5 let. Obrovský potenciál vidí společnost také na trhu Turecka, zejména v dodávkách k výrobcům technologií (výrobní stroje a zařízení).

Naopak negativně lze hodnotit vývoj v teritoriu Indie (velká volatilita kurzu indické rupie – zdražení dodávek), na trhu Francie (složitá homologační řízení) a hlavně v Argentině, kde se prodeje snižují nepřetržitě od roku 2010 a dosahují téměř poloviční hodnoty. Hlavním důvodem je zavedení dovozních povolenek, jejichž získání není jednoduchou a ovlivnitelnou záležitostí. V roce 2013 navíc došlo k rozpadu tamní vlády a situace se stala ještě nestabilnější. I přes tuto skutečnost je teritorium Argentina jednou z nejvýnosnějších destinací, proto je velkým zájmem společnosti tento trh udržet.

4.4 Organizační struktura

Organizační struktura je známkou uspořádání a členění jednotlivých odborů podniku a zachycuje vazby mezi nimi. Tato organizační struktura je hlavní, dále rozpracována na jednotlivé dceřiné společnosti a na jednotlivé nižší stupně v rámci daného odborného útvaru. Všechny organizační struktury jsou řízeny směrnici a schvalovány představenstvem společnosti. Pro zaměstnance jednoznačně určuje pravomoci, systém řízení a působnost útvarů.

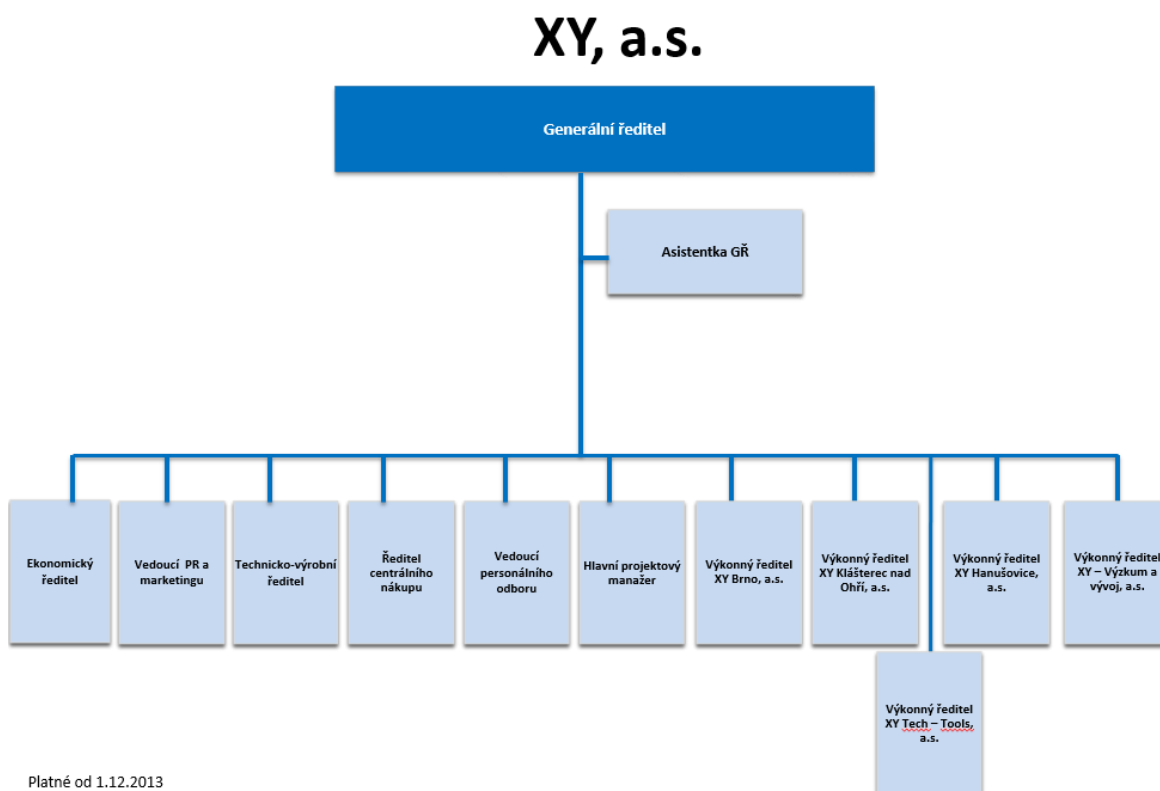
Společnost je řízena představenstvem, které má 3 členy:

- předsedu,
- dva řadové místopředsedy.

Operativním řízením je pověřen generální ředitel, který je také předsedou představenstva koncernové společnosti XY. Tato operativní složka řízení je uvedena níže na obrázku. Pro velkou složitost a obsáhlost je představen jen první stupeň organizační struktury.

Generální ředitel řídí jednotlivé odborné úseky. Zástupcem generálního ředitele je technicko-výrobní ředitel, který řídí také inovační proces společnosti a management jakosti. Ekonomický ředitel řídí navíc také úsek IT a odbornou IT podporu implementovaného informačního ERP systému SAP. Tato podpora je dvojího typu - a to interní konzultanti v pracovním poměru a poté za pomoci externí specializované společnosti. Ostatní odborné úseky mají jasně patrnou odpovědnost, která vyplývá z jejich pozice a zaměření.

Jednou z jejich hlavních pracovních náplní je také aktivní účast na tvorbě strategie koncernu XY, a.s., metodické vedení odborných úseků v rámci jednotlivých dceřiných společností a sjednocení směřování těchto dcer v souladu s celokoncernovými střednědobými cíli.



Obr. 10. Základní organizační struktura koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)

4.5 Základní ekonomické ukazatele

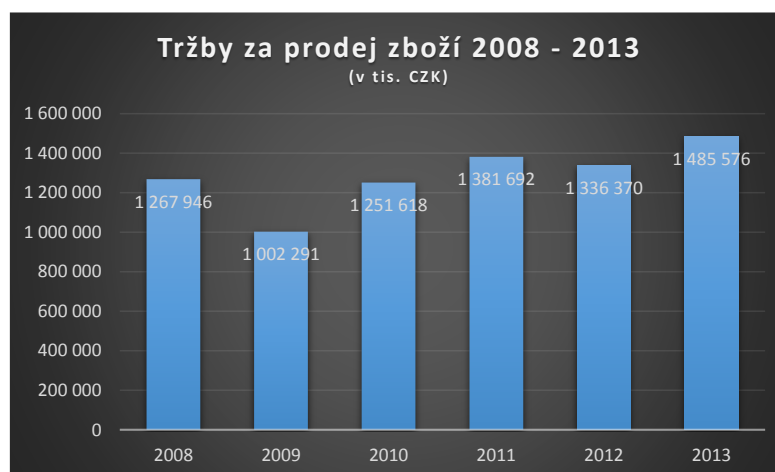
Při představení společnosti je nutné přinést také základní přehled vývoje ekonomických ukazatelů od roku 2008, tedy za období šesti let. Mezi tyto ukazatele byly zařazeny tržby za prodej zboží, přidaná hodnota, provozní hospodářský výsledek a EBITDA. Data jsou zachycena v níže uvedené tabulce.

Tab. 6. Vývoj finančních ukazatelů v letech 2008 -2013 (vlastní zpracování)

| Finanční ukazatel (v tis. CZK) | Rok | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Tržby za prodej zboží | 1 267 946 | 1 002 291 | 1 251 618 | 1 381 692 | 1 336 370 | 1 485 576 |
| Přidaná hodnota | 393 585 | 350 212 | 469 715 | 514 432 | 489 086 | 531 174 |
| EBIT | 66 670 | 20 036 | 9 896 | 12 014 | 26 682 | 59 377 |
| EBITDA | 94 841 | 79 790 | 142 532 | 182 095 | 155 221 | 148 622 |

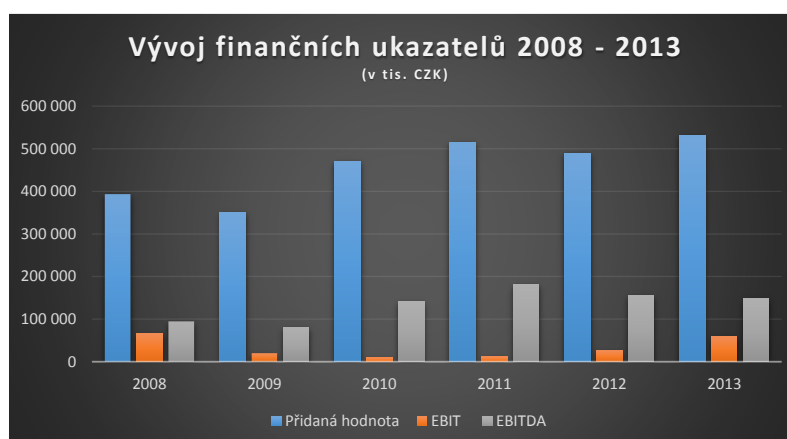
V oblasti tržeb za prodané zboží je patrný neustálý progres od roku 2009 s drobnou odchylkou v roce 2012, kdy došlo k poklesu cca 50 mil. CZK. Toto bylo způsobeno ukončením významného kooperačního projektu pro jednoho ze světových lídrů ve výrobě ložisek. To s sebou neslo také pokles přidané hodnoty ve stejném období.

Nejvýraznější změny v provozním hospodářském výsledku, který vyjadřuje ukazatel EBIT, nastaly v období 2009 a 2010. Zde došlo k razantnímu propadu efektivnosti výrobní i prodejní organizace, což souviselo s celosvětovou finanční recesí. Od té doby dochází znovu k výraznému meziročnímu nárůstu ukazatele. Pokles EBIT nebyl v plné míře promítnut do ukazatele EBITDA, zejména z důvodu zahrnutí finančního patra (výnosy a ztráty z devizových obchodů). Ukazatel EBITDA klesl v roce 2012 a také ve 2013. V roce 2013 měla dramaticky negativní dopad intervence České národní banky na konci 3. čtvrtletí.



Obr. 11. Vývoj tržeb v letech 2008 -2013 (vlastní zpracování)

Ostatní finanční ukazatele a jejich vývoj (mimo tržeb za prodané zboží) je zachycen v grafu níže.



Obr. 12. Vývoj finančních ukazatelů v letech 2008 - 2013 (vlastní zpracování)

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V této analytické části práce bude hodnoceno a přestaveno vnější a vnitřní prostředí podniku. Bude využita SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model konkurenčního prostředí. Tato analýza bude důležitá pro formulaci, respektive aktualizaci a odsouhlasení výsledné formulované strategie, která vychází z vize a mise podniku.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje a neustále porovnává silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci strategického zaměření podniku a také v rámci celého tržního prostředí. Pomáhá nám jako důležitý podklad pro tvorbu nebo optimalizaci strategie. Níže uvedená SWOT analýza byla zpracována pro potřeby projektu implementace BSC v koncernu XY, a.s. Její výsledky byly konzultovány s vedením koncernu a všechny jejich připomínky byly zapracovány.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - vybavení nehmotným a hmotným majetkem - vlastní výzkumná a vývojová společnost - tradiční značka - ochranná známka - výhodná geografická poloha - tradice strojírenské výroby v regionu - velký investiční potenciál - zkušenosti se zahraničními trhy - kvalifikovaná pracovní síla - odpovědný a vzdělaný management | <ul style="list-style-type: none"> - vysoký podíl materiálových nákladů - vysoká energetická náročnost - vysoký věkový průměr pracovníků - nedokonalý marketingový proces - IS SAP - nedokončena celková implementace - vysoký podíl exportu - chybějící jednotné skladovací místo - malá konkurenční síla (1 % celého trhu) - vysoká finanční náročnost provozu |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> - vysoký inovační potenciál - dodatečné služby pro odběratele - nové oddělení technické podpory - železniční průmysl - chybějící evropský výrobce - obnovení dodávek na trh Brazílie - pokročilá fáze homologace ložisek pro extrémní prostředí (krytovaná, těsněná I.) - nový provoz pro velkorozměrová ložiska (již zprovozněno) - investice do energeticky méně náročných technologií, šetrných k životnímu prostředí | <ul style="list-style-type: none"> - silné postavení konkurence (politické, ekonomické, materiální) - levná asijská konkurence - nestabilita obsluhovaných zámořských teritorií - nedostatečně kvalifikovaná mladá pracovní síla (stárnutí zaměstnanců) - vysoká konkurence na trhu práce - nedostatek finančních prostředků pro výzkum a vývoj - kurzový vývoj (Eur, USD) - dovozní překážky v Latinské Americe |

Obr. 13. SWOT analýza koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky

Silné stránky společnosti je možné rozdělit na několik základních oblastí. První vychází z historie. Obrovská a dlouhá tradice strojírenské výroby a výroby ložisek jako takových dává základ pro budoucnost. S tím souvisí celosvětová znalost značky XY jako tradičního a spolehlivého výrobce ložisek. Výrobní a obchodní zkušenosti posbírané od roku 1947 jsou nezpochybnitelné. Druhá část souvisí s technologickým vybavením společnosti. Výrobní zajištění je poskytováno prostřednictvím tří výrobních závodů, které jsou v dostatečné míře technologicky vybaveny. Vyšší potřebná kapacita je zajištěna jak prostorově (budovy), tak částečně i strojně. Nový investiční potenciál je obrovský. Problémem může být jenom finanční stránka potřebných investic. A poslední třetí část je pracovní síla. Společnost si zakládá na stabilitě kmenových zaměstnanců, spokojenosti, jejich rozvoji a vzdělávání. Má zkušený vrcholový management, který v rámci výroby ložisek pracuje desítky let. Hlavní konkurenční výhodou je vlastní výzkumná a vývojová společnost, která je vybavena jak pracovní silou, tak technologicky (vlastní zkušebna).

Slabé stránky

Ze slabých stránek je důležité vyzvednout zejména dvě. Za prvé nedokončenou implementaci informačního ERP systému SAP. Dvě společnosti, a to konkrétně XY Klášterec nad Ohří, a.s. a XY Tech – Tools, a.s. pracují doposud s jiným ERP systémem, což stěžuje jednotu v rámci celého koncernu. Druhou stránkou je vysoká finanční náročnost provozu, z hlediska investic a provozu (cca 53 % prodejní ceny výrobku tvoří základní materiál). Výrobní a dodávkový cyklus, který začíná objednávkou zákazníka a končí dodávkou, trvá 5 – 6 měsíců, doba obratu pohledávek je v průměru 62 dnů, přičemž doba obratu závazků je průměrně 93 dnů. Toto s sebou nese potřebu vyššího podílu provozních finančních prostředků.

Příležitosti

Velkou příležitostí společnost zaznamenává zejména v oblasti velkorozměrových a speciálních ložisek. Odběratelé těchto komodit si zakládají na původu zboží, vysoké kvalitě a schopnosti individuálního vývoje pro specifická uložení (v extrémních podmínkách). Tento potenciál se skrývá zejména na Jihoamerickém kontinentu (Brazílie, Argentina, Paraguay) a v teritoriu Asie (Čína, Korea, Indie).

Hrozby

Hrozby je možné definovat hlavně v tržní nestabilitě (politická – Ukrajina, Rusko, Sýrie, Turecko, Argentina, obchodní – Čína, Indie). Další hrozbu představuje velká síla konkurence, která je schopna prosadit zavedení povolenek na dovoz (Argentina), stabilitu svých odběrů prostřednictvím výhradních zastoupení (Brazílie, Čína). Společnost XY, a.s. obsluhuje pouhé 1 % světového trhu a vzhledem k existenci dvou extrémně silných konkurentů (společně tvoří přes 50 % celosvětového prodeje ložisek), je její síla téměř zanedbatelná.

5.2 PEST analýza

Tato analýza umožní blíže se podívat na obecné okolí, které na podnik působí. Bude využit model PEST, který hodnotí okolní vliv na podnik ve čtyřech rovinách: politické, ekonomické, sociální a technologické. Pomocí tohoto modelu dokáže vrcholový management včas rozpoznat změny a trendy, které mohou ovlivnit podnik jak pozitivně tak negativně. Tato analýza je vždy základní součástí při formulaci strategie nebo dílčích strategických projektů. Všechny čtyři roviny jsou představeny v níže uvedeném obrázku.

| | |
|--------------------|--|
| Politický vliv | <ul style="list-style-type: none"> - stabilita firemních daní - neschopnost přijetí společné evropské měny - politická opatření v teritoriích (dovozní omezení) - nestabilní politická situace (Ukrajina, Latinská Amerika) - vymahatelnost práv |
| Ekonomický vliv | <ul style="list-style-type: none"> - průmyslová stagnace v EU - změna dovozních podmínek - měnová nestabilita v ČR (zásahy ČNB) - měnová nestabilita v rámci světa - pokles HDP v Latinské Americe |
| Sociální vliv | <ul style="list-style-type: none"> - korupční prostředí (Asie, Latinská Amerika, Afrika) - dodržování smluvních podmínek a vymahatelnost práv (Asie) - rozšiřování falzifikátů - kvalifikovaná pracovní síla - klesající vliv veletrhů |
| Technologický vliv | <ul style="list-style-type: none"> - zvyšující se nároky na energeticky méně náročná ložiska - certifikační normy výrobků a procesů v rámci EU - požadavky na zvýšenou přesnost výrobků - nové technologie - existence nových materiálů - zvyšující se nároky na přesnost a životnost |

Obr. 14. PEST analýza koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)

Politický vliv

V rámci politického vlivu na podnik má zásadní význam zejména neschopnost přijetí jednotné evropské měny (86 % tržeb tvoří prodej v měně EUR, INR a USD – v roce 2013 společnost v rámci finančního patra utrpěla ztrátu cca 15 mil. CZK). Dalším významným vlivem je politická situace, zejména aktuálně na Ukrajině, také v Sýrii a v Argentině. Toto jsou tradiční trhy, do kterých společnost XY, a.s. dodává své výrobky. Vynutitelnost smluvních závazků, hlavně v teritoriu Asie, je otázkou, kterou nejsou schopny garantovat ani renomované právní kanceláře.

Ekonomický vliv

Tato oblast postihla společnost hlavně v letech 2009 a 2010, kdy díky celosvětové finanční krizi došlo k významnému propadu efektivity hospodaření. Měnová nestabilita v rámci ČR i světa je velké, všeobecně známé téma (v loňském roce měla obrovský vliv na prodej společnosti volatilita indické rupie – přední výrobci tento vliv dokázali eliminovat díky vlastním výrobním závodům v tomto teritoriu). V Latinské Americe jsou v posledních třech letech zavedeny dovozní povolenky, u kterých se každý rok mění nároky na jejich získávání.

Sociální vliv

Poslední velké téma pro společnost XY, a.s. je rozšiřování falzifikátů, zejména v Asii a Latinské Americe. I přes registraci ochranné známky se nedaří plně eliminovat tento negativní dopad zejména na oblast tržeb a také pověst značky – problémy s kvalitou. Velmi rozšířené je také korupční prostředí.

Technologický vliv

Novým trendem ve výrobě ložiskové produkce je specializace na ekologicky méně náročná ložiska (menší valivý odpor, menší zahřívání), ložiska se zvýšenou přesností (menší hlučnost – železniční průmysl) a ložiska do extrémních podmínek (těsnění, speciální krytování – doly, hutě, lomy). Tento trend je možné zachytit pouze za zvýšených investičních výdajů do nových technologií, materiálů a zvyšování kvalifikace pracovníků.

5.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčního prostředí hodnotí postavení a strategickou pozici koncernu XY, a.s. na v tržním odvětví prodeje ložisek. Hodnocení je prováděno na 5 tržních faktorech, které hlavní měrou ovlivňují tuto pozici.

V obrázku níže je vynechán jeden tržní faktor a to hrozba substitutů. Tento faktor byl extrahován zejména z důvodu v podstatě neexistence substitutu za ložisko. Ložiskové uložení je možno vyměnit zase jenom jiným ložiskovým uložení, jiným provedením ložiska nebo náhradou ložiska včetně skříně jako celku.

Hodnocení bylo prováděno tak, že jednotlivým položkám bylo přiděleno bodové hodnocení od 1 do 10, přičemž 1 má minimální důležitost a minimální dopad, kdežto ohodnocení 10 body má zásadní vliv.

| Nová konkurence | | | Dodavatelé | | |
|-----------------|----------------------|-----------|---------------|-----------------------------|-----------|
| Pořadí | Název | Body | Pořadí | Název | Body |
| 1 | Kapitálová náročnost | 1 | 1 | Kvalita materiálu | 6 |
| 2 | Úspory z rozsahu | 3 | 2 | Cenová pružnost | 3 |
| 3 | Certifikace | 3 | 3 | Změna dodavatele | 7 |
| 4 | Bariéry vstupu | 7 | 4 | Podíl na tržbách dodavatele | 6 |
| 5 | Distribuční kanály | 6 | 5 | Zpětná integrace | 1 |
| Celkem | | 20 | Celkem | | 23 |

| Odběratelé | | | Stávající konkurence | | |
|---------------|-------------------|-----------|----------------------|-----------------------|-----------|
| Pořadí | Název | Body | Pořadí | Název | Body |
| 1 | Podíl na trhu | 6 | 1 | Změna trhu | 1 |
| 2 | Exklusivita zboží | 5 | 2 | Tržní pozice | 7 |
| 3 | Změna odběratele | 7 | 3 | Počet konkurentů | 8 |
| 4 | Cenová pružnost | 3 | 4 | Ziskovost | 4 |
| 5 | Zpětná integrace | 1 | 5 | Diferencovaný produkt | 5 |
| Celkem | | 22 | Celkem | | 25 |

Obr. 15. Porterův model tržních sil koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)

Konkurence

Z obrázku je patrné, že existuje reálná obava ze stávající konkurence, zato nová konkurence nepředstavuje významný rizikový faktor. Vstup nového výrobce je velmi náročný, a to jak kapitálově, tak certifikačními podmínkami. Výroba ložiskové produkce je na první pohled jednoduchá. Výrobek se skládá ze 4 až 12 součástí. Ale i přesto je potřeba na každé součástce provést velký počet operací na specializovaných technologiích (soustružení, broušení za měkka, kalení, broušení za tvrda, superfinišování, leštění, povrchová úprava). Pořízení takovýchto technologií jde řádově do stovek milionů korun. Certifikační podmínky dodavatelů

do průmyslových odvětví jsou tvrdé, zejména na železnici, dolech, hutích, lomech, energetice. Homologace, bez které není možné použít ložiska do uložení, trvá i několik let. V ložiskovém průmyslu existují dva tržní lídři, kteří často prosazují své zájmy i do národních politik jednotlivých států a zajišťují si tím svoje zvýhodnění. Naproti tomu ostatní bariéry trhu (státní omezení, omezení distribuční sítě, monopolní postavení atd.) nejsou podstatné.

Dodavatelé

U dodavatelského faktoru je důležité rozlišit mezi různými druhy materiálu u různých ložiskových součástí. Kroužky je možné vyrábět z takzvaných přířezů (nařezaná trubka z ložiskové oceli) – zde je konkurence velká a v obchodním vztahu má silnější postavení odběratel, tedy ložiskový výrobce, nebo odlitků (přímo odlévané polotovary v hutích) – zde je konkurence naopak malá, téměř žádná a proto si dodavatel může podmínky téměř diktovat (omezování kapacity, cenová politika, upřednostnění silnějších zákazníků). Polotovary na ostatní ložiskové součástky (klec, tělíka, těsnění, krytování, povrchová úprava) je schopno zajistit široké portfolio dodavatelů a proto je jejich síla omezená. Kvalita materiálu je pro konečného zákazníka klíčová. Zákazníci mají často také předepsané dodavatele, proto tento faktor výrobce velmi znevýhodňuje ve prospěch dodavatelů.

Odběratelé

Odběratelský faktor je definován přesnými požadavky na výrobce. Ložiskový trh je závislý na celkové průmyslové kondici a je spíše stagnující. Proto je odběratelský tlak významným faktorem a základní podmínkou pro stanovení podnikové strategie, cílení na zákaznický segment a užší specializaci výrobního portfolia. Na trhu je velký tlak na kvalitu, cenu, přesnost dodávek, rychlost dodávek a také doprovodné služby.

Závěrem je potřeba definovat výstup z Porterova modelu. Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že tržní postavení a pozici společnosti XY, a.s. určuje zejména konkurenční prostředí. Na trhu existují dva světoví lídři, kteří spolu obhospodařují více jak 50 % podílu trhu. Společnost XY, a.s. se na celosvětovém prodeji ložisek podílí zhruba jedním procentem. Proto je nutné se zaměřit na své přednosti, kterými je excelentní technologické vybavení na velkorozměrová a speciální ložiska. Tento segment dává společnosti obrovskou konkurenční

výhodu. V rámci Evropy není jiný výrobce, který je stejně technologicky vybavený. Tato specializace posiluje také pozici vůči dodavatelům i odběratelům. Vstup nového konkurenta je téměř nemožný.

6 SOUČASNÝ SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Tato kapitola je věnována představení současného systému měření výkonnosti podniku a jeho hodnocení. Hodnotící kritéria je možno rozdělit do dvou skupin:

- finanční ukazatele,
- nefinanční ukazatele.

Ve všech společnostech koncernu XY je zavedena měsíční perioda reportingu výsledků hospodaření. Controllingová zpráva je poměrně podrobná, obsahuje základní výkazy – Rozvahu a Výkaz zisku a ztráty, dále detailní vyhodnocení spotřeby režijního materiálu, služeb, ostatních provozních a finančních nákladů, čerpání mzdových prostředků, vývoj zásob a také vývoj pohledávek a závazků.

Nicméně ukazatele, které sleduje vrcholový management a které je schopen postihnout, jsou hlavně tyto:

- tržby za prodej zboží za celý podnik,
- tržby za prodej zboží dle jednotlivých obchodních skupin a sortimentu,
- EBITDA,
- zásoby,
- počet inovací.

Ukazatel tržeb za prodej zboží a ukazatel EBITDA je popsán výše v kapitole 4.5. Proto zde o vývoji a popisu nebude již zmínka.

6.1 Tržby dle obchodních skupin

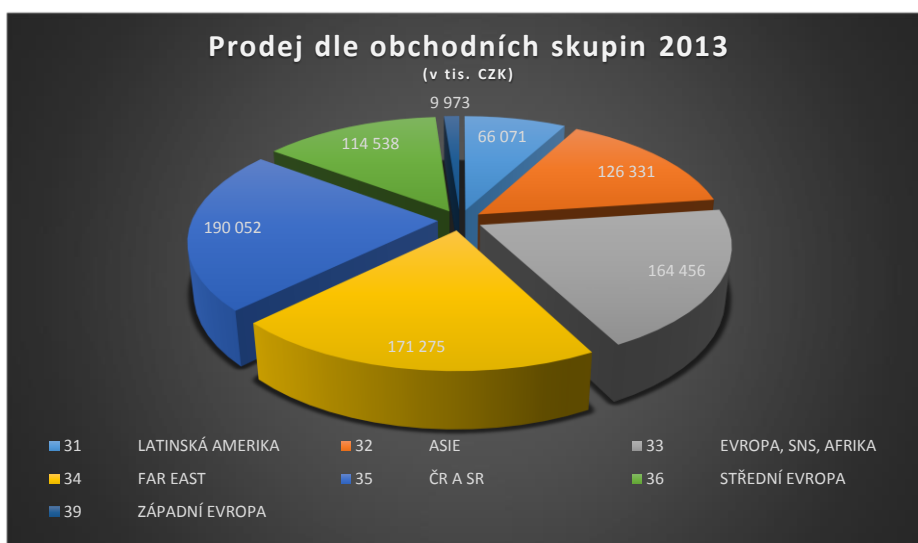
Ukazatel tržeb za prodej zboží dle jednotlivých obchodních skupin je již podrobnější informací a dává možnost analyzovat, jakou měrou se jednotlivá teritoria podílí na naplnění celkových tržeb.

Tabulky představují hodnoty prodeje, který je soustředěn přes obchodní článek XY Bearings CZ, akciová společnost. Tato společnost prodává veškerá ložiska vyprodukovaná pod ochrannou značkou XY. Ostatní tržby jsou tvořeny výrobou pro konkrétní zákazníky pod jejich označením, výrobu pro automobilový průmysl (ohýbané trubkové součástky) atd. Od těchto tržeb je dále v textu extrahováno.

Tab. 7. Prodej dle obchodní skupin v roce 2013 (vlastní zpracování)

| OBCHODNÍ SKUPINA | PROVÁDĚCÍ PLÁN 2013 | SKUTEČNOST 2013 | PŘEPOČTENÁ SKUTEČNOST 2013 | ROZDÍL NA PŘEPOČTENOU SKUTEČNOSTI | % PLNĚNÍ NA PŘEPOČTENOU SKUTEČNOST |
|------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|---|--|
| 31 LATINSKÁ AMERIKA | 105 764 | 67 933 | 66 071 | -39 693 | 62,47% |
| 32 ASIE | 130 720 | 130 992 | 126 331 | -4 389 | 96,64% |
| 33 EVROPA, SNS, AFRIKA | 153 825 | 172 800 | 164 456 | 10 631 | 106,91% |
| 34 BLÍŽKÝ VÝCHOD | 237 006 | 176 874 | 171 275 | -65 731 | 72,27% |
| 35 ČR A SR | 195 760 | 193 767 | 190 052 | -5 708 | 97,08% |
| 36 STŘEDNÍ EVROPA | 119 146 | 124 067 | 114 538 | -4 608 | 96,13% |
| 39 ZÁPADNÍ EVROPA | 0 | 10 963 | 9 973 | 9 973 | x |
| CELKEM | 942 221 | 877 395 | 842 696 | -99 526 | 89,44% |
| | | | | absolutní vliv kurzu | -34 700 |

Z tabulky 7 je patrné, že prováděcí plán (roční fixní) nebyl splněn o 10,56 %, což představuje v absolutní hodnotě 99,56 milionu CZK. Tento výkyv byl způsoben zejména problémem ve dvou teritoriích (reprezentováno obchodními skupinami – 31 a 34). Obchodní skupina 31 doplatila na zavedení dovozních povolenek v Argentině, kde tím pádem klesl prodej téměř na polovinu plánovaných hodnot. Obchodní skupina 34 nesplnila prodej díky nepříznivým kurzovým vývojem v obhospodařovaných teritoriích, to přineslo výpadek cca 60 milionů CZK.



Obr. 16. Prodej dle obchodních skupin v roce 2013 (vlastní zpracování)

Tržby jsou vyhodnocovány oproti plánovaným hodnotám jak ve skutečně fakturovaných hodnotách (sloupec skutečnost 2013), tak v přeypočtené skutečnosti. Rozdíl mezi těmito dvěma údaji je prozaický a spočívá v kurzových přepočtech na plánované hodnoty. Cel-

roční plánování probíhá ve fixním kurzu zahraničních měn. Tímto přepočtem je možné získat reálnější obraz o plnění plánu eliminováním kurzového vlivu. Jak je výše patrné, tak pozitivní vliv kurzu dosáhl 34,7 milionu CZK. Přepočtená skutečnost je také důležitá pro odměňování.

6.2 Tržby dle sortimentu

Tržby za zboží jsou dále hodnoceny v rozdělení dle jednotlivého výrobního sortimentu výrobních společností:

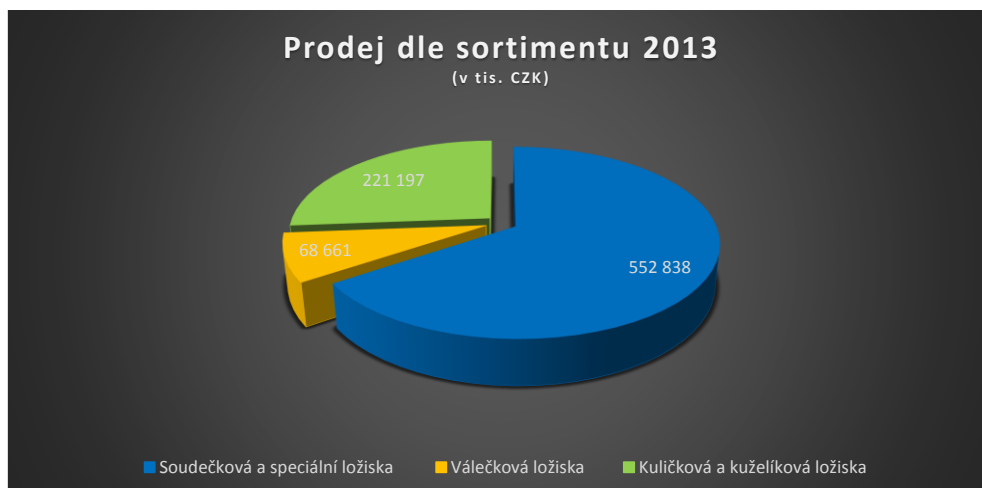
- sortiment XY Brno, a.s. – soudečková a speciální ložiska,
- sortiment XY Klášterec nad Ohří, a.s. NF – válečková ložiska,
- sortiment XY Klášterec nad Ohří, a.s. Standard – kuličková a kuželíková ložiska.

Níže je uveden přehled za rok 2013. Z celkových tržeb tvoří 65,60 % prodej soudečkových a speciálních ložisek.

Tab. 8. Prodej dle sortimentu v roce 2013 (vlastní zpracování)

| SORTIMENT | PROVÁDĚCÍ PLÁN | ROK 2013 SKUTEČNOST | ROK 2013 PŘEPOČTENÁ SKUTEČNOST | ROZDÍL NA PŘEPOČTENOU SKUTEČNOSTI | % PLNĚNÍ NA PŘEPOČTENOU SKUTEČNOST |
|--------------------------------|----------------|------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Soudečková a speciální ložiska | 584 746 | 574 082 | 552 838 | -31 909 | -5,46% |
| Válečková ložiska | 80 136 | 72 200 | 68 661 | -11 475 | -14,32% |
| Kuličková a kuželíková ložiska | 277 339 | 231 113 | 221 197 | -56 142 | -20,24% |
| CELKEM | 942 221 | 877 395 | 842 696 | -99 526 | 89,44% |

Toto hodnocení nám slouží jednak pro plánování výrobních kapacit výrobních podniků (plánování probíhá na základě zákaznických objednávek a také pomocí statistiky), ale také k hodnocení podílu jednotlivého sortimentu. Každý sortiment je obchodován s jinou marží, v jiných prodejních dávkách (počtech ks) a také obchodníkům přináší jinou výši provizní složky.



Obr. 17. Prodej dle sortimentu v roce 2013 (vlastní zpracování)

Údaje, které jsou výše uvedeny, bilancují celkové tržby za obchodní skupiny a za sortiment. Ale už blíže neříkají, s jakým efektem probíhá prodej, která skupina přináší nejvyšší marži v absolutní nebo relativní (poměrové) výši. Na které teritorium zaměřit pozornost, které je pro společnost existenčně důležité, které efekt nepřináší a je potřeba změnit danou dílčí strategii a tak dále. Nejvyšší marži jednoznačně generují obchodní skupiny 31, 34 a 35. Bohužel přínos jednotlivých obchodních skupin není v tomto ohledu vedením hodnocen. Ekonomický odbor je tyto údaje schopen bilancovat a předkládat, nicméně soustředění na absolutní hodnotu tržeb je jednoznačný a efekt prodeje je druhořadý.

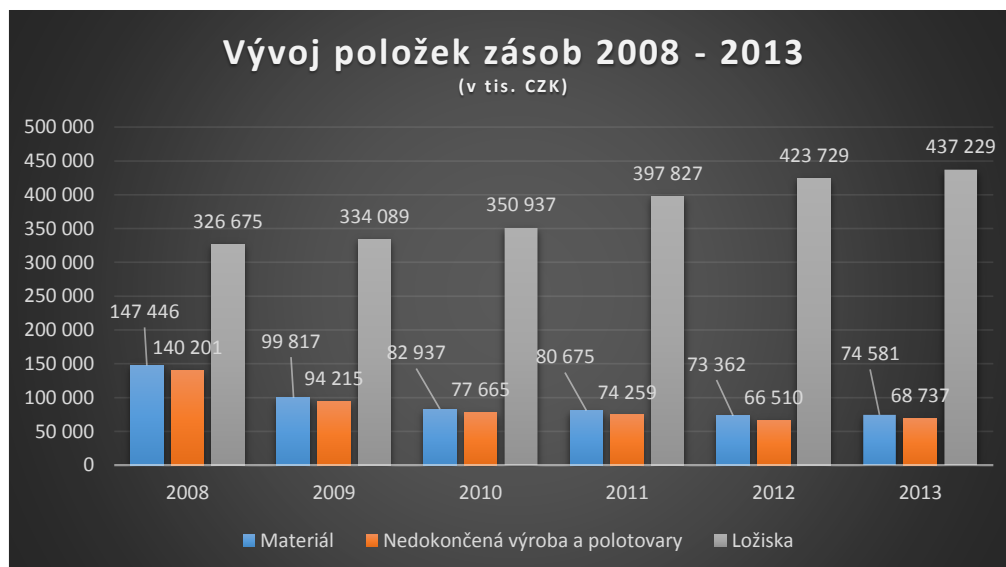
6.3 Zásoby

V oblasti hodnocení zásob je důležitý jak jejich vývoj, tak zejména aktuální absolutní stav, poměrové ukazatele nejsou interpretovány. Z jednotlivých položek zásob došlo ke snížení zásob materiálu na úkor zásob zboží (hotových výrobků).

Tab. 9. Vývoj položek zásob 2008 - 2013 (vlastní zpracování)

| Položka (v tis. CZK) | Rok | | | | | |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Materiál | 147 446 | 99 817 | 82 937 | 80 675 | 73 362 | 74 581 |
| Nedokončená výroba a polotovary | 140 201 | 94 215 | 77 665 | 74 259 | 66 510 | 68 737 |
| Výrobky | 266 020 | 261 658 | 306 106 | 340 876 | 328 277 | 348 186 |
| Zboží | 60 655 | 72 431 | 44 831 | 56 951 | 95 452 | 89 043 |
| Zásoby celkem | 614 322 | 528 121 | 511 539 | 552 761 | 563 601 | 580 547 |

Materiál je společnost schopna držet na konsignačních skladech, tedy mimo vlastní zásoby. Díky tomu nejsou v jednicovém a režijním materiálu v tak velké míře vázány finanční prostředky.



Obr. 18. Vývoj položek zásob 2008 - 2013 (vlastní zpracování)

Finanční prostředky mohou být poté investovány do hotových ložisek. Toto je v současné situaci na trhu důležitá skutečnost. Spousta zákazníků, zejména z Ruska, Indie, Spojených arabských emirátů, USA, Kanady a Mexika, obchoduje bez větší míry plánování a ložiska poptává dle aktuální situace. Standardní výrobní cyklus trvá od 3 do 6 měsíců od data potvrzení objednávky. Zajištěním pohotovostního skladu je společnost schopna expedovat základní ložiskové aplikace (běžný sortiment) téměř okamžitě a získává konkurenční výhodu. Z tabulky je patrné, že došlo ke změně poměru hotových disponibilních ložisek na celkových zásobách z 53,18 % na 75,31 % mezi lety 2008 až 2013, a to i přes snížení celkové hodnoty zásob z 614 milionů CZK na 580 milionů CZK. Tím bylo také uvolněno 34 milionů CZK pro financování jiných podnikových potřeb.

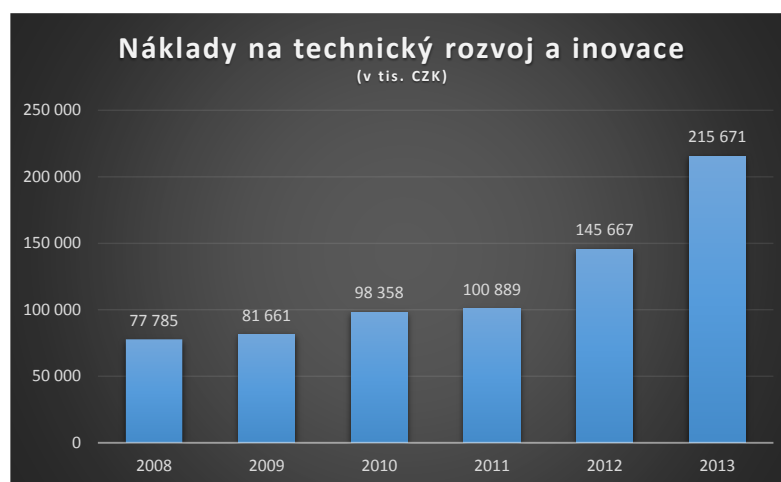
6.4 Inovace

Dalším hodnoceným ukazatelem je míra inovací ložiskové produkce. Inovace s sebou nesou nemalé náklady na výzkum a vývoj, náklady na osvojení nové produkce, vybavení speciálním nářadím atd. Inovace představují „živou vodu“ pro podnikový rozvoj. Je možné také říct, že bez inovací by podnik naopak tržní podíl ztrácel a mohlo by znamenat počátek jeho konce.

Tab. 10. Přehled inovací a jejich nákladů 2008 - 2013 (vlastní zpracování)

| Položka | Rok | | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Inovace ložisek (počet) | 25 | 47 | 30 | 37 | 101 | 132 |
| Náklady na technický rozvoj a inovace (v tis. CZK) | 77 785 | 81 661 | 98 358 | 100 889 | 145 667 | 215 671 |

Náklady uvedené v tabulce a jejich vývoj je znázorněn v grafické podobě níže. Je patrný prudký nárůst vynaložených nákladů na technický rozvoj a inovace.



Obr. 19. Náklady na technický rozvoj a inovace 2008 - 2013

(vlastní zpracování)

Společnost investovala od roku 2008 finanční prostředky ve výši 720 milionů CZK. Jedná se o významnou hodnotu.

Inovace spočívají jak ve změně technologie výroby – technologických postupů, tak ve změně součástí (náhrada mosazné klece za plechovou nebo plastovou), tím dojde k odlehčení ložisek, zvýšení jejich životnosti, snížení hlučnosti a energetické náročnosti, ale hlavně ke snížení ceny produkce.

Financování probíhalo jak z vlastních zdrojů, tak za pomoci využití dotačních prostředků prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky v rámci programu na zvyšování konkurenceschopnosti výrobců v České republice.

6.5 Vyhodnocení současného stavu měření výkonnosti

V této chvíli je nutné poukázat na přínosy a také negativa současného hodnocení výkonnosti společnosti. Negativa budou dále využita při zpracování projektu implementace modelu Balanced Scorecard.

Jak je již výše popsáno, tak společnost i přes poměrně podrobný měsíční reporting využívá ve skutečnosti pouze 5 hodnotících ukazatelů, které spolu v zásadě ani nesouvisí. Neexistuje hodnocení pomocí poměrových ukazatelů. Absolutní čísla těchto ukazatelů nám dávají stav, ale už neříkají žádnou bližší podrobnost, žádnou příčinnou souvislost.

6.5.1 Tržby

Tržby ukazují čisté hodnoty prodeje, tedy hodnoty fakturace. Tyto hodnoty jsou prezentovány jak po prodejním sortimentu, tak prostřednictvím teritorií, které reprezentují obchodní skupiny. Poté jsou porovnávány s plánovanými hodnotami. Nicméně jen v hrubých číslech. Jestliže pod obchodní skupinu spadá například 15 zemí, tak již není patrné, jak byl naplněn plán prodeje v jednotlivých zemích. Dále také ukazatel tržeb neříká, s jakou efektivitou bylo těchto tržeb dosaženo. Není patrné, který sortiment přinesl jakou marži, která obchodní skupina nebo která země měla největší podíl na vytvořené marži. A už vůbec ne jaká kombinace, to znamená jaký výrobek, v jakém teritoriu byl pro výkonnost společnosti nejpřínosnější. Hodnocení tržeb navíc vypouští situaci výrobní společnosti, která daný sortiment vyrábí s určitou efektivitou, prezentuje jenom část za obchodní organizaci.

6.5.2 EBITDA

Ukazatel EBITDA je důležitý pro akcionáře společnosti, bankovní instituce, dodavatele a ostatní „stakeholdery“. Je provázán s hodnotou tržeb, ale platí výše uvedené. Navíc hodnotu EBITDA ovlivňuje výkonová spotřeba – spotřeba režijního materiálu, energií a služeb, dále spotřeba osobních nákladů, ostatních provozních nákladů, prodej dlouhodobého majetku a materiálu, ale také část finančního patra – výnosy a ztráty z devizových obchodů. Samotné vyčtení čísla – EBITDA vlastně neříká nic. Také vývoj tohoto ukazatele může být ovlivněn jak již zmíněnými položkami, tak poté i variabilním přispěním (vyšší mírou prodeje nebo mimořádnou událostí). Je nutné tedy zahrnout také poměrové ukazatele. Akcionářům samotný ukazatel také neudává výnosnost jimi vložených finančních prostředků.

6.5.3 Zásoby

Ukazatel zásob je stavová hodnota. Platí v daném okamžiku a říká maximálně hodnotu disponibilního zboží, hodnotu vázaných finančních prostředků. Ale skutečnost, jaké je složení zásob, jak jsou zásoby obrátkové, jestli má společnost ve skladových zásobách to co tam skutečně mít potřebuje, neukazuje.

6.5.4 Inovace

Ukazatel počtu inovací a do nich vložených prostředků udává inovační potenciál společnosti. K tomuto ukazateli je ale nutné doplnit informaci o prodeji takto inovovaných ložisek. Společnost potřebuje mít zpětnou vazbu, jestli inovovaná ložiska trh přijal, jestli splnila tržní očekávání co do kvality, funkčních parametrů, ceny a dostupnosti. Není cílem inovovat za každou cenu, ale cílem inovačního procesu má být udržení tržní pozice, posílení tržní pozice nebo samotné proniknutí na trh. Náklady vložené do inovací potřebuje společnost získat zpět, tak aby měla zdroje pro inovace následující.

6.5.5 Souhrn nedostatků

Samotné hodnocení výkonnosti společnosti pomocí výše uvedených ukazatelů je značně izolované a pro řízení společnosti není tím správným podkladem. Ukazatele jsou navíc prezentovány s měsíční periodicitou, což vlastně jenom říká – „jak to dopadlo“. Dalšími důležitými ukazateli, které nejsou vyhodnocovány, jsou například ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a mnohé jiné. O neexistenci informací o obrátkovosti pohledávek a závazků ani nemluvě, přitom bez těchto informací není možné řídit finanční toky, plánovat financování rozvoje společnosti.

Velkým negativem je vlastně neexistence informací o tom, na který cílový sortiment výrobu a tržní segment se zaměřit, jaký ložiskový typorozměr přináší jaký krycí příspěvek pro výrobní společnost, na které výrobky se při výrobě zaměřit, které přestat nabízet, které se pokusit inovovat. Tyto podklady by mohly být využity pro vyprofilování inovačního procesu. A to nejen inovace vlastního výrobku, ale také výrobního postupu, který by přispěl k zvýšení krycího příspěvku.

6.5.6 Příležitosti

Řízení poté probíhá na podkladu neúplných informací, spíše intuitivně a ke změnám společnost přistupuje až v okamžiku, kdy mají výsledky negativní vývojovou tendenci. Zavedení

provázaných a na sebe navazujících ukazatelů by umožnila včas identifikovat vznikající problém a včas začít sjednávat nápravu.

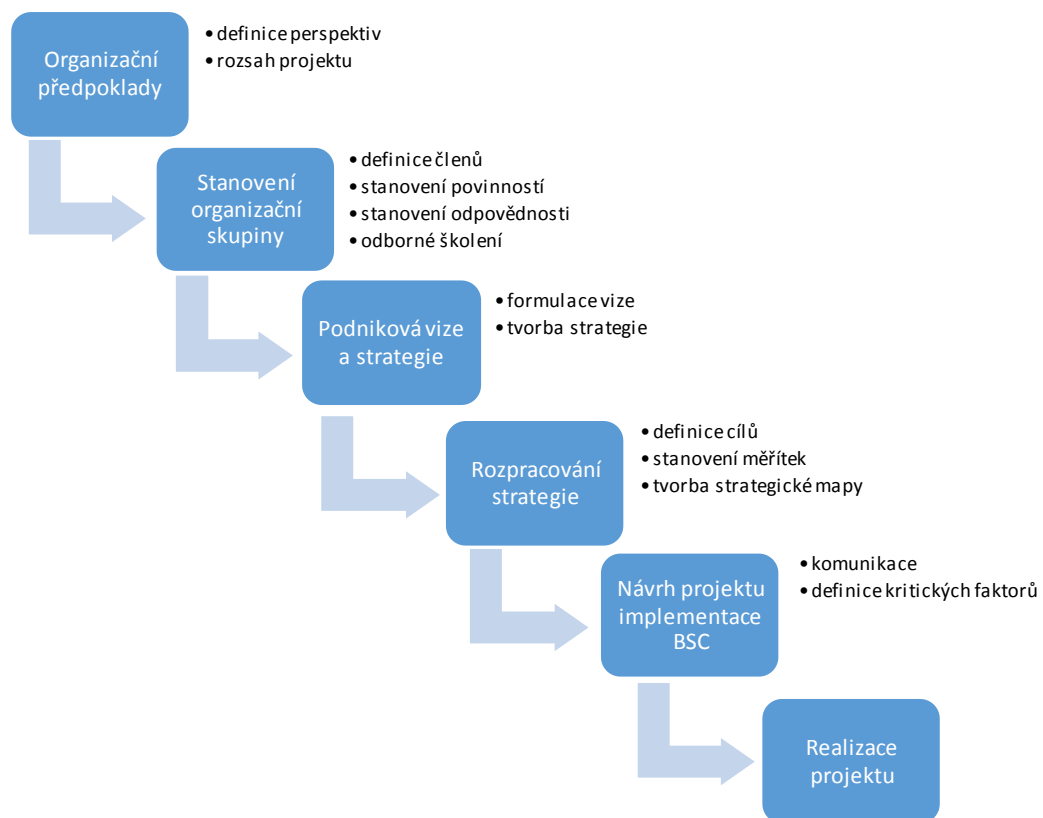
Příležitostí nového systému je změna od pouhého sledování výkonnosti k jeho řízení. Nový systém provázaných ukazatelů jednoznačně definuje vlivy a faktory, které mají zásadní význam například na dosažení tržeb, na vznik nákladů nebo dosažení hospodářského výsledku. Elegantní cestou je zahrnutí ukazatelů do motivační složky jednotlivých zaměstnanců (osobní hodnocení, prémiové ukazatele atd.). Tím dojde k zapojení zaměstnanců do všech procesů společnosti, které vedou ke společnému cíli. Zaměstnanci změni osobní cíl, kterým je pravidelná mzda, na cíl podnikový. Jestliže má společnost pokračovat ve zvyšování výkonnosti i v budoucnosti je zavedení nového systému nezbytné. Implementace modelu Balanced Scorecard umožní společnosti formulovat strategii a tu společně s vizí převést do skupin jednoznačně definovaných měřítek - finanční i nefinanční povahy. Taková měřítka stanoví v každé ze čtyř perspektiv BSC. Těmto měřítkům přiřadí požadované cílové hodnoty, termíny, odpovědnosti. BSC také umožní snazší komunikaci v rámci řídicích linií, snazší interpretaci vize a strategie pracovníkům na nejnižších organizačních stupních.

7 NÁVRH PROJEKTU A IMPLEMENTACE MODELU BSC

Cílem diplomové práce je projekt implementace modelu BSC, který uspokojí potřebu společnosti XY, a.s. po uceleném konceptu řízení výkonnosti. Tento koncept má také zabezpečit snadnější a srozumitelnější komunikaci cílů a také pravidelné hodnocení jejich plnění. Tato část práce bude vycházet ze získaných teoretických poznatků a také z analytické části. Pokusí se eliminovat zjištěné nedostatky současného systému měření výkonnosti společnosti.

7.1 Organizační rámec projektu

Organizační rámec projektu definuje níže uvedené schéma.



Obr. 20. Schéma postupu projektu (vlastní zpracování)

Stanovení **organizačních předpokladů** projektu je první fází, která definuje perspektivu, rozhodne o rozsáhlosti a stanoví povinnosti a odpovědnost za zajištění projektu. Vzhledem ke skutečnosti, že koncern XY tvoří 7 společností, je nejdříve nutné rozhodnout o tom, ve kterých společnostech se bude projekt implementovat a případně v jaké posloupnosti.

V prvním kole proběhlo setkání se zástupci vrcholového managementu společnosti. Bylo rozhodnuto, že projekt bude implementován od shora, od mateřské společnosti XY, a.s., postupně do všech koncernových společností. První tedy bude koncernová společnost XY, a.s. spolu s obchodní organizací – XY Bearings CZ, akciová společnost.

Na výše uvedené bude navazovat stanovení **organizační skupiny**, která bude mít celou implementaci na starost. Jednotlivým členům skupiny budou přiděleny úkoly a odpovědnost za jednotlivé části projektu. Před dalším postupem bude celá organizační skupina podrobena detailnímu školení o podstatě, cílech, účelu a principech BSC.

V dalším kole bude vyjasněna a odsouhlasena **podniková vize a strategie**. Toto je základním předpokladem pro tvorbu modelu BSC. Je totiž velmi důležité chápat strategii společnosti jednotně.

Spolu s ustanoveným týmem budou, po absolvování školení, definovány jednotlivé **perspektivy BSC** včetně jim přiřazených **cílů** a jejich popis. Na cíle bude navazovat stanovení jednotlivých **měřítek**, jejich vzájemných vazeb v rámci jedné perspektivy a v rámci ostatních perspektiv. Každému měřítku bude přiřazen informační zdroj. Výsledkem této činnosti bude přesná definice cílů (včetně jejich popisu), popis měřítek přiřazených každému cíli, stanovení informačního zdroje pro vyhodnocení a graficky zpracovaný model vzájemné provázanosti jednotlivých perspektiv a měřítek v rámci celého modelu BSC.

Závěrečnou fází bude **návrh projektu** implementace. Implementace spočívá v projednání projektu se zaměstnanci v rámci společnosti v horizontálním i vertikálním členění, vysvětlení, pochopení a přijetí.

Je nutné také definovat **kritické faktory** vedoucí k úspěšné implementaci BSC, kterými mohou být:

- dobré porozumění podstatě a principům BSC u všech zaměstnanců,
- neměnnost a stabilita organizačního týmu,
- řízení projektu provádí vlastní BSC,
- zodpovědní zaměstnanci ručí za cíle, rozpracování kroků pro jejich plnění, komunikaci v rámci nižší struktury,
- organizace pravidelných informačních schůzek.

7.2 Organizační skupina projektu

Organizační skupina je jedním z důležitých kroků při tvorbě a realizaci projektu. Důležité je vybrat zaměstnance, kteří mají určité postavení ve společnosti, jsou integrováni do podnikové činnosti a u kterých je minimalizováno riziko nutnosti výměny v projektovém týmu. Protože se jedná o koncernově uspořádanou společnost, ve které bude projekt implementován postupně, bude nejdříve stanovena organizační skupina na koncernové společnosti XY. Ta bude mít na starost mimo jiné také dohled a řízení jednotlivých dílčích organizačních skupin v rámci dceřiných společností. Pro první fázi rozhodlo vrcholové vedení společnosti o implementaci v koncernové a poté v obchodní společnosti, proto budou prozatím ustanoveny dva týmy, což znázorňuje tabulka č. 11.

Tab. 11. Organizační skupina projektu (vlastní zpracování)

| Společnost | Role | Pozice |
|----------------------|-----------------------|--|
| XY, a.s. | vlastník projektu BSC | generální ředitel |
| | základní tým | ekonomický ředitel technicko-výrobní ředitel vedoucí PR a marketingu vedoucí personálního odboru procesní manažer |
| | koordinátor | externí odborný pracovník |
| XY Bearings CZ, a.s. | vlastník projektu BSC | výkonný ředitel |
| | základní tým | vedoucí ekonomického odboru vedoucí logistiky vedoucí PR a marketingu vedoucí obchodních skupin vedoucí speciálních projektů |

Hlavní a generální organizační skupinu tvoří 7 osob. Vlastníkem projektu je BSC generální ředitel, který celou skupinu řídí a je odpovědný za efektivní implementaci a plnění cílů v rámci jednotlivých perspektiv BSC. Základní tým je sestaven ze zaměstnanců napříč odděleními společnosti. Tímto bude zabezpečena návaznost organizační skupiny na organizační strukturu. Jednotliví členové základního týmu budou mít na starost perspektivy a cíle v rámci svých oddělení, budou se starat o informovanost podřízených pracovníků. Dále je ustanovena funkce koordinátora, jehož hlavní náplní bude dohled nad správností kroků v rámci projektu implementace BSC, na správnost promítnutí do řízení společnosti. Bude také organizovat informační setkání, workshopy, zodpovídat případné odborné otázky a dokumentovat výstupy organizační skupiny projektu.

7.3 Vize a strategie společnosti

Stanovení podnikové vize a strategie nebylo ponecháno na majitelích společnosti, ale na vytvořené organizační skupině, která již zapracovala nabyté znalosti z absolvovaného odborného školení.

7.3.1 Vize koncernu XY, a.s.

Koncern XY, a.s., tradiční český výrobce valivých ložisek a největší výrobce speciálních a technologických ložisek ve střední Evropě, bude prosazovat flexibilitu a rychlost v plnění požadavků zákazníka a schopnost přijmout odpovědnost. Ve všech činnostech bude uplatňován šetrný přístup k životnímu prostředí.

Společnost se bude orientovat na průmyslová odvětví, která vyžadují přesnost a vysokou spolehlivost provozu valivých ložisek ve strojírenských zařízeních. Speciální a technologická ložiska od průměru 400 do 1600 mm budou nabízena v celém sortimentu, spolu s technickým řešením, akceschopností při využití moderních konstrukčních a vývojových metod a technologií.

Rozvojem stabilních obchodních vazeb na tradičních trzích XY, a.s. ve světě bude zvyšován tržní podíl a upevňována pozice zejména v sektorech energetiky, těžebního, metalurgického, zpracovatelského průmyslu a dopravy. Budou trvale uspokojovány požadavky technicky vyspělých zákazníků za pomoci nabídky kompletního ložiskového sortimentu pod značkou XY.

Vedení bude vytvářet pro své zaměstnance spolehlivé zázemí a prostředí pro individuální rozvoj. Od svých zaměstnanců bude vyžadovat loajalitu a maximální nasazení pro naplnění vize firmy a dosažení přiměřené návratnosti vložených prostředků.

7.3.2 Strategie koncernu XY, a.s.

Do roku 2016 chce koncernová společnost dosáhnout dvojnásobného obratu, zkrátit dodací termín na 3 měsíce od data potvrzení objednávky a zajistit dvouprocentní podíl v tržním segmentu soudečkových speciálních a velkorozměrových ložisek.

Tohoto chce společnost dosáhnout za pomoci:

- plnění deklarovaných parametrů finálního výrobku a poskytování kvalifikovaných technických služeb,

- citlivého vnímání vývoje potřeb a požadavků zákazníka, na něž pak bude co nejefektivněji reagovat,
- trvalého zvyšování užitné hodnoty výrobků a efektivity produkce značky XY,
- vytvoření struktury koncernu, kladoucí důraz na vlastní výzkum a vývoj, zabezpečení zvyšování parametrů a úrovně jakosti výrobků XY,
- neustálého zvyšování efektivity systému jakosti, odstraňování zjištěných nedostatků realizací nápravných opatření a zamezení možného vzniku neshod pomocí přijímání preventivních opatření,
- využití znalostního a výkonového potenciálu vlastních zaměstnanců, prosazování principu rovných příležitostí umožňující další profesní i rekvalifikační (v případě potřeby) vzdělávání v souladu s plány školení,
- budování partnerských vztahů s dodavateli a jejich zapojení do systému zvyšování efektivity procesů,
- odvedení kvalitní práce, které bude bráno jako osobní cíl každého zaměstnance,
- vytváření předpokladů k úspěšnému plnění pracovních úkolů a minimalizaci chyb za pomoci motivace a oceňování pracovních výsledků a osobního rozvoje zaměstnanců.

7.4 Definice perspektiv a strategických cílů BSC

Společnost rozhodla, že bude pracovat s klasickým počtem perspektiv a to jsou 4. Bylo uvažováno, zda neoddělit inovace do samostatné perspektivy. Od toho bylo upuštěno zejména s ohledem na skutečnost, že inovační proces vychází z perspektivy zákaznické, na kterou navazuje procesní, učení se a růst a končí v perspektivě financí. Tedy prochází průřezově všemi základními perspektivami, které jsou:

- perspektiva finanční,
- perspektiva zákaznická,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení a růstu.

Strategické cíle konkretizují strategii. Současně mají ukázat cestu k úspěšné budoucnosti společnosti. Z analýzy výkonnosti společnosti vyplynulo velké množství skutečností, které byly použity jako podklad pro vytvoření cílů. Členové organizačního týmu představili spoustu cílů, ze kterých poté byly, ve spolupráci s akcionáři, vybrány nejdůležitější cíle. Nejprve budou popsány cíle koncernové společnosti, které jsou klíčové a budou tvořit základ

pro tvorbu cílů pro jednotlivé společnosti koncernu XY. Tyto budou níže představeny v textové i tabulkové části.

7.4.1 Strategické cíle perspektivy finanční

Mezi cíle této perspektivy byly zařazeny cíle, které zajistí plnění koncernové strategie. Zejména v oblasti růstu tržeb, tržního podílu při současném dosažení požadované výnosnosti a produktivity práce.

Ukazatel EBITDA souhrnně definuje finanční situaci ve společnosti. Je možné říct, že také představuje očekávanou tvorbu provozního cash flow. Tento ukazatel představuje prostředky generované vlastní činností. Ty je možné dále využít pro vlastní financování rozvoje společnosti, pro výplatu dividend akcionářům, splátky externího financování nebo také pro financování investic. Cílová hodnota byla stanovena s ohledem na investice plánované ve střednědobém horizontu. Dosažení hodnoty 205,7 mil. CZK znamená zvýšení oproti roku 2013 o 38,4 %.

Další ukazatel představuje produktivitu práce. Cílová hodnota znamená nárůst oproti dosažené skutečnosti v roce 2013 o 11,67 %. Hodnotou 1,44 (procentní poměr přidané hodnoty na osobní náklady) by společnost předčila hlavní ložiskové konkurenty, na světové lídry by společnost ztrácela ještě téměř 10 %. Ke zvýšení efektivity a produktivity práce budou použity moderní metody průmyslového inženýrství – například 5S, TQM a nebo EFQM.

Tab. 12. Optimální finanční efektivita a produktivita práce (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|---|----------|----------------|
| Dosáhnout potřebné finanční efektivity měřeno ukazatelem EBITDA | EBITDA | 205,70 |
| Zvýšit produktivitu práce měřenou ukazatelem podílu osobních nákladů na přidané hodnotě | PH/ON | 1,44 |

Dalším ukazatelem byl zvolen plán prodeje ložisek na úrovni 1 400 mil. CZK. Základním cílem v rámci strategie společnosti je dosažení dvojnásobného obrátu a dvouprocentního podílu na trhu speciálních a velkorozměrových ložisek. Tržbami za ložiska v této úrovni dojde k navýšení prodeje o 66,13 %. Nicméně dosažení dvojnásobného obrátu je cílem del-

šího období. Akcionáři rozhodli o tom, že ve střednědobém horizontu bude společnost usilovat o pozvolný, ale hlavně trvalý růst. Dále je nutné technologicky a personálně výrobní společnosti dovybavit. Pro navýšení obrátu celého koncernu jsou rozhodující také další položky tržeb (mimo prodej ložisek). Jako hlavní z vedlejších příjmů byl definován prodej ve výši 340 mil. CZK do průmyslového odvětví – automotive. Meziročně je přitom nutné udržet 20% nárůst u obou uvedených cílů.

Tab. 13. Optimální zhodnocení finančních aktivit (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|--|----------------------------|----------------|
| Splnit plán prodeje ložisek v objemu 1 000 mil. CZK společností XY Bearings CZ, a.s. | Hodnota prodeje ložisek | 1 400,00 |
| Splnit plán prodeje automotive v objemu 340 mil. CZK společností XY Hanušovice, a.s. | Hodnota prodeje automotive | 340,00 |

7.4.2 Strategické cíle perspektivy zákaznické

V této perspektivě se společnost zaměří zejména na zkrácení průběžné doby výroby. V současnosti je schopna dodávat ložiska v rozmezí od 4,5 do 7 měsíců. Nejkratší dodací lhůty jsou u běžně vyráběných ložisek menších rozměrů. Je možné říct, že jde o výrobu sériového typu do vnějšího průměru 400 mm. Speciální ložiska se samozřejmě pohybují na horní hranici výše uvedeného rozmezí. Omezujícím faktorem je zejména dodací termín vstupního jednicového materiálu. Samotný výrobní proces je možné zvládnout v termínu 14 dnů až jednoho měsíce s ohledem na povrchovou úpravu kroužků (varianta povrchu – běžný, suprefinišovaný, cementovaný, černěný atd.).

Schopnost zkrátit průběžnou dobu výroby na 4 měsíce dosáhne společnost výrazné konkurenční výhody. Tak krátkou dobu v současnosti poskytují pouze dva lídři trhu, u kterých je to dáno vlastnictvím hutí a kováren, vyšší skladovou zásobou materiálu a také hotových ložisek.

Dále došlo k rozdělení odběratelů na distribuci, OEM (prvovýroba) a EDU (dodávky do servisních a opravárenských společností). S touto segmentací se také váže nutnost zvýšení přesnosti dodávek. V současnosti je průměrná přesnost (určena prostřednictvím ukazatele, které porovnává skutečnou expedici s potvrzených termínem na objednávce) na úrovni 77 %. Jestliže chce společnost prodávat do prvovýroby, nemůže si dovolit opožděnou jedinou dodávku. Hrozilo by zastavení výrobních linek a obrovská penalizace plynoucí ze smluvních

dokumentací. Proto je nutné dosáhnout přesnosti dodávek u OEM – 100 %, EDU – 90 % a distribuce 80 %.

Tab. 14. Plnění požadavků zákazníků a jejich spokojenosti (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|--|--|----------------|
| Zvýšit spokojenost zákazníků u nových výrobků tím, že průběhová doba vývoje, výroby a zahájení dodávek nepřesáhne 4 měsíce | Doba od přijetí objednávky zákaznických inovací na nový výrobek do expedice (time to market) | 4 měsíce |
| Zvýšit spokojenost zákazníků zvýšením přesnosti dodávek uvolněných do SV, zejména dodržáním přesnosti dodávek | Počet dodávek dodaných v termínu pro zákazníka - OEM | 100% |
| | Počet dodávek dodaných v termínu pro zákazníka - EDU | 90% |
| | Počet dodávek dodaných v termínu pro zákazníka - Distribuce | 80% |

V roce 2013 bylo do distribuční sítě směřováno cca 75,85 % všech dodávek. Distribuční síť je důležitá, nicméně ukrájuje z možné podnikové marže a proto společnost plánuje zaměřit svou pozornost na skupinu OEM a EDU. Plánované hodnoty jsou OEM – 20 % a EDU – 40 % oproti současným 10,81 % a 13,34 %. Rizikem jsou ovšem zvýšené nároky těchto zákazníků na doprovodné služby – montáž, servis, údržba a monitoring.

Tab. 15. Vývoj potřeb a požadavků zákazníků (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|---|---|----------------|
| Změnit strukturu prodejů u hlavních zákaznických skupin | Podíl zákaznické skupiny - DISTRIBUCE - na celkovém prodeji | 40% |
| | Podíl zákaznické skupiny - OEM - na celkovém prodeji | 20% |
| | Podíl zákaznické skupiny - EDU - na celkovém prodeji | 40% |

7.4.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Do perspektivy interních procesů byly zařazeny tři klíčové cíle. První reprezentuje sjednocení technologických postupů u vyráběných ložisek typu Standard a NEW FORCE. Dopusud existoval rozdíl v toleranci kvality materiálu, radiální vůle a přesnosti ložisek. Ložiska v provedení NEW FORCE jsou dále vyráběny na nejnovějších technologiích a některé mají modernější konstrukci, která je schopna u ložisek snížit jejich hmotnost, parametr tření a zahřívání. Cílem je vyrábět veškerá ložiska v jedné kvalitativní řadě při současném zachování cenové úrovně. Tím vlastně dojde k částečnému zlevnění produkce, což by mělo pozitivně ovlivnit prodej, tedy jeden z cílů perspektivy finanční.

Dalším ukazatelem je ukazatel OEE, který představuje produktivitu výrobního zařízení. Jeho výši je možné získat násobením míry využití stroje s mírou výkonu stroje a dále s mírou kvality. Tento ukazatel je důležitý při sladování výrobního taktu linky nebo výrobní buňky. Je nutné jej hodnotit zejména v úzkých místech výrobního toku. Obecně se v rámci strojírnosti považuje za bezproblémovou produktivita stroje při dosažení 80 %. Nyní není ve společnosti tento ukazatel vyhodnocován.

Neméně důležitý dopad na spokojenost zákazníků a hodnotu prodeje mají zákaznické reklamace. Zde si společnost stanovila cíl dosáhnout 0,09 % reklamací (uznaných). Dopad na přesnost dodávek má vnitřní zmetkovitost. Zmetky je nutné nahradit novou výrobou nebo opravou, což s sebou nese jak zvýšené náklady na jakost, tak prodloužení lhůty pro dodávku. Společnost pracuje s tzv. zmetkovým zajištěním.

Tab. 16. Výkonnost procesů (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|---|--|---------------------------------|
| Sjednocení výrobních technologických postupů u ložisek standard a NEW | Harmonogram projektů výrobních společností koncernu XY | Ukončení projektů do 31.12.2014 |
| Zavést do užívání ukazatel celkové produktivity OEE | OEE | 75% |
| Snížit reklamace, vnitřní zmetkovitost a opravy neshodných výrobků | Zákaznické reklamace | 0,09% |
| | Vnitřní zmetkovitost | 1,60% |
| | Náklady na jakost | 4,34% |

7.4.4 Strategické cíle perspektivy učení a růstu

Společnost chápe nutnost mít motivované, vzdělané, ale také dobře odměněné pracovníky jako prostředek pro rozvoj společnosti. Takový zaměstnanec představuje pozitivní podhoubí

pro zvyšování produktivity a efektivnosti všech procesů. Hlavní úkol spočívá v poznání potřeb zaměstnanců. Ty musí poté sladit s potřebami společnosti. Pozitivně naladěný zaměstnanec podává nejvyšší výkony. S motivací jde ruku v ruce také odměňování. Proto je nutné v rámci všech koncernových společností sjednotit systém odměňování, který reprezentuje a jednoznačně dává zaměstnancům najevo postoj zaměstnavatele, odráží ochotu podniku zvyšovat mzdu zaměstnancům za vyšší výkon, podání zlepšovacích návrhů a všechny činnosti, které vedou k vyšší produktivitě práce. Naopak také jednoznačně trestá porušení pracovní kázně, morálku zaměstnanců atd. Tato negativní část snižuje výkonnost společnosti a způsobuje ztráty ve výrobním procesu.

Další nutností je rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení. Ty můžeme rozdělit na standardní, odborné a speciální (BOZP, ochrana životního prostředí a požární ochrana, školení, která souvisí s výrobním procesem a specifiky daného provozu – například nové výrobní technologie – soustružení, broušení, kalení, povrchové úpravy). Zvýšení odbornosti zaměstnanců mimo vyšší efektivnost a produktivitu také velmi zvyšuje hodnotu společnosti jako takové. Pro zajištění vzdělávání zaměstnanců je nutné zpracovat směrnici, plán vzdělávání všech zaměstnanců a poté plán vzdělávání zaměstnanců na klíčových pozicích. Zaměstnanci musí, mimo školení, mít zajištěn také praktický výcvik získaných znalostí.

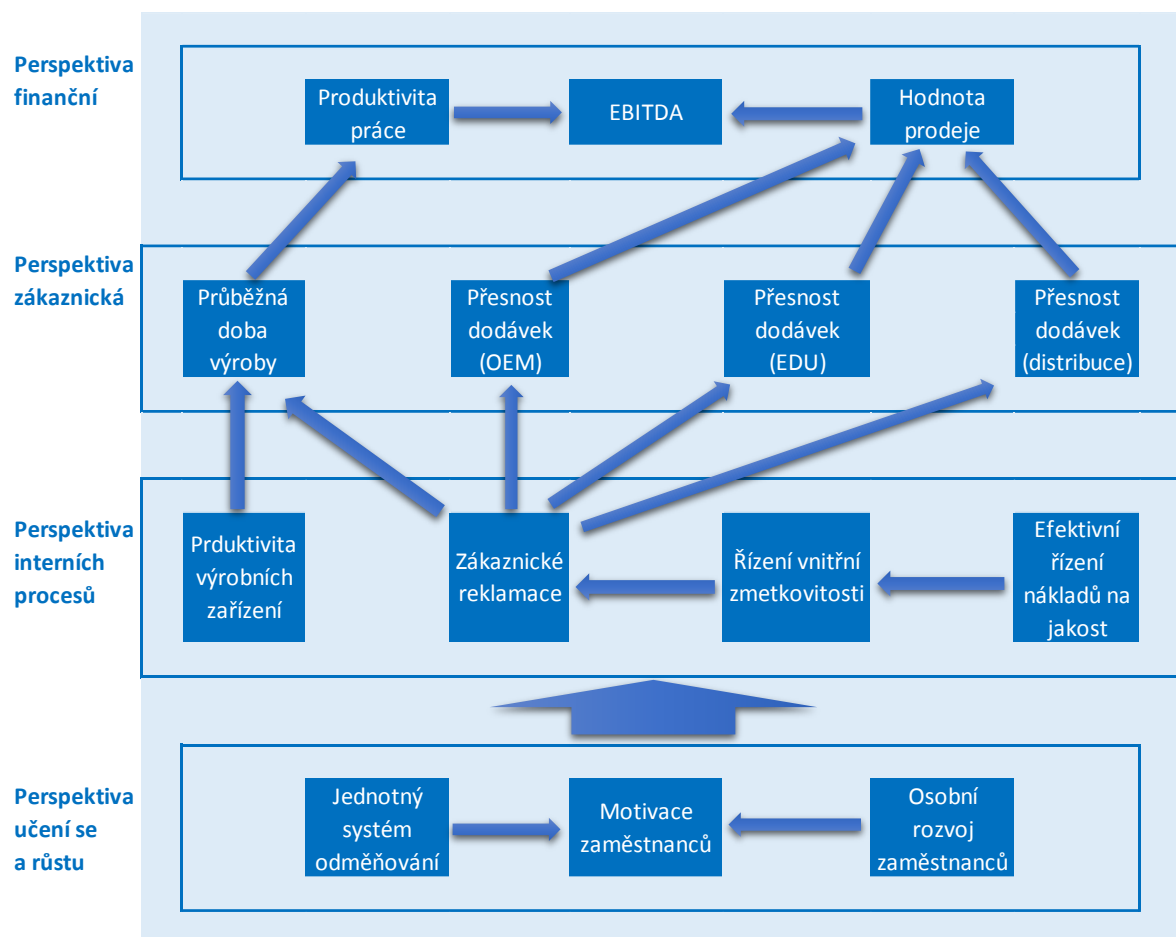
Tab. 17. Motivace a odměňování zaměstnanců (vlastní zpracování)

| Cíl | Ukazatel | Cílová hodnota |
|--|---|--|
| Sjednotit systém odměňování ve všech společnostech koncernu XY | Aktualizace směrnic odměňování podle jednotných pravidel dle postupné implementace BSC ve společnostech koncernu XY | 7 aktualizovaných směrnic |
| Zvýšit motivaci zaměstnanců koncernu XY investicemi do jejich vzdělávání a rozvoje - specifické a odborné vzdělávání | Zpracovat jednotný systém vzdělávání v koncernu XY: | Koncernová směrnice |
| | - vytvořit směrnici "Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců koncernu XY | "Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců |
| | - zpracovat plán vzdělávání pro středně dlouhé období - zajistit plnění plánu vzdělávání | Plán vzdělávání koncernu XY na podporu plnění cílů v jednotné |

7.5 Návrh strategické mapy koncernu XY, a.s.

Návrh strategické mapy v sobě odráží vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli, a to jak v rámci jedné perspektivy, tak mezi perspektivami navzájem.

Vrcholem strategické mapy je finanční perspektiva a tím také finanční cíle. Nicméně jejich plnění vychází již z perspektivy v nejnižším patře, což je perspektiva učení se a růstu. Zaměstnanci jsou hybnou silou procesů, které ústí ve výkonnost podniku jako celku. Zvýšení výkonnosti pro společnost zabezpečí motivovaní zaměstnanci. Motivace vychází z přesně definovaného systému odměňování, kdy každý zaměstnanec přesně ví, jaká odměna mu za danou činnost náleží. Spokojenost zaměstnanců, ale také zaměstnavatele zajistí osobní rozvoj každého pracovníka. Odborně vzdělaný pracovník tvoří „zlato“ podniku.



Obr. 21. Strategická mapa koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu postupuje směrem vzhůru k perspektivě interních procesů. Správně motivovaní zaměstnanci přispějí k plnění cílů v této perspektivě – snížení počtu

zákaznických reklamací, efektivnější řízení vnitřní zmetkovitosti, efektivnější řízení nákladů na jakost a jejich snižování.

Plnění všech cílů perspektivy interních procesů dává základ pro spokojenost zákazníků, kterou může reprezentovat přesnost dodávek a snížení průběžné doby výroby na 4 měsíce. Zákazník, který dostává výrobky v krátkém termínu, přesně v termínu a v přesné jakosti, nemá důvod na změnu obchodního vztahu. Tyto cíle přispívají jak ke zvýšení ukazatele produktivity práce, který je základem tvorby předepsané hodnoty EBITDA, ale také přispívají ke zvyšování hodnoty prodeje. Zvyšování hodnoty prodeje s sebou nese zabezpečení a stabilitu pracovních míst pro zaměstnance, požadovanou tvorbu EBITDA a hlavně předpoklad pro budoucí rozvoj společnosti.

7.6 Návrh měřítek

V předchozí části byly definovány jednotlivé cíle a vazby mezi nimi. Dalším důležitým krokem je definovat způsob, jakým bude společnost vyhodnocovat míru plnění daného cíle. Nástrojem pro toto hodnocení jsou jednoznačně stanovená měřítka. Pravidelné sledování dosahované hodnoty měřítek umožní včas rozpoznat případnou odchylku a včas reagovat a ovlivňovat chování správným směrem. Kompletní soupis měřítek je uveden v příloze, je již upraven ve formě, která bude poté prezentována na čtvrtletních zasedáních představenstva jednotlivých koncernových společností.

7.6.1 Měřítka perspektivy finanční

Pro perspektivu finanční byla stanovena měřítka, která jsou definována v níže uvedené tabulce. Periodicita vyhodnocování všech níže uvedených měřítek je kalendářní měsíc, vždy k 15. dni v měsíci. V tento den je předkládána také controllingová zpráva. Ta bude rozšířena o vyhodnocení těchto měřítek. Výsledná hodnota měřítka bude porovnána s měsíčním plánem, s identickým obdobím v předchozím roce a také jako procentuální plnění plánované roční hodnoty. Odpovědnost za pravidelnost vyhodnocování má vlastník měřítka, kterým je vedoucí ekonomického odboru.

Tab. 18. Měřítko perspektivy finanční (vlastní zpracování)

| Měřítko | Jednotka | Periodicita hodnocení | Vlastník | Cíl 2014 |
|--------------------------------|----------|--------------------------|--------------------|-------------|
| EBITDA | tis. CZK | měsíc | vedoucí ek. odboru | 25 562 |
| EBIT | tis. CZK | měsíc | vedoucí ek. odboru | 18 488 |
| Prodejní cena/nákupní cena | poměr | měsíc | vedoucí ek. odboru | 1,19 |
| Tržby na zaměstnance | tis. CZK | měsíc | vedoucí ek. odboru | 17 139 |
| Přidaná hodnota/osobní náklady | poměr | měsíc | vedoucí ek. odboru | 1,52 |

EBITDA

Hlavním měřítkem, které bylo stanoveno akcionáři je EBITDA. Výsledek může být vyjádřen jako absolutní hodnota dosažená za dané období, meziroční nárůst nebo procentní vyjádření k hodnotě tržeb. Organizační skupina se rozhodla pro absolutní vyjádření měřítka.

EBIT

Vzhledem k požadavku financujících ústavů, který říká, že do výpočtu hodnoty měřítka EBITDA je nutné zahrnout také výnos nebo ztrátu z devizových obchodů, bylo stanoveno doplňkové měřítko. Tím je EBIT, který slouží k objektivnímu vyjádření výsledku vlastní podnikové činnosti.

Prodejní cena/nákupní cena

Dalším měřítkem je poměr prodejní a nákupní ceny. Toto měřítko definuje efektivitu prodeje. Bude hodnoceno v rámci jednotlivých obchodních skupin a také za obchodní společnost XY Bearings CZ, a.s. jako celek. Každá obchodní skupina v rámci svých pracovních povinností bude toto měřítko hodnotit také za zemi v rámci daného teritoria a také za jednotlivého odběratele.

Tržby na zaměstnance

Tržby na zaměstnance slouží k porovnání v rámci brainstormingu v rámci průmyslového odvětví. Za toto srovnání bude odpovědné oddělení marketingu, bude jej provádět dvakrát ročně – vždy k 30. 6. a 31. 12. daného roku.

Přidaná hodnota/osobní náklady

Toto měřítko hodnotí produktivitu práce prostřednictvím poměru přidané hodnoty na osobní náklady. Rozšiřuje ukazatel prodejní cena/nákupní cena. Zahrnuje totiž také výkonovou spotřebu, na kterou mají vliv podpůrné odbory – ekonomický, logistika, marketing, správní. Přináší informaci o tom, kolik nám přinese jedna koruna vynaložených osobních nákladů.

7.6.2 Měřítka perspektivy zákaznické

V perspektivě zákaznické byla stanoveno 9 měřítek, jejichž plnění by mělo podpořit plnění strategického cíle společnosti, kterým je dosažení dvojnásobného obrátu do roku 2016, zkrácení průběžné doby výroby na 4 měsíce a zajištění dvouprocentního podílu na trhu speciálních a velkorozměrových ložisek. Měřítka uvedená v tabulce níže jsou definována za společnost jako celek. Dále budou rozpracována pro jednotlivé odbory společnosti, v tomto případě jednotlivé obchodní skupiny. Hodnocení bude probíhat dle možnosti informačního systému a procesního nastavení společnosti.

Tab. 19. Měřítka perspektivy zákaznické (vlastní zpracování)

| Měřítko | Jednotka | Periodicita hodnocení | Vlastník | Cíl 2014 |
|-----------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|----------|
| Obchodní plán | tis. CZK | měsíc | výkonný ředitel | 959 809 |
| Prodej OEM | procento z tržeb | měsíc | ved. obchodní skupiny | 20% |
| Prodej EDU | procento z tržeb | měsíc | ved. obchodní skupiny | 40% |
| Prodej distribuce | procento z tržeb | měsíc | ved. obchodní skupiny | 40% |
| Prodej příslušenství | tis. CZK | měsíc | specialista prodeje | 5 000 |
| Přesnost dodávek OEM | procento | dekáda | vedoucí logistiky | 100% |
| Přesnost dodávek EDU | procento | dekáda | vedoucí logistiky | 90% |
| Přesnost dodávek distribuce | procento | dekáda | vedoucí logistiky | 80% |
| Průběžná doba | měsíc | měsíc | technicko-výrobní ředitel | 4 |

Obrat společnosti

Dosažení plánovaného obrátu (hodnoty tržeb) je základním předpokladem pro dosažení finančních cílů. Tržby je možné hodnotit pouze jedenkrát měsíčně zejména kvůli objektivitě. Sedmdesát procent fakturace probíhá v poslední dekádě měsíce. Důvodem je kumulace zákaznických požadavků v daném měsíci (optimalizaci přepravních nákladů - zejména pro zámořská teritoria – dodávky v kontejnerovém množství). Odpovědnost za reporting tržeb za prodej příslušenství má specialista prodeje, který je přímo podřízen výkonnému řediteli a zajišťuje prodej napříč všemi obchodními skupinami.

Přesnost dodávek

Hlavní zákaznickým požadavkem je v současnosti kvalita, přesnost dodávek a doplňkové služby. Kvalita je řešena v rámci perspektivy procesů. Doplňkové služby poskytuje společnost prostřednictvím speciálního odboru – odbor technické podpory prodeje. Tento odbor je zřízen ve společnosti XY Výzkum a vývoj, a.s. a bude tedy řešen až v rámci další fáze im-

plementace projektu BSC. Za přesnost dodávek je odpovědný vedoucí logistiky. Jeho pracovní tým zajišťuje objednání zboží v sesterských výrobních společnostech koncernu a realizuje také expedici. Hodnocení bude probíhat jednou za dekádu.

Průběžná doba výroby

Jedním ze strategických cílů společnosti je zkrácení průběžné doby výroby na 4 měsíce. Do tohoto časového úseku je zahrnuto vše od potvrzení objednávky zákazníkovi – vývoj, technologie, materiálové zabezpečení, výrobní proces, expedice. Tato průběžná doba zajistí společnosti výraznou konkurenční výhodu. Za toto měřítko odpovídá technicko-výrobní ředitel koncernu XY, a.s. Díky nastavení informačního systému je schopen měřítko hodnotit maximálně jedenkrát za měsíc.

7.6.3 Měřítko perspektivy interních procesů

V této perspektivě je nutné najít proces, organizační výjimečnost, které v největší míře přispějí k plnění cílů perspektivy finanční a zákaznické, které podpoří originalitu a konkurenční výhodu v ložiskovém odvětví.

Tab. 20. Měřítko perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

| Měřítko | Jednotka | Periodicita hodnocení | Vlastník | Cíl 2014 |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|---------------------------|-------------|
| Sjednocení technologických postupů | počet TPRM | měsíc | technicko-výrobní ředitel | 55 |
| Analýzy chování zákazníků - CRM | počet zpráv | čtvrtletí | vedoucí marketingu | 4 |
| OEE | procento | dekáda | technicko-výrobní ředitel | 75% |
| Dílčí BSC odborných útvarů | počet | rok | výkonný ředitel | 10 |
| Zákaznické reklamace | procento | měsíc | vedoucí logistiky | 0,09% |
| Vnitřní zmetkovitost | procento | měsíc | manager jakosti | 1,60% |
| Náklady na jakost | tis. CZK | měsíc | manager jakosti | 4,34% |

Sjednocení technologických postupů

Sjednocení technologických postupů optimalizuje výstupy společnosti, sníží nároky na materiálově technologické zabezpečení a celkově sníží nákladovost při současném zvýšení kvalitativní úrovně celé produkce.

Chování zákazníků - CRM

V koncernu XY, a.s. není v současnosti implementován ucelený systém, ve kterém je možné hodnotit chování zákazníků, uceleně evidovat historii a vytvářet tedy podklady pro rozhodování vedení. Proto je nutné tento systém – CRM - zavést, ideálně jako jeden z modulů

současného informačního systému SAP. Kritériem pro hodnocení tedy bude samotné osvojení systému CRM a také počet výstupů, které předloží vedení vlastníků měřítka, tedy vedoucí marketingu.

OEE

Pozitivní vývoj měřítka OEE přispěje k eliminaci nebo minimalizaci průchodnosti výroby, kterou reprezentuje výrobní takt strojů. Tím může společnost zvýšit výrobní kapacitu, aniž by musela investovat do výrobních technologií. Dokáže také lépe plánovat výrobní proces, včetně sladění s plánovanými odstávkami a sníží neproduktivní čas.

Zákaznické reklamace, zmetkovitost, jakost

Optimalizace v rámci měřítek - zákaznické reklamace, vnitřní zmetkovitost a náklady na jakost jednoznačně přispějí k pozitivnímu vnímání společnosti v očích zákazníků. Dále přispějí k jednomu ze strategických cílů – zkrácení průběžné doby výroby na 4 měsíce a v neposlední řadě sníží nákladovou stránku společnosti, tím přispěje k plnění hlavního cíle – EBITDA.

7.6.4 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Tato měřítka jsou zaměřena na lidské zdroje společnosti. Zaměstnanci představují infrastrukturu k dosažení cílů v ostatních perspektivách. Samotná měřítka odpovídají stanoveným cílům a rozvíjí osobnost, odbornou a specifickou znalost jednotlivých zaměstnanců.

Tab. 21. Měřítka perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

| Měřítko | Jednotka | Periodicita hodnocení | Vlastník | Cíl 2014 |
|---|-----------------|--------------------------|-----------------|-------------|
| Mzdový předpis - propojení odměňování s cíly BSC | mzdový předpis | rok | výkonný ředitel | 7 |
| Směrnice - "Rozvoj zaměstnanců" | směrnice | rok | výkonný ředitel | 1 |
| Rozvojový plán zaměstnance | plán vzdělávání | měsíc | vedoucí odboru | 56 |
| Odborná a specifická školení | počet | měsíc | vedoucí odboru | 56 |
| Metodika hodnocení dodavatelů | počet auditorů | čtvrtletí | výkonný ředitel | 2 |

Mzdový předpis

V současnosti mají všechny koncernové společnosti unikátní mzdový předpis. Je tedy nutné jej sjednotit a nově do něj také zapracovat návaznost odměňování na cíle BSC. Zaměstnancům tím bude deklarována vážnost projektu BSC, definována odpovědnost za plnění podnikových strategických cílů a dopředu stanovena odměna s plněním související.

Směrnice – Rozvoj zaměstnanců

Na mzdový předpis bude navazovat směrnice, která upřesní rozvoj zaměstnanců. Je předpoklad, že budou zaměstnanci rozděleni na několik skupin, jako jsou například talentovaní zaměstnanci, zaměstnanci na klíčových pozicích atd.

Rozvojový plán

Každá skupina a každý zaměstnanec dané skupiny – dle směrnice - poté dostane jednotný a unikátní rozvojový plán – rozpis školení odpovídající odbornému zaměření, definovaný karierní růst nebo podmínky pro mzdovou progresi.

Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů podle vzoru lídrů trhu (obdoba hodnocení dodavatelů v tržním segmentu automotive) je důležité pro získání doposud chybějících certifikátů. Dále také přispěje k naplnění cíle zvýšení jakosti, dostane pod kontrolu celý výrobní proces a položí základ pro rozvoj procesu interního auditu.

7.7 Harmonogram projektu implementace modelu BSC

Celý projekt implementace modelu BSC je koncipován na dobu 43 kalendářních týdnů, což představuje 303 dnů (jsou počítány kalendářní, nikoliv pracovní dny). Počátek projektu je v plánu na začátek března 2014. Celý projekt je možné rozdělit na tři části a to přípravnou (předpokládaný časový rozsah 7 kalendářních týdnů), která vytvoří základní rámec, popisnou – tvůrčí (časový rozsah 14 kalendářních týdnů) a samotnou implementaci BSC včetně rezervy pro nenadálé skutečnosti (časový rozsah 22 kalendářních týdnů). V průběhu celého projektu budou organizovány workshopy, které budou mít za cíl hodnotit dosavadní vykonanou činnost a plánovat následující potřebné kroky. Jednotlivé činnosti na sebe navazují, protože před započítáním další fáze je nutné předchozí ukončit, formulovat závěr a další nutné kroky. Vyskytují se výjimky, kdy se činnosti vzájemně překrývají. Jedná se například o stanovení harmonogramu a rozpočtu. Tyto práce jdou ruku v ruce a není proto nutné je vzájemně úplně oddělovat. Druhou propojenou činností je tvorba strategických cílů, vztahů, měřítek a k nim definování hodnot. Měřítko mohou evokovat vytvoření nového cíle a tedy vyvolat zpětnou reakci.

Přípravná fáze má za úkol sestavit organizační skupinu projektu. Jednotlivým členům skupiny budou přiděleny pravomoci a odpovědnost. Poté budou všichni proškoleni. Na základě

detailnějších znalostí BSC bude definován harmonogram projektu a také očekávaný rozpočet.

Na tuto fázi navazuje část popisná (tvůrčí). Její náplní je definovat vizi a strategii společnosti a stanovit perspektivy. Pro jednotlivé perspektivy budou stanoveny strategické cíle, definovány vzájemné vztahy v rámci jednotlivých perspektiv i průřezem všemi perspektivami. Dále budou vybrána měřítka, jim budou přiřazeny cílové hodnoty a akce, které povedou k naplnění předepsaných cílů.

Třetí a závěrečnou částí je samotná implementace modelu, uvedení do života a chodu společnosti. Tyto činnosti zahrnují integraci do systému plánování, reportingu a také odměňování zaměstnanců. Tato etapa je časově nejvíce náročná.

Celý časový průběh projektu od přípravy po realizaci je graficky zpracován a vzhledem ke své rozsáhlosti a přehlednosti je uveden v příloze.

7.8 Rozpočet projektu

Po stanovení harmonogramu je také nutné kvantifikovat finanční dopad, tedy rozpočet projektu. O přínosu není nutné polemizovat, proto bude rozpočet zaměřen jen na nákladovou stránku, nikoli na výnosovou.

Požadavkem akcionářů bylo náklady na projekt implementace BSC minimalizovat, ovšem za předpokladu, že toto nebude mít negativní dopad na kvalitu implementace a výsledek projektu. Součástí rozpočtu je šest položek, které sumárně za celý projekt dosahují výše Kč 1.228.760,-.

Je potřeba upozornit, že se jedná o náklady pro dvě společnosti koncernu. Při následné implementaci (pro ostatní koncernové společnosti) dojde k navýšení této částky o osobní náklady dalších organizačních skupin, školení atd. Možností, jak nákladovost tolik nezvyšovat je, že další školení budou probíhat již interně a školitel bude vybrán z řad hlavního organizačního týmu koncernové společnosti. Tím by došlo k částečné úspoře.

Nejvyšší dopad mají osobní náklady. Tato část je tvořena navýšením osobních nákladů projektového týmu. Akcionáři společnosti rozhodli o zařazení všech pracovníků organizační skupiny do vyšší tarifní třídy, což dělá dopad u generálního ředitele a výkonného ředitele (vlastníci projektu ve společnostech XY, a.s. a XY Bearings CZ, a.s.) měsíčně Kč 5.000,-. U členů základního týmu činí navýšení Kč 4.000,-. Obě hodnoty jsou uváděny bez odvodů. Je potřeba tedy tyto částky navýšit o 34 %.

Další položkou jsou náklady na činnost externího pracovníka. Jeho činnost je smluvně zajištěna a dosahuje měsíční výše Kč 25.000,- bez DPH. Za celkovou dobu projektu bude vyplacena částka Kč 250.000,-.

Školení, materiály potřebné pro školení a ostatní náklady školitele (ubytování, cestovné, pronájem školicí místnosti atd.) dosahují za dobu projektu celkové výše Kč 123.760,-, nejvyšší část toho je samotné školení. Denní nákladovost je Kč 7.800,- za osobu. Školení se budou účastnit obě organizační skupiny, tedy 12 zaměstnanců.

Společnost bude také pořizovat nový software, který bude využit pro tvorbu strategických map, procesních schémat a evidenci odpovědnosti. Tento software bude poté využit i procesním manažerem na zpracování organizačních směrnic, které nesouvisí s BSC. Proto je zde počítáno 60 % z pořizovací ceny programu.

Tab. 22. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

| Položka | Měsíční náklady | Celkové náklady |
|----------------------------|-----------------|------------------|
| | v CZK | v CZK |
| Osobní náklady | 67 000 | 670 000 |
| Externí pracovník | 25 000 | 250 000 |
| Školení | 0 | 93 600 |
| Režijní materiál - školení | 0 | 12 500 |
| Náklady školitele | 0 | 17 660 |
| Software | 0 | 185 000 |
| Celkem | 92 000 | 1 228 760 |

8 PŘÍNOSY A RIZIKA IMPLEMENTACE BSC

Jakákoliv implementace nového procesu, nové metodologie nebo nových požadavků se provádí s cílem zajištění přínosů a pozitivního efektu pro společnost. Nicméně tyto změny, které s sebou nesou tak výraznou proměnu uvažování lidí, jejich povinností a také odměňování, mohou přinést také spoustu rizik. Je tedy nutné hned na začátku určit kritické faktory, které mohou celý projekt výrazně negativně ovlivnit.

8.1 Přínosy implementace BSC

Přínosy je možné definovat ze široké perspektivy. Ještě než začne samotná implementace tak prvním přínosem je **efektivnější komunikace**. Při samotném definování předpokladů projektu již muselo diskutovat širší fórum zaměstnanců včetně vrcholového managementu a akcionářů. Celá skupina musela spolupracovat při formulování zásadních myšlenek.

V rámci diskuse vznikla spousta přínosných podnětů a názorů na budoucí směřování podniku. V tomto okamžiku začala vznikat a vyjasňovat se **vize, mise a strategie společnosti**. Strategie byla poté převedena do jasných cílů a vyhodnotitelných měřítek. Ty mají zaměstnancům ukázat směr pro dosažení podnikové strategie a pro zajištění klidné a dlouhé budoucnosti společnosti a pro stálost jejich zaměstnání.

Model Balanced Scorecard s sebou přináší **nástroj pro představení** podnikové **strategie** napříč všemi stupni zaměstnanců. Představuje příběh, který umožňuje pochopit, jakým způsobem společnost dosahuje vytyčených cílů. Ale také představuje účinný nástroj pro **efektivní řízení** a komplexní **měření výkonnosti** společnosti – pomocí finančních i nefinančních měřítek a vzájemných vazeb.

Nebyly tedy popsány jenom cesty pro dosažení základních ukazatelů, retrospektivně popsané skutečnosti, ale byl položen **základ pro přemýšlení** o budoucnosti, o **stanovení budoucích cílů** a základ pro schopnost **včas reagovat** na změny v odvětví.

Jako další přínos lze definovat **podrobnou analýzu** již známých a dostupných **čísel, dat, výsledků a skutečností**, jejich vzájemných **vazeb, závislostí, působnosti** a také jejich **vlivu** na dosažení hlavního cíle společnosti – EBITDA.

Společnost také získá kvalitní, provázaný a pravidelný **reporting** o výkonnosti podniku, o plnění cílů a definici odchylek.

Díky projektu je možné **přenést** podnikové cíle do **cílů individuálních**. BSC říká každému zaměstnanci, řadovému i vedoucímu, co má dělat, co se od něj očekává, jaké výsledky, jak přispívá k plnění podnikových cílů, potažmo podnikové strategie. Zajistí také osobní angažovanost zaměstnanců prostřednictvím adresného odměňování.

Společnost získá kvalitní provázaný a pravidelný reporting

8.2 Rizika implementace BSC

Rizika se všeobecně pojí s každým projektem. Tato rizika je nutné pojmenovat, vymežit a snažit se je eliminovat. Dopředu poznané riziko je možné předvídat a ne jeho výskyt se připravit. Proto je také nutný neustálý a pravidelný monitoring a reporting rizik. Rizika mohou být rozdělena do skupin dle fáze projektu, a to na:

- rizika spojená s projektovým řízením,
- rizika spojená se strategií,
- rizika spojená s lidskými zdroji,
- rizika ostatní.

V rámci zavádění modelu BSC mohou negativně působit **nedostatečné zkušenosti** s řízením projektu takového rozsahu. Toto by mohlo výrazně ovlivnit realizovatelnost projektu nebo přinést finanční ztráty z neodborného řízení. S řízením souvisí také časová stránka projektu. Reálným rizikem je také **nedodržení časového harmonogramu** a z toho vyplývající zdržení implementace projektu.

Nedostatečná zkušenost může také odvádět pozornost od hlavních procesů a činností a nevědomky směřovat k nedostatečné **identifikaci souvislostí** mezi jednotlivými perspektivami a jednotlivými cíli.

Rizika spojená se strategií můžeme specifikovat například jako formulaci **vize a strategie**, která se později ukáže jako **nerealizovatelná**. Není možné definovat neuskutečnitelné akce. Tím dojde k zastavení všech následných kroků a společnost se musí vrátit na začátek, vizi a strategii přeformulovat. Následkem je poté zdržení projektu.

Další problém je možné spatřit v **nedostatečné komunikaci** napříč společností nebo chybějící **zpětná vazba**.

Společnost může správně definovat vizi a strategii, ale v rámci stanovení nevhodných nebo nereálných cílů, měřítek a odpovědnosti, kterou propojí s odměňováním, může **zaměstnance demotivovat**. K tomu může přispět také **špatná** vnitropodniková **komunikace**.

9 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na závěr je potřeba stanovit několik doporučení, která vychází z projektové části. Je možné je rozdělit do několika základních bodů, které budou dále představeny. Jde zejména o:

- komunikaci,
- motivaci zaměstnanců,
- aktualizaci,
- schopnost přizpůsobení se,
- zpětnou vazbu,
- učení se.

Mezi částí, na které je potřeba klást vysoký důraz, patří zejména **komunikace modelu BSC** se všemi zaměstnanci společnosti. Je potřeba detailně vysvětlit celý model, tak aby bylo všem – napříč celou společností - jasno, **jak mohou přispět k dosažení podnikové strategie**. S tím souvisí také vhodně stanovený systém odměňování. Správně nastavený systém zajistí **pozitivní motivaci** zaměstnanců a osobní angažovanost na dosahování požadované výkonnosti, na jejich osobním rozvoji a potažmo na jejich kariérním růstu. Pokud nedokáže společnost získat zaměstnance na svoji stranu, přesvědčit o prospěšnosti a přínosu modelu BSC, tak i sebelépe vytvořený projekt, nastavené procesy a podpůrné systémy zůstanou u přání a představ. Nikdy se poté nepromítnou do podnikové praxe a nepřinesou žádané efekty.

Tržní prostředí je nesmírně turbulentní a proto je nutné neustále provádět **aktualizaci stanovených cílů a měřítek**. Na podnik působí spousta vlivů, jak z vnitropodnikového, tak externího prostředí. Proto je nezbytné v pravidelných intervalech provádět analýzy interního i externího prostředí, analýzy rizika a všech nových trendů v rámci odvětví a konkurence. Společnost musí být schopna rychlé akce, rychlého **přizpůsobení se** nově vzniklé situaci. Bez toho je nemožné dosáhnout požadovaného úspěchu a v konečném důsledku je ohrožena samotná existence podniku. Vedení společnosti nemůže očekávat, že dnes nastavený cíl bude vhodný a správný také za pololetí, za rok, za dva. Ideální je situace, ve které se společnost snaží všem možným rizikům předcházet a tvořit mechanismy pro jejich eliminaci.

Nezbytností je také **zpětná vazba**. Tu získá společnost pravidelným předáváním informací všem pracovníkům, zejména o stavu výkonnosti společnosti, o stavu plnění předepsaných cílů atd. Další nutností je také hodnocení dosažených výsledků a poučení se z nich. Jenom společnost, která je schopna učení se, je schopna rozvoje.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt implementace modelu Balanced Scorecard v koncernové společnosti XY, a.s. jako strategického nástroje k řízení výkonnosti podniku. Jako skupina podpůrných cílů byla definována analýza současného stavu měření výkonností, identifikace jeho nedostatků a vyjasnění vize a strategie společnosti. V teoretické části práce byl vytvořen podklad pro zpracování praktické části. Byly definovány přístupy k měření výkonnosti společnosti, s možnostmi analýzy vnitřního a vnějšího podnikového prostředí a na závěr byl představen vybraný komplexní model Balanced Scorecard, jeho čtyři perspektivy, strategii a kroky k úspěšné implementaci.

V úvodu do praktické části byla představena společnost XY, a.s., provedena historická exkurze a ilustrovány základní ekonomické ukazatele za období 2008 až 2013. V další fázi byla zpracována analýza vnějšího a vnitřního podnikového prostředí – SWOT analýzy, PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil. Dalším krokem byla definice současného systému měření výkonnosti ve společnosti XY, a.s. včetně identifikace nedostatků.

Všechny tyto praktické kroky posloužili jako základ pro hlavní část práce, kterou byla samotná tvorba projektu implementace modelu BSC. Zde byla formulována strategie společnosti na střední a dlouhé období, stanoveny strategické cíle v rámci jednotlivých perspektiv. Společnost použila klasické rozdělení perspektiv na 4 – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Vše bylo promítnuto do strategické mapy, která představila také vazby mezi jednotlivými cíli v rámci perspektiv i mezi perspektivami navzájem. Tyto vazby směřují k hlavnímu cíli, kterým je splnění a pravidelná progresse finančního ukazatele EBITDA. Ke každému cíli byla stanovena kombinace finančních i nefinančních měřítek, cílové hodnoty a adresná odpovědnost za jejich plnění. Byl zpracován časový plán projektu a představen rozpočet. Pro celý projekt byla také identifikována rizika projektu a představeny přínosy. Na závěr byla práce zhodnocena a stanovena doporučení pro úspěšnou realizaci projektu.

Projekt a jeho implementace je první a základní fází. Ta bude mít v dalším období pokračování. Důležité budou také získané zkušenosti. Další fáze bude totiž řídit hlavní organizační skupiny (koncernová). Nebude tedy již nutné využívat poměrně drahých služeb externí poradenské společnosti. Pokračovat se poté bude výrobními společnostmi XY Brno, a.s., XY Klášterec nad Ohří, a.s. a XY Hanušovice, a.s. Až na závěr budou do projektu zahrnuty podpůrné společnosti XY Tech – Tools, a.s. a XY Výzkum a vývoj, a.s.

Cíl diplomové práce byl splněn, byl zpracován projekt implementace modelu BSC ve společnosti XY, a.s. Tento projekt byl prezentován před organizační skupinou projektu a také před akcionáři společnosti. Společnost tedy disponuje komplexně zpracovanou představou o svém budoucím směřování prostřednictvím stanovené strategie, má stanoveny smysluplné cíle, které byly transformovány do specifických měřítek výkonnosti. Nebrání tedy nic implementaci daného modelu do podnikové praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-7625-5.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 3-7910-1813-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 1996. *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, 5. vyd. Boston: Harvard Business School Press Praha, 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2001. *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the next business environment*. Boston: Harvard Business School Press Praha, 397 s. ISBN 1-57851-250-6.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2006. *ALIGNMENT. Systémové vyladění organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *BALANCED SCORECARD – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-740-0194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Computer Press, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

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

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kolektiv, 2013. *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.

NIVEN, Paul R., 2010. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley and Sons, 336 s. ISBN 978-04-708-9373-9.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-7210-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2012. *Finanční analýza*. Praha: VSEM, 250 s. ISBN 978-80-867-3089-9.

RÚČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

RYNEŠ, Petr, 2009. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 191 s. ISBN 978-80-726-3490-3.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121. s. ISBN 80-7179-367-1.

- SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 480 s. ISBN 978-80-247-7528-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.
- TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 134 s. ISBN 80-7179-884-3.
- UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOHL, Hans-Jörg, 2004. *Balanced Scorecard im Mittelstand*. Hamburg: Murmann Verlag DE, 210 s. ISBN 978-39-380-1703-6.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VYMĚTAL, Dominik, 2009. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-6280-7.
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-6.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-6739-0.
- Výroční zpráva společnosti XY, a.s. ©2013, interní materiály.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|--|
| a.s. | Akciová společnost |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| BSC | Balanced Scorecard |
| C | Náklady |
| CFROI | Cash Flow On Investments |
| CRM | Customer relationship management |
| CZK | Koruna česká |
| DCF | Discounted Cash Flow |
| EAT | Earnings After Taxes |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| EBITDA | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization |
| EBT | Earnings Before Taxes |
| EDU | Odběratel ve skupině servisních organizací |
| EFQM | European Foundation of Quality Management |
| EPS | Earnings per share |
| ERP | Enterprise resource planning |
| EUR | Euro |
| EVA | Economic Value Added |
| FCF | Free Cash Flow |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| HV | Hospodářský výsledek |
| INR | Indická rupie |
| IT | Informační technologie |
| ks | Kus |

| | |
|-------|---|
| mm | Milimetr |
| MVA | Market Value Added |
| NF | NEW FORCE |
| NOPAT | Net Operating Profit After Taxes |
| OEE | Overall Equipment Efficiency |
| OEM | Odběratel zařazený ve skupině prvovýrobců |
| ON | Osobní náklady |
| PEST | Political, Economical, Social and Technological factors |
| PH | Přidaná hodnota |
| ROA | Return On Assets |
| ROE | Return On Equity |
| ROI | Return On Investments |
| ROS | Return On Sale |
| SVA | Shareholder Value Added |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats |
| THZ | Technicko-hospodářský zaměstnanec |
| tis. | Tisíc |
| TQM | Total Quality Management |
| TSR | Total Shareholder Return |
| USD | Americký dolar |
| VK | Vlastní kapitál |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| 5S | Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 1. Výpočet ukazatele EBITDA (Pavelková a Knápková, 2005,</i> | 14 |
| <i>Obr. 2. SWOT analýza (Landa a Polák, 2008, s. 38)</i> | 21 |
| <i>Obr. 3. Hybné síly konkurence v prostředí (Nývltová a Marinič, 2010, s. 194).....</i> | 22 |
| <i>Obr. 4. Základní vztahy v BSC (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 60).....</i> | 28 |
| <i>Obr. 5. Základní měřítko zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65).....</i> | 31 |
| <i>Obr. 6. Interní procesy – hodnotový řetězec (Kaplan, Norton, 2007, s. 89)</i> | 32 |
| <i>Obr. 7. Měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007, s. 115)</i> | 33 |
| <i>Obr. 8. Postup tvorby strategického plánu (Kaplan a Norton, 2010, s. 49).....</i> | 35 |
| <i>Obr. 9. Dvouřadé válečkové ložisko společnosti XY (XY, a. s., 2012).....</i> | 44 |
| <i>Obr. 10. Základní organizační struktura koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování).....</i> | 49 |
| <i>Obr. 11. Vývoj tržeb v letech 2008 -2013 (vlastní zpracování)</i> | 50 |
| <i>Obr. 12. Vývoj finančních ukazatelů v letech 2008 - 2013 (vlastní zpracování)</i> | 50 |
| <i>Obr. 13. SWOT analýza koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)</i> | 51 |
| <i>Obr. 14. PEST analýza koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)</i> | 53 |
| <i>Obr. 15. Porterův model tržních sil koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování)</i> | 55 |
| <i>Obr. 16. Prodej dle obchodních skupin v roce 2013 (vlastní zpracování)</i> | 59 |
| <i>Obr. 17. Prodej dle sortimentu v roce 2013 (vlastní zpracování)</i> | 61 |
| <i>Obr. 18. Vývoj položek zásob 2008 - 2013 (vlastní zpracování)</i> | 62 |
| <i>Obr. 19. Náklady na technický rozvoj a inovace 2008 - 2013.....</i> | 63 |
| <i>Obr. 20. Schéma postupu projektu (vlastní zpracování)</i> | 67 |
| <i>Obr. 21. Strategická mapa koncernu XY, a.s. (vlastní zpracování).....</i> | 77 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 1. Vývoj ukazatelů výkonnosti podniku (Pavelková a Knápková, 2005, s. 13)...</i> | 13 |
| <i>Tab. 2. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)</i> | 29 |
| <i>Tab. 3. Počet a věková struktura zaměstnanců 2008 - 2013 (vlastní zpracování)</i> | 45 |
| <i>Tab. 4. Procentní vývoj prodeje dle průmyslových odvětví (vlastní zpracování)</i> | 47 |
| <i>Tab. 5. Přehled teritorií s největším prodejem (vlastní zpracování)</i> | 47 |
| <i>Tab. 6. Vývoj finančních ukazatelů v letech 2008 -2013 (vlastní zpracování)</i> | 49 |
| <i>Tab. 7. Prodej dle obchodní skupin v roce 2013 (vlastní zpracování)</i> | 59 |
| <i>Tab. 8. Prodej dle sortimentu v roce 2013 (vlastní zpracování)</i> | 60 |
| <i>Tab. 9. Vývoj položek zásob 2008 - 2013 (vlastní zpracování)</i> | 61 |
| <i>Tab. 10. Přehled inovací a jejich nákladů 2008 - 2013 (vlastní zpracování).....</i> | 63 |
| <i>Tab. 11. Organizační skupina projektu (vlastní zpracování)</i> | 69 |
| <i>Tab. 12. Optimální finanční efektivita a produktivita práce (vlastní zpracování)</i> | 72 |
| <i>Tab. 13. Optimální zhodnocení finančních aktivit (vlastní zpracování).....</i> | 73 |
| <i>Tab. 14. Plnění požadavků zákazníků a jejich spokojenosti (vlastní zpracování)</i> | 74 |
| <i>Tab. 15. Vývoj potřeb a požadavků zákazníků (vlastní zpracování).....</i> | 74 |
| <i>Tab. 16. Výkonnost procesů (vlastní zpracování).....</i> | 75 |
| <i>Tab. 17. Motivace a odměňování zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> | 76 |
| <i>Tab. 18. Měřítko perspektivy finanční (vlastní zpracování)</i> | 79 |
| <i>Tab. 19. Měřítko perspektivy zákaznické (vlastní zpracování)</i> | 80 |
| <i>Tab. 20. Měřítko perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)</i> | 81 |
| <i>Tab. 21. Měřítko perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)</i> | 82 |
| <i>Tab. 22. Rozpočet projektu (vlastní zpracování)</i> | 85 |

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Harmonogram projektu implementace modelu BSC
- PII Mapa měřítek BSC I
- PIII Mapa měřítek BSC II
- PIV Mapa měřítek BSC III
- PII Mapa měřítek BSC IV

PŘÍLOHA P I: HARMONOGRAM PROJEKTU IMPLEMENTACE MODELU BSC

| | | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------|----|----|-------|----|----|--------|----|----|--------|----|----|----------|----|----|-------|----|----|------|----|----|-------|----|----|----------|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | březen | | | duben | | | květen | | | červen | | | červenec | | | srpen | | | září | | | říjen | | | listopad | | | prosinec | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Název akce | Dny | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | | | | | | | | | |
| Balanced Scorecard - celkový projekt | 303 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Workshop s vrcholovým vedením | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sestavení organizační skupiny projektu | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Školení organizační skupiny | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Stanovení harmonogramu | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sestavení rozpočtu implementace BSC | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Workshop | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definice vize a strategie společnosti | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Workshop | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definice perspektiv | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tvorba strategických cílů | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vyjasnění vzájemných vztahů | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definice měřítek | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definice cílových hodnot, odpovědnost | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Workshop | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementace projektu BSC | 120 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Workshop | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rezerva pro nenadálé výkyvy | 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PŘÍLOHA P II: MAPA MĚŘÍTEK BSC I

| Název | Typ | Vlastník | Perioda vyhodnocování | Zdrojová data | Typ jednotky | Jednotka | Způsob výpočtu | Roční cílová hodnota | Hodnocené období plán | Hodnocené období skut. | % plnění | Ideál X měsíců z roku | % skut. z roku | SEMAFOR za hodnocené |
|--------------------------------------|----------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------|----------|-------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|
| Perspektiva: Finance | | | | | | | | | | | | | | |
| Dosáhnout finanční efektivity | Cíl | Pracovník | | | | | | | | | | | | X |
| EBITDA | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| EBIT | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Prodejní cena/nákupní cena | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | index | - | IS SAP | | | | | | | |
| Provozní HV | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Zvýšit produktivitu | Cíl | Pracovník | | | | | | | | | | | | X |
| Tržby na zaměstnace | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| PH/ON | Ukazatel | vedoucí ek. odboru | měsíčně | měsíční report | index | - | IS SAP | | | | | | | |
| Zvýšit obrat | Cíl | Pracovník | | | | | | | | | | | | X |
| Tržby za prodej OS č. 31 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 32 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 33 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 34 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 35 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 36 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Tržby za prodej OS č. 39 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Rozšířit sortiment příslušenství | Cíl | specialista prodeje | měsíčně | IS SAP | měna | CZK | IS SAP | | | | | | | |
| Udržet efektivnost prodeje RU | Cíl | Pracovník | | | | | | | | | | | | X |
| RU z prodeje OS č. 31 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 32 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 33 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 34 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 35 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 36 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU z prodeje OS č. 39 | Ukazatel | ved.obchodní skup. | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |
| RU celkem BEA | Ukazatel | výkonný ředitel | měsíčně | IS SAP | RU | % | IS SAP | | | | | | | |

PŘÍLOHA P III: MAPA MĚŘÍTEK BSC II

| Název | Typ | Vlastník | Perioda vyhodnocování | Zdrojová data | Typ jednotky | Jednotka | Způsob výpočtu | Roční cílová hodnota | Cílová hodnota (v %) | Hodnocené období skut. | Podíl roku SKUT. | % plnění | Semafor |
|---|----------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------|----------|----------------|----------------------|----------------------|------------------------|------------------|----------|---------|
| Perspektiva: Zákazníci | | | | | | | | | | | | | |
| Zlepšit strukturu zákazníků | Cíl | Pracovník | | | | | | | | | | | |
| Prodej celkem 31 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 32 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 33 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 34 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 35 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 36 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem 39 | | | | | | | | | | | | X | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Prodej celkem BEA | Ukazatel | výkonný ředitel | | | | | | | | | | | X |
| podíl distribuce | Ukazatel | výkonný ředitel | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl EDU | Ukazatel | výkonný ředitel | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| podíl OEM | Ukazatel | výkonný ředitel | čtvrtletně | zápis z jednání s distributorem | prodej | měna | IS SAP | | | | | | |
| Nabídnout ložiska s diagnostikou | Cíl | | | | | | | | | | | | X |
| Referenční projekty | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | | aplikace | počet | | | | | | | |
| Zlepšit přesnost dodávek | Cíl | | | | | | | | | | | | X |
| Dodávky OEM | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | IS SAP | dodávka | % | IS SAP | | | | | | |
| Dodávky EDU | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | IS SAP | dodávka | % | IS SAP | | | | | | |
| Distribuce | Ukazatel | ved.obchodní skup. | čtvrtletně | IS SAP | dodávka | % | IS SAP | | | | | | |
| Zlepšit přesnost dodávek | Cíl | | | | | | | | | | | | X |
| Dodací lhůta | Ukazatel | tech.výr. ředitel | čtvrtletně | IS SAP | dodávka | % | IS SAP | | | | | | |

