

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Implementace metody BSC ve vybraném podniku

Ivana Šplíchalová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Šplíchalová**
Osobní číslo: **E12555**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Implementace metody BSC ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím metody Balanced Scorecard a následná implementace této metody ve vybraném podniku.

Zásady:

- Metodiky pro hodnocení výkonnosti podniku.
- Charakteristika metody Balanced Scorecard.
- Profil vybraného podniku.
- Implementace metody BSC ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výkonnosti, návrhy a doporučení.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a D. P. NORTON. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Překlad Marek Šusta. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

FIBÍROVÁ, J. a D. P. NORTON. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 15-913-9690-5.

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

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


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2014

Ivana Šplíchalová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odbornou pomoc, která mi pomohla při zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu Milanovi Zaninovi za poskytnutí podnikových informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V nespolední řadě bych chtěla poděkovat především svým rodičům a přátelům, kteří mě během studia podporovali.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Skládá se ze dvou hlavních částí. V první části jsou popsány vybrané metody hodnocení výkonnosti podniku včetně stěžejní metody Balanced Scorecard, která je detailněji charakterizována. Druhá část popisuje krok po kroku implementaci metody Balanced Scorecard v konkrétním podniku DIPRO, výrobní družstvo invalidů. Závěr práce je věnován zhodnocení výkonnosti podniku a doporučení pro zlepšení výsledků v této oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, měřítko, cíl, Balanced Scorecard, podnik, výkonnost

TITLE

Implementation of the BSC method in the selected company

ANNOTATION

This Thesis is focused on assessment of business performance using the Balanced Scorecard with. It consists of two parts. The first part describes selected methods of assessment of business performance including the fundamental Balanced Scorecard which is characterize in more detail. The second part describes step-by-step implementation Balanced Scorecard in the specific company DIPRO, výrobní družstvo invalidů. The conclusion is devoted to the assesment of business performance and recommendations for improving performance in this area.

KEYWORDS

Strategy, scale,aim, Balanced Scorecard, company. performance

OBSAH

ÚVOD	10
1 METODIKY PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	11
1.1 VÝKONNOST	11
1.1.1 <i>Syntetická měřítka výkonnosti</i>	11
1.1.2 <i>Analytická měřítka výkonnosti</i>	11
1.2 VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	12
1.2.1 <i>Finanční analýza</i>	12
1.2.2 <i>EVA</i>	18
1.2.3 <i>MVA</i>	19
1.2.4 <i>Benchmarking</i>	19
1.2.5 <i>EFQM</i>	21
1.2.6 <i>Balanced scorecard</i>	24
2 CHARAKTERISTIKA METODY BALANCED SCORECARD	26
2.1 PERSPEKTIVY METODY BALANCED SCORECARD	28
2.1.1 <i>Perspektiva finanční</i>	29
2.1.2 <i>Zákaznická perspektiva</i>	32
2.1.3 <i>Perspektiva interních procesů</i>	34
2.1.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	36
2.2 ZAVÁDĚNÍ BSC	37
2.2.1 <i>Příprava implementace BSC</i>	37
2.2.2 <i>Tvorba metody BSC</i>	38
2.2.3 <i>Rozšíření metody BSC v podniku</i>	39
2.3 PROBLÉMY IMPLEMENTACE BSC	40
2.3.1 <i>Omezení</i>	40
2.3.2 <i>Bariéry</i>	40
3 PROFIL PODNIKU DIPRO, VÝROBNÍ DRUŽSTVO INVALIDŮ	42
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	42
3.2 HISTORIE PODNIKU	42
3.3 PODNIKOVÉ ČINNOSTI	43
3.4 ORGANIZACE PODNIKU	44
4 IMPLEMENTACE METODY BSC VE VYBRANÉM PODNIKU	46
4.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU	46
4.1.1 <i>Vývoj družstva</i>	46
4.1.2 <i>Strategické cíle</i>	49
4.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	51
4.3 NÁVRH PERSPEKTIV METODY BSC	54
4.3.1 <i>Měřítka jednotlivých strategických cílů</i>	54
4.3.2 <i>Finanční perspektiva</i>	58
4.3.3 <i>Zákaznická perspektiva</i>	63
4.3.4 <i>Perspektiva interních procesů</i>	67
4.3.5 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	71
4.4 STRATEGICKÁ MAPA	74
5 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	77
ZÁVĚR	80
POUŽITÁ LITERATURA	82
SEZNAM PŘÍLOH	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Měření finančních strategií.....	31
Tabulka 2: Měřítko finanční perspektivy	55
Tabulka 3: Měřítko zákaznické perspektivy	56
Tabulka 4: Měřítko interních procesů.....	57
Tabulka 5: Měřítko učení se a růstu	57
Tabulka 6: Procentní růst tržeb v jednotlivých letech	58
Tabulka 7: Nákladovost tržeb v jednotlivých letech	60
Tabulka 8: Vývoj ukazatele pohotové likvidity	61
Tabulka 9: Rentabilita aktiv v jednotlivých letech.....	62
Tabulka 10: Poměr počtu reklamací a zakázek	64
Tabulka 11: Počet realizovaných zakázek.....	65
Tabulka 12: Podíl prodeje na zahraničním trhu.....	66
Tabulka 13: Vynaložené náklady na kvalitu v jednotlivých letech.....	67
Tabulka 14: Produktivita práce.....	69
Tabulka 15: Výkony v jednotlivých letech	70
Tabulka 16: Mobilita zaměstnanců ve sledovaném období	71
Tabulka 17: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pracovní kapitál	13
Obrázek 2: Rozdělení poměrových ukazatelů dle finančních výkazů.....	14
Obrázek 3: Du Pontův rozklad ROE	17
Obrázek 4: Rozklad ukazatele EVA.....	18
Obrázek 5: Průběh procesu provedení benchmarkingu.....	20
Obrázek 6: Schéma kritérií a subkritérií modelu EFQM.....	21
Obrázek 7: Strategické schéma metody BSC.....	26
Obrázek 8: Formulace jednotlivých cílů pomocí BSC.....	29
Obrázek 9: Základní měřítka zákaznické perspektivy.....	32
Obrázek 10: Hodnotové výhody pro zákazníka	34
Obrázek 11: Hodnotový interní řetězec.....	35
Obrázek 12: Graf vývoje růstu tržeb v jednotlivých letech.....	59
Obrázek 13: Nákladovost tržeb v jednotlivých letech.....	60
Obrázek 14: Graf vývoje pohotové likvidity.....	62
Obrázek 15: Vývoj rentability aktiv	63
Obrázek 16: Graf vývoj počtu realizovaných zakázek.....	65
Obrázek 17: Graf vývoje podílu prodeje na zahraničním trhu	66
Obrázek 18: Graf vývoje nákladů na kvalitu.....	68
Obrázek 19: Graf vývoje produktivity práce.....	69
Obrázek 20: Graf vývoje výkonů ve sledovaném období	70
Obrázek 21: Graf vývoje mobility zaměstnanců	72
Obrázek 22: Graf vývoje fluktuace zaměstnanců.....	73
Obrázek 23: Strategická mapa.....	75

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
EAT	Earnings after taxes
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic value added
EU	Evropská Unie
FSC	Forest Stewardship Council – značka zdravého lesního hospodaření
IS	Informační systém
MVA	Market value added
OZP	Osoba zdravotně postižená
OZZ	Osoba zdravotně znevýhodněná
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity

ÚVOD

V současné době je kladen velký důraz na kvalitu poskytování služeb a nabízení těch nekvalitnějších výrobků. Pokud chce podnik následovat tento trend, měl by detailně sledovat svoji výkonnost. Pomocí průběžné kontroly můžou podniky včas zaznamenat případné výkyvy v zavedených procesech a předejít tak případným ztrátám. Proto je pro podniky důležité stanovit si cíle, kterých chce v daném období dosáhnout a tyto cíle sledovat pomocí různých metod hodnocení výkonnosti podniku.

V rámci hodnocení výkonnosti podniku byla v minulosti vrcholovým managementem sledována především finanční stránka podniku. Nyní se do popředí dostává také hodnocení nefinanční stránky podniku, která byla opomíjena. Metoda Balanced Scorecard zahrnuje jak finanční, tak nefinanční měřítka, díky kterým je možno kontrolovat výkonnost podniku z jakéhokoli hlediska. Jednou z nejdůležitějších činností podniku z nefinanční oblasti je sledování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Jen spokojený zaměstnanec podává nejlepší možný výkon a vytváří tak kvalitní produkt, díky kterému bude podnik konkurenceschopnější.

Cílem diplomové práce je teoreticky popsat vybranou metodu hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard a implementovat tuto metodu ve vybraném podniku. Po zavedení metody do podniku následně vyhodnotit podnikovou výkonnost.

Diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních částí. První část diplomové práce je zaměřena na základní popis vybraných metod hodnocení výkonnosti podniku od nejčastěji používané finanční analýzy, až po složitější model EFQM. Detailněji je v práci zpracovaná metoda Balanced Scorecard, která se na rozdíl od finančně zaměřených metod zabývá i nefinanční stránkou hodnocení výkonnosti.

Druhá část diplomové práce přibližuje vybraný podnik DIPRO, výrobní družstvo invalidů a jeho základní podnikové činnosti včetně organizační struktury podniku. V praktické části je detailněji rozebrána strategie podniku, ze které metoda Balanced Scorecard vychází. Z podnikové strategie jsou navrženy jednotlivé strategické cíle. Jejich monitorování a následné naplnění je pro podnik nejdůležitější. Zvolené cíle jsou zařazeny do perspektiv metody BSC, konkrétně do finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Dílčím strategickým cílům jsou přidělena měřítka, díky kterým je možno vyhodnotit výkonnost podniku. Závěr práce obsahuje zhodnocení výkonnosti podle jednotlivých perspektiv včetně návrhů doporučení pro zlepšení současného stavu podniku.

1 METODIKY PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost bezesporu patří mezi základní pojmy v oblasti hodnocení podniku. Každý podnik si klade za hlavní cíl být úspěšný, rozvíjet se a upevňovat svoji pozici na trhu. A proto je třeba sledovat všechny činnosti, které souvisí s řízením podniku. Mnoho autorů výkonnost definuje různě, níže je uvedena základní definice výkonnosti, jak bude chápána právě v této práci.

1.1 Výkonnost

Výkonnost znamená charakteristiku, která v nejzákladnější formě souvisí se samostatnou podstatou existence podniku v tržním prostředí, jeho užitečností a schopností přežítí. [3] Výkonnost se tedy dá chápat jako porovnání zkoumaného a referenčního jevu v dané kriteriální stupnici.

Na výkonnost se dá nazírat ze dvou pohledů. Dříve byla výkonnost sledována pouze z finanční analýzy, kdy byly sestavovány finanční ukazatele z rozvahy a výsledovky. Sledovaly se pouze konečné naměřené stavy podniku pomocí syntetických měřitek. Postupem času bylo zjištěno, že existují i jiné ukazatele než finanční, které jsou stejně důležité pro vyhodnocení stavu podniku. Proto se začaly používat analytické přístupy k hodnocení výkonnosti podniku. Níže jsou rozdíly mezi jednotlivými přístupy vysvětleny.

1.1.1 Syntetická měřítka výkonnosti

Syntetická měřítka výkonnosti se zaměřují pouze na pasivní rozklad, pouze popisují rozklad vrcholového ukazatele na jednotlivé prvky. Na rozdíl od analytických měřitek, která budou více popsána v následující podkapitole. Jelikož syntetická měřítka zastávají pouze popisnou funkci bez zkoumání jednotlivých vazeb mezi prvky, tím dochází k omezení v informační a interpretační funkci systému měření výkonnosti, a proto nemohou být pro systém měření výkonnosti podniku dostačující. [19]

Podle Jaroslava Wagnera syntetická měřítka tvoří vrchol pyramid, který je z celé pyramidy nejviditelnější, avšak který nemůže stát bez jednotlivých prvků a „těla“.

1.1.2 Analytická měřítka výkonnosti

Jak již bylo řečeno, analytická měřítka pouze nerozkládají vrcholy pyramidových ukazatelů. Cílem je ukazatel komplexně rozložit na menší části, aby mohly být nalezeny

vazby, a tím dosáhnout lepšího porozumění mezi jednotlivými prvky, jak na sebe působí a jak se navzájem ovlivňují.

Analytické přístupy se orientují na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného ukazatele. Pro splnění požadavků systému měření výkonnosti není jen potřeba nalézt faktory ovlivňující výkonnost, ale také zjistit, jak dané faktory usměrnit, aby se výkonnost zlepšila. [19]

1.2 Vybrané metody měření výkonnosti

V této části diplomové práce jsou vysvětleny vybrané metody měření výkonnosti. Nejprve je třeba uvést finanční analýzu řadící se mezi prvotní metody měření výkonnosti podniku. Dále budou následovat metody zaměřující se na tržní prostředí a komplexní metody měření výkonnosti podniku.

1.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je několika autory považována za průkopníka měření výkonnosti podniku. Představuje systematický rozbor dat získaných z finančních výkazů, tj. rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Finanční analýza se používá ke komplexnímu zhodnocení ekonomické situace podniku. Pomocí ní se vedení podniku snaží odhalit, jestli je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda dokáže včas splácet své závazky, jestli je bonitní atd. [9] Finanční analýza je nyní považována za tradiční metodu hodnocení výkonnosti podniku.

Finanční analýza je nezbytnou součástí pro řízení podniku. Vrcholoví manažeři využívají výsledků z této analýzy v krocích nezbytných při rozhodování o dalším působení podniku. Finanční analýza zahrnuje velké množství metod, které jsou v podniku využívány pro hodnocení jeho zdraví. Základem metod jsou různé ukazatele, které jsou děleny na absolutní ukazatele, rozdílové, poměrové ukazatele a souhrnné ukazatele. [14]

Absolutní ukazatele

Jedná se o základní ukazatele vycházející z pozorovaných hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Využívají se zejména pro určení trendů, kde se jednotlivé ukazatele porovnávají v čase, nebo k určení procentního podílu vztaženého k jednomu ukazateli. Absolutní neboli stavové ukazatele se dělí na vertikální a horizontální analýzu. [9]

Horizontální analýza se zabývá procentuální změnou jednotlivých položek ve výkazech vztažených k časovému období. Zachycuje jednotlivé procentní úbytky nebo přírůstky položek v každém řádku účetních výkazů vztaženého k základnímu období.

Vertikální analýza také pracuje s podnikovými výkazy, ale využívá sloupce. Zahrnuje vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako podíl ke zvolené základní položce, která zaujímá 100%. [9] Vertikální analýza umožňuje srovnávat položky účetních výkazů s předchozím obdobím a také mohou být srovnávány podniky navzájem mezi sebou.

Rozdílové ukazatele

Dalšími ukazateli finanční analýzy jsou rozdílové ukazatele.

Rozdílové ukazatele se vypočítají jako rozdíl určité položky aktiv s konkrétní položkou pasiv. Nejčastěji se v podniku používají k řízení oběžných aktiv a tím k řízení a sledování likvidity podniku. Mezi typický rozdílový ukazatel lze zařadit čistý pracovní kapitál - rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky, který je znázorněn na Obrázku 1. [14]

	AKTIVA	PASIVA
	Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Pracovní kapitál ←	Oběžná aktiva	Dlouhodobý cizí kapitál
		Krátkodobý cizí kapitál

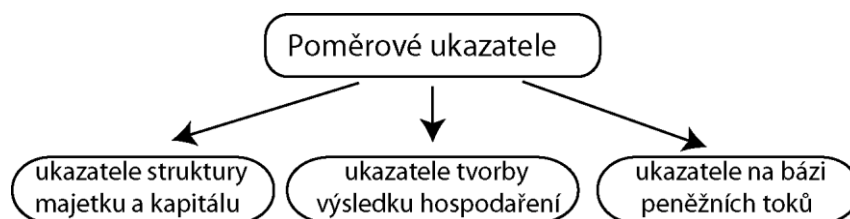
Obrázek 1: Pracovní kapitál

Zdroj: [9]

Poměrové ukazatele

Tento typ ukazatelů je nejčastěji používaný a je jich také nejvíce. Jsou tvořeny poměrem dvou a více položek z účetních výkazů, které jsou mezi sebou srovnávány. [16] Analýza poměrovými ukazateli může být kdykoli zpracována, vstupní data jsou brána z účetních výkazů, které podniky zveřejňují.

Poměrové ukazatele se mohou dělit podle různých hledisek. Lze je dělit například podle toho, z jakých finančních výkazů vychází. Rozdělení je znázorněno na Obrázku 2.



Obrázek 2: Rozdělení poměrových ukazatelů dle finančních výkazů

Zdroj: [9]

Poměrové ukazatele jsou rozděleny do tří skupin. První skupinou jsou ukazatele struktury majetku a kapitálu, které vycházejí z rozvahy. Patří mezi ně ukazatele likvidity a zadluženosti. Další skupinou jsou ukazatele tvorby výsledku hospodaření vycházející z výkazu zisku a ztrát. Tyto ukazatele se zabývají především výsledkem hospodaření a tvorbou nákladů a výnosů. Poslední skupinou jsou ukazatele na bázi peněžních toků, které zkoumají pohyb peněžních toků v podniku. [16]

Dalším možným dělením ukazatelů je na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow. Tento způsob interpretace poměrových ukazatelů je častější, používá se pro celkovou finanční analýzu podniku. U některých nejčastěji používaných poměrových ukazatelů jsou již předem stanoveny orientační hodnoty, ve kterých by se daný ukazatel měl pohybovat. Tyto hodnoty vychází z běžné podnikové praxe, avšak je s nimi třeba nakládat s rezervou. Pro každé odvětví, ve kterém podnik působí, jsou hodnoty rozdílné a i každý podnik je sám o sobě unikátní. Pokud je hodnota ukazatele nižší nebo vyšší, vypovídá to o zdraví nebo nezdraví podniku. Čtyři nejznámější skupiny ukazatelů jsou popsány níže.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, zda podnik umí využívat vložené finanční prostředky, tedy zda prostředky vložené do podniku budou mít větší hodnotu, než kdyby se do podniku neinvestovaly. Slouží k určení, jak podnik hospodaří se svěřenými prostředky.

Nejdůležitějším ukazatelem je *obrat aktiv*, který udává poměr tržeb k celkovým aktivům podniku. Někdy též nazýván jako vázanost celkového vloženého kapitálu. [14]

Dalšími ukazateli jsou *obratovost zásob*, *obratovost závazků* a *obratovost pohledávek*. Jednotlivé ukazatele dávají do poměru tržby, které jsou v čitateli, a zásoby, aktiva, závazky či pohledávky, které jsou ve jmenovateli.

Doplňkovým ukazatelem k obratovosti aktiv je *doba obratu zásob*, která určuje, jak dlouhou dobu je majetek podniku vázán v zásobách podniku. Tento ukazatel se dá stejně aplikovat i na obratovost pohledávek a závazků.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří poměr vlastního a cizího kapitálu v podniku. Podnik může svá aktiva financovat jak vlastním, tak cizím kapitálem, poměrové ukazatele tedy slouží k určení rizika z určitého složení podnikového kapitálu. Čím vyšší zadluženost podniku, tím vyšší riziko, že podnik bude mít nedostatek prostředků k další činnosti. Cizí kapitál je pro financování aktiv v podniku využíván díky tomu, že náklady na cizí kapitál jsou nižší než na vlastní. Je to dáno tím, že z cizího kapitálu jsou placeny úroky, které vstupují do nákladů. Snižuje se zisk a tím se zmenšuje daňová povinnost podniku.

Při stanovování kapitálové struktury podniku je důležitý poměr cizího a vlastního kapitálu. Základním vzorcem je celková zadluženost podniku neboli *ukazatel věřitelského rizika*, který dává do poměru cizí kapitál a celková aktiva podniku. Doporučovaná hodnota se pohybuje mezi 30-60%, avšak záleží na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. [14]

Dalším ukazatelem v oblasti rentability je často používána *míra zadluženosti*. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Jejich součet se rovná 1. Tento ukazatel je důležitý pro akcionáře. Udává, v jaké výši jsou celková aktiva podniku financována penězi akcionářů, tj. vlastním kapitálem.

Neméně důležitým ukazatelem je ukazatel *úrokového krytí*. Ten zohledňuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Ukazatel je důležitý hlavně pro podnik využívající cizí zdroje, ze kterých se platí úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že podnik vytvořil dostačující zisk pro zaplacení úroků, ale nemá již žádné další prostředky potřebné pro existenci podniku. [9]

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost poukazuje na schopnost podniku vytvářet zisk z investovaného kapitálu. Ukazatele rentability se dají považovat za nejdůležitější skupinu poměrových ukazatelů. Slouží ke stanovení celkové efektivnosti činností podniku. Poměrují zisk k nějakému kapitálu, např. *ROA* neboli rentabilita celkového kapitálu dává do poměru zisk a celkový vložený kapitál. Odráží celkovou výnosnost kapitálu.

Dalším ukazatelem je *ROE*, rentabilita vlastního kapitálu, která určuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky a akcionáři podniku. ROE je vrcholovým ukazatelem

v Du Pontově rozkladu, dá se rozložit na jednotlivé složky a zkoumat tak vazby mezi nimi. Více o Du Pontově rozkladu, viz níže v pyramidových rozkladech.

Dalšími používanými ukazateli rentability jsou *rentabilita tržeb* (ROS), která poměřuje zisk a tržby, *rentabilita investovaného kapitálu* (ROI), která určuje poměr zisku a investovaného kapitálu a *rentabilita celkového investovaného kapitálu* (ROCE), která má v čitateli zisk a ve jmenovateli dlouhodobé dluhy a vlastní kapitál. [16]

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou pro sledování zdraví podniku neméně důležité. Samotná likvidita znamená schopnost podniku přeměnit svůj majetek na peněžní prostředky. Čím „dříve“ podnik přemění majetek na peněžní prostředky, tím je podnik likvidnější. Pokud by podnik měl málo peněžních prostředků, může to vést k platební neschopnosti a tím ke krachu podniku. Proto je důležité sledovat ukazatele likvidity, které většinou poměřují, co se má zaplatit a hlavně čím se mohou závazky podniku zaplatit.

Nejčastěji se používají tři ukazatele likvidity: běžná likvidita (1), pohotová likvidita (2) a okamžitá likvidita (3), jejichž vzorce jsou znázorněny níže:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (1)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}} \quad (2)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (3)$$

Ukazatele jsou srovnány od nejmenší likvidity po největší likviditu, tedy nejrychlejší schopnost přeměnit majetek podniku v peněžní prostředky. Všechny druhy likvidit mají stanovenou kritériální škálu, ve které by se měly pohybovat. Pokud při výpočtu likvidity vyjde číslo pod kritériální škálou, znamenalo by to, že by podnik neměl dostatek majetku pro financování svých závazků. Na druhou stranu vysoká hodnota likvidity podniku poukazuje na neefektivní využití svých finančních a majetkových prostředků. [14]

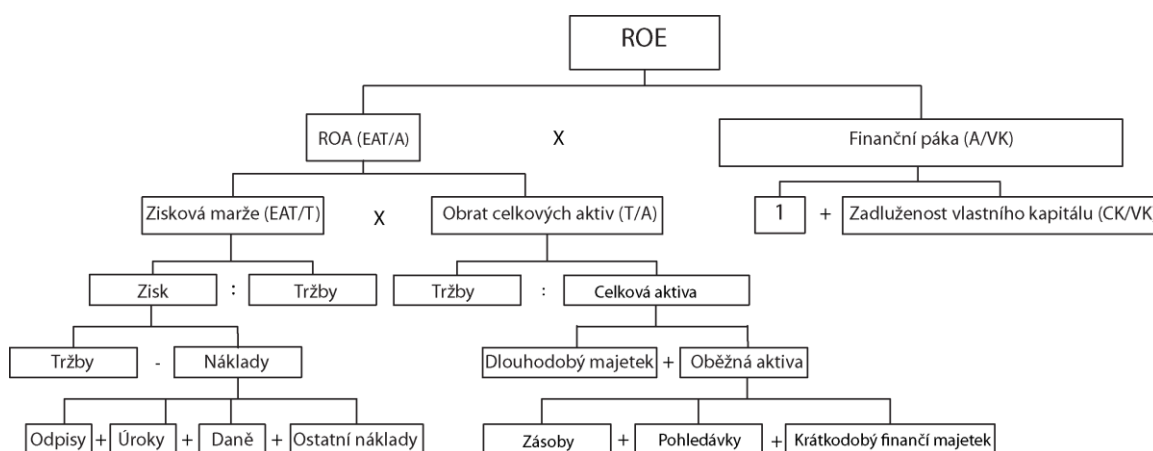
Souhrnné ukazatele

Jedním z dělení souhrnných ukazatelů je dělení na bankrotní modely, bonitní modely a pyramidové rozklady. Bankrotní a bonitní modely v sobě zahrnují jednotlivé ukazatele, kterým jsou přiřazeny různé hodnoty. Z těchto modelů je vypočítána jedna

hodnota, která se posuzuje se škálou hodnot určených ke každému modelu. Jednotlivé modely a pyramidové rozklady jsou popsány a vysvětleny níže.

Pyramidové rozklady

Poslední zmiňované pyramidové rozklady jsou tvořeny postupným rozkladem vrcholového poměrového ukazatele na jednotlivé složky. Zde jsou zkoumány souvislosti a skladba poměrových ukazatelů a jejich vliv samy na sebe a tím je zkoumáno celkové ovlivňování vrcholného ukazatele. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je možno zvolit Du Pontův rozklad, který zkoumá rozklad ukazatele ROE, tedy rentabilitu vlastního kapitálu. Samotný rozklad je znázorněn na Obrázku 3.



Obrázek 3: Du Pontův rozklad ROE

Zdroj: [2]

Bonitní modely

Pomocí bonitních modelů se zjišťuje, zda je na tom podnik z hlediska finanční stránky dobře či špatně. Bodové ohodnocení jednotlivých částí modelu stanovuje bonitu podniku. Dále bonitní modely slouží ke srovnávání podniků v rámci jednoho odvětví. Mezi nejčastěji používané bonitní modely lze zařadit bilanční analýzu Rudolfa Douchy, Kralickův Quicktest či Tamariho model. [16]

Bankrotní modely

Naproti tomu bankrotní modely slouží k budoucímu odhadu, zda podnik bude ohrožen úpadkem. Např. pokud má podnik nyní problém s likviditou, je velká pravděpodobnost, že nebude schopen v blízké budoucnosti splácet své závazky, a tím je ohrožena celá existence podniku. Dalšími hrozbami podniku jsou výše čistého pracovního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu či zadluženost podniku. [14]

Mezi známější bankrotní modely patří Altmanův model, který má více obdob, Taffletův model či Model IN – Index důvěryhodnosti.

1.2.2 EVA

Ukazatel Economic Value Added neboli ekonomická přidaná hodnota odstraňuje nedostatek rentability aktiv. EVA se stala velmi využívanou metodou při měření výkonnosti podniku, měří tzv. ekonomický zisk, který se od zisku vykazovaného v účetnictví poměrně liší. Do účetního zisku se započítávají pouze náklady na cizí kapitál, avšak bez nákladů na vlastní kapitál. Náklady na vlastní kapitál nelze přímo vyčíslit, je nutné je odhadnout. Stejně jako rentabilita aktiv i EVA měří vliv stejných faktorů, ale poměřuje je jiným způsobem. Vyjadřuje přínos, který podniku zůstane po odečtení nákladovosti kapitálu od hospodářského výsledku před úroky a po zdanění. [3] Rozklad ukazatele EVA je vyobrazen na Obrázku 4.

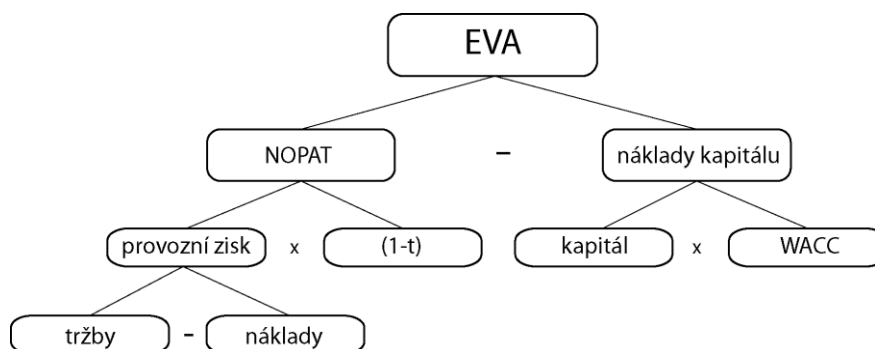
Vzorec výpočtu ukazatele EVA (4) včetně grafického znázornění je popsán níže.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * C \quad (4)$$

NOPAT= čistý zisk před úroky a po zdanění

WACC = průměrné náklady kapitálu

C = celkový investovaný kapitál



Obrázek 4: Rozklad ukazatele EVA

Zdroj:[9]

Jinými slovy lze pomocí ukazatele EVA měřit, zda podnik vlastními činnostmi za zvolené období přispěl k navýšení, případně snížení hodnoty pro akcionáře podniku. [9]

1.2.3 MVA

Market Value Added, v českém překladu tržní přidaná hodnota na rozdíl od ekonomické přidané hodnoty neměří ekonomický zisk, ale rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem, viz vzorec (5). [19]

$$\text{MVA} = \text{Tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (5)$$

Cíle každého podniku je mít tržní hodnotu co nejvyšší. Do tržní hodnoty podniku se započítává především očekávání investor. Čím je očekávání vyšší, tím vyšší je tržní hodnota podniku. Tržní hodnotu nelze navýšit pouze vložением kapitálu do podniku. Tržní hodnota podniku se zvýší, pokud náklady na kapitál jsou nižší než kapitál vložený do podniku. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že ho lze použít pouze v případě, když podnik zná svou tržní hodnotu a ne vždy lze rozlišit, co ze zvýšené tržní hodnoty ovlivnili manažeři podniku a co je výsledkem působení různých neovlivnitelných okolností. [9]

1.2.4 Benchmarking

Benchmarking je jednou z metod, která se používá pro zjištění konkurenceschopnosti zkoumaného podniku. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy se navzájem porovnávají výsledky z různých oblastí zkoumaného podniku s výsledky konkurenčního podniku. Může se jednat o porovnání celého podniku nebo jeho části. Benchmarking může být prováděn v oblasti podnikových procesů, oblasti nákladů, kvality výroby, pracovních postupů, marketingových aktivit atd. [6]

Podle Jakubíkové benchmarking slouží jako varovný systém, který směřuje manažery k nutnosti změny v podniku. [16]

Podle předmětu zkoumání lze benchmarking dělit na tři oblasti:

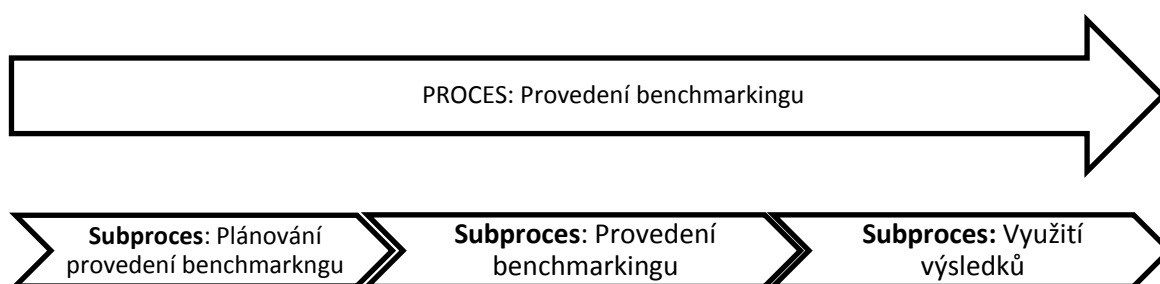
- **Konkurenční benchmarking** - předmětem zkoumání je produkt či služba přímých konkurentů na trhu. Porovnává se především kvalita a produktivita související s výrobou produktu či poskytováním služeb.
- **Výkonnostní benchmarking** – hlavní činností je porovnání funkcí a postupů v různých podnikových oblastech. V jednotlivých výkonnostních oblastech je prostor pro odhalení mnoha chyb a možností pro zlepšování.
- **Procesní benchmarking** – slouží k porovnávání vnitřních procesů probíhajících v podniku. Účelem je nalézt chyby, a tím podnikové procesy zdokonalit a optimalizovat. [4]

Dalším možným dělením benchmarkingu je na interní a externí:

- **Interní benchmarking** – používá se zejména u velkých podniků, kdy fungující podnikové postupy, přístupy a nástroje jsou implementovány do útvarů, které mají v těchto oblastech problémy.
- **Externí benchmarking** – slouží k porovnávání určité podnikové oblasti s jiným podnikem. V oblasti potřebující benchmarking čerpáme poznatky od podniku, který je ve zkoumané oblasti lepší. Problémem externího benchmarkingu je potřeba porovnání s podnikem působícím ve stejném oboru a ne každý podnik je ochoten poskytnout informace potřebné pro provedení benchmarkingu. [15]

Benchmarking může být používán pro hledání řešení problému uvnitř podniku, kdy z jednoho útvaru je fungující proces zaveden do útvaru, kde proces nebyl správně nastaven. Výše byl tento druh benchmarkingu nazván jako interní benchmarking. Častěji používaným typem benchmarkingu je externí benchmarking, kde podnikové procesy jsou porovnávány s konkurenty ze stejného odvětví. Pokud podnik shledá nějakou oblast ztrátovou a vidí, že konkurenční podnik má zkoumanou oblast fungující, je třeba zjistit, kde se postupy a nástroje podniků liší. Takto lze relativně snadno vyřešit problémy, které se v podniku objeví. Benchmarking nelze použít za každé situace. Např. podnik, který nemá ve svém odvětví konkurenta, případně je jediný, kdo používá daný systém či postup, je nucen použít jiný nástroj zajišťující potřebné řešení problému.

Postup zavádění benchmarkingu v podniku má tři části, které jsou znázorněny na Obrázku 5.



Obrázek 5: Průběh procesu provedení benchmarkingu

Zdroj: [4]

Subproces plánování provedení benchmarkingu v sobě zahrnuje dosažení shody potřeby benchmarkingu. Pokud vedení podniku dojde k závěru, že je třeba použít benchmarking, určí se manažer realizačního týmu a jeho členové, který se bude zodpovídat za průběh benchmarkingu. Dále následuje zpracování konkrétního plánu a stanoví se

objekt benchmarkingu. Poté již následuje vybrání podniku pro porovnání a určení metody sběru dat.

Subproces provedení benchmarkingu se skládá již ze samotného sběru dat pro relevantní porovnávání. Dalším krokem je vyhodnocení dat včetně stanovení, kde podnik zaostává oproti porovnávacímu podniku. Následuje stanovení cílů vlastního zlepšování a vypracování zprávy o výsledcích provedení benchmarkingu, která se předá vedení podniku.

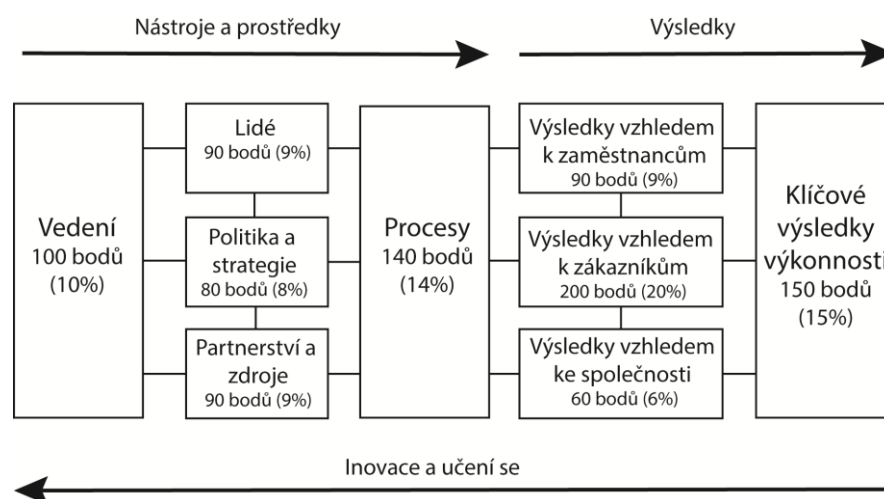
Suproces využití výsledků zahrnuje plánování projektů zlepšování, realizaci podprojektu zlepšování a vyhodnocení reálně dosaženého zlepšení. [10]

Benchmarking je již dlouhou dobu používán jako nástroj pro zvýšení vlastní výkonnosti podniku.

1.2.5 EFQM

Model EFQM byl vytvořen jako jeden z modelů pro sebehodnocení podniků na základě devíti kritérií. Tento model je založen na základě přístupu TQM, neboli kvalitě řízení a je využitelný pro všechny druhy podniků. Základem modelu je zlepšit kvalitu ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a k podniku samotnému.

Model EFQM vychází z devíti kritérií, které se dělí na dílčích 32 subkritérií. Hlavní kritéria jsou rozdělena na pět kritérií nazývané jako předpoklady (vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje a procesy) a čtyři jako výsledky (výsledky u zaměstnanců, výsledky u zákazníků, výsledky u společnosti a klíčové výsledky výkonnosti). Daná kritéria včetně bodů jsou znázorněna na Obrázku 6. Body znázorňují váhy jednotlivých kritérií. [4]



Obrázek 6: Schéma kritérií a subkritérií modelu EFQM

Zdroj: [4]

Model vychází z jednoduché koncepce. Je třeba, aby vedení podniku tuto koncepci plně pochopilo. Klíčových výsledků výkonnosti podniku lze dosáhnout pouze, pokud budou maximálně spokojeni zákazníci, zaměstnanci a celkové okolí podniku. Tyto předpoklady jsou však těžko dosažitelné, pokud podnik nebude mít zavedené dokonalé řízení procesů, řízení lidských zdrojů, nastavenou vhodnou politiku a strategii podniku, nebude budovat kvalitní partnerské vztahy a nebude mít náležitou podnikovou kulturu včetně vedení lidí. Předpoklady modelu ukazují, jak by mělo být v podniku postupováno, aby mohly být nalezeny další možnosti ke zlepšení. Výsledky již určují, čeho už bylo v podniku dosaženo.

Jednotlivá kritéria modelu EFQM včetně dílčích subkriterií jsou popsána v následujícím textu:

1. Vedení

- Řídící pracovníci rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.
- Řídící pracovníci osobně podporují zabezpečování systému managementu zavedeného v podniku, napomáhají k jeho rozvíjení a nepřetržitému zlepšování.
- Řídící pracovníci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.
- Řídící pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace.
- Řídící pracovníci identifikují a prosazují změny v organizaci.

2. Politika a strategie

- Politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
- Politika a strategie je založena na informacích z poměrování výkonnosti, průzkumu, učení se a dalších tvořivých činnostech.
- Politika a strategie organizace je rozvíjena, přezkoumávána a aktualizována.
- Politika a strategie je přerozdělována na všechny procesy, především pak na klíčové procesy.

3. Lidé

- Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

- Znalosti a kompetence jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.
- Zaměstnanci jsou zapojováni do činností v podniku a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti.
- Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.
- Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

4. Partnerství a zdroje

- Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- Jsou řízeny finanční zdroje organizace.
- Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- Jsou řízeny technologie v organizaci.
- Jsou řízeny informace a znalosti.

5. Procesy

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.
- Výrobky služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků.
- Výrobky a služby jsou vyráběny, dodávány a je zajišťován jejich servis.
- Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

6. Výsledky vzhledem k zákazníkům

- Měřítka vnímání ze strany zákazníků zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis a loajalitu.
- Další ukazatele výkonnosti, jež se organizací využívají k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků.

7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům

- Ukazatele vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí apod.
- Ukazatele výkonnosti jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti atd.

8. Výsledky vzhledem ke společnosti

- Měřítko vnímání společností zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech, redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí.
- Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění apod.

9. Klíčové výsledky výkonnosti

- Klíčové výsledky výkonnosti jak finanční, tak i nefinanční.
- Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod. [4]

Pokud se vedení podniku rozhodne zavést model EFQM do podniku, získá tak komplexní pohled na zkoumané oblasti včetně výsledků, které mohou podniku nabídnout nové možnosti o použití dosud nezavedených nástrojů a přístupů managementu.

1.2.6 Balanced scorecard

Balanced Scorecard je jednou z nejpoužívanějších metod v oblasti měření výkonnosti podniku. Jedná se o moderní metodu měření výkonnosti podniku. Metoda nepřispívá pouze k samotnému měření výkonnosti podniku, ale podílí se i na celkovém systému řízení podnikové výkonnosti. [19]

Tato metoda byla poprvé přestavena Robertem Kaplanem a Davidem Nortonek v roce 1992 v článku časopisu Harvard Business Review. Autoři vymysleli jednoduchý koncept, který se od dosud používaných metod, přístupů a nástrojů k měření výkonnosti dosti lišil. Balanced Scorecard, zkráceně BSC byl koncepčně zcela nový a ojedinělý. Na rozdíl od tradičních přístupů a modelů zahrnuje kromě finanční oblasti další 3 oblasti, a to oblast zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. [4]

Jedním z cílů BSC je sledovat takové parametry výkonnosti podniku, které zaujmají postoj k celkové výkonnosti podniku. Nesleduje tedy pouze finanční oblast podniku, která je sice k řízení podniku důležitá, ale neposkytuje komplexní pohled na celý podnik. Dříve vedení podniku sledovalo pouze zisk a jeho obdoby a podle toho se sestavovaly podnikové strategie, které obsahovaly pouze finanční cíle. Balanced Scorecard

doplňuje finanční cíle o cíle z dalších tří perspektiv. Strategie podniku se tak stala souborem cílů pocházejících ze všech důležitých podnikových oblastí. [8]

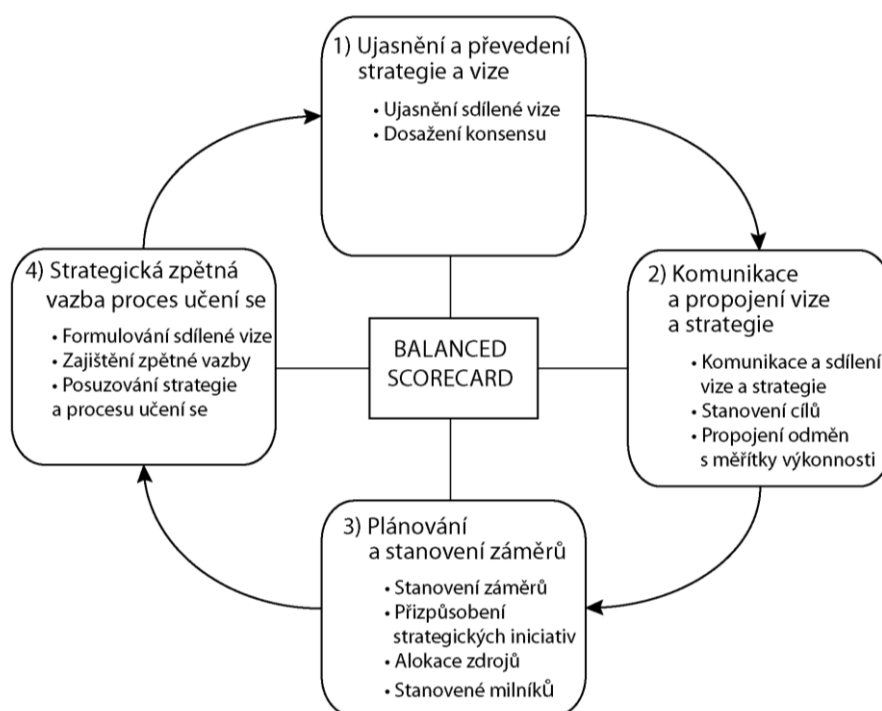
Jednotlivé perspektivy s příklady měřítek výkonnosti, zavedení této metody do podniku včetně omezení a bariér budou blíže představeny v následující kapitole.

2 CHARAKTERISTIKA METODY BALANCED SCORECARD

Diplomová práce se zabývá jedním z nejpoužívanějších přístupů k měření podnikové výkonnosti, metodou Balanced Scorecard. V jednotlivých podkapitolách budou představeny základní perspektivy BSC a další prvky s touto metodou spojené.

Hlavním cílem metody BSC je nesledovat pouze minulý vývoj podniku, ale snažit se získat informace sloužící k řízení podniku v budoucnosti, tím se odlišuje od tradičních metod měření výkonnosti podniku. Protože finanční měřítka sledují pouze minulý vývoj, metodu doplňuje o měřítka hybných sil, tj. měřítka, která vypovídají o budoucí výkonnosti. Pro podnik je tedy důležité sledovat nejen finanční měřítka, ale i měřítka výkonnosti z oblastí zaměřené na interní procesy, zaměstnance a zákazníky. V těchto oblastech je nutné si stanovit optimální počet měřítek výkonnosti, které podnik v určeném období sleduje a vyhodnocuje.

Další důležitou součástí BSC je provázanost poslání a vize podniku s jeho strategií, směřuje tedy ke strategickému řízení podniku. BSC slouží jako jakýsi rámec k sestavení strategie podniku vycházející z vize podniku a návod, jak tuto dlouhodobou strategii řídit [1] (viz Obrázek 7).



Obrázek 7: Strategické schéma metody BSC

Zdroj:[8]

Z obrázku je patrné, že strategické schéma metody Balanced Scorecard obsahuje čtyři základní fáze:

1. Ujasnění a převedení vize a strategie

Základem celého procesu je převedení celopodnikové strategie do konkrétních strategických cílů. Z finanční a zákaznické oblasti je třeba vybrat nejdůležitější cíle spolu s měřítky daných oblastí, se kterými budou zainteresované osoby seznámeny a budou se je snažit naplnit. Dále je třeba stanovit cíle a měřítka interních procesů, které jsou k dosažení podnikové strategie nejdůležitější. Mnohdy dojde k odhalení nových interních procesů, které musí podnik správně nastavit, aby tak mohl naplnit požadovaný strategický cíl. Neméně důležitou roli hrají inovace v informačních systémech či zaměstnanci podniku, které je třeba náležitě školit, aby mohly být splněny cíle z oblasti učení se a růstu. Investice do této oblasti podniku se jeví jako nejdůležitější, kvalitní interní procesy přinášejí prospěch jak podniku, tak zákazníkům.

Pokud se první bod strategického rámce metody BSC shrne, dá se říci, že manažeři podniku vytváří jakýsi tým pracující společně na plnění strategických cílů podniku.

2. Komunikace a propojení strategických měřítek

Dalším bodem je komunikace strategických cílů a měřítek v rámci celého podniku. Je třeba komunikovat o dosažení či nedosažení požadovaného cíle včetně řešení nápravy při nesplnění cíle, aby nedošlo k ohrožení naplnění strategie. Využívají se noviny, reporty či elektronický informační systémy. Komunikace strategie umožňuje sdílení odpovědnosti za realizaci podnikové strategie. Propojení komunikace strategie v rámci jednotlivých řídicích úrovní umožňuje lepšího pochopení daných cílů a tím přispívá k plynulejšímu a úspěšnějšímu dosažení strategie podniku.

3. Plánování a stanovování a sladění strategických iniciativ

Důležitým aspektem je nastavení strategie podniku tak, aby mohla reagovat na případné změny. Podniková strategie se stanovuje na tři až pět let, což je poměrně dlouhá doba, během které se mohou změnit podmínky pro naplnění strategie. Proto by se manažeři spíše než na změny v procesech měli zaměřovat na průběžné zlepšování interních procesů a tím předejít zásadním výkyvům v okolí i vně podniku. Zlepší se tak nejen připravenost manažerů na přepracování strategie, ale sníží se i náklady na provedení změny.

Tento krok umožňuje kvantifikovat dlouhodobé výstupy, kterých chce podnik dosáhnout, určit mechanismy a poskytnout zdroje potřebné k dosažení těchto výstupů a stanovit krátkodobé cíle pro finanční i nefinanční měřítka BSC.

4. Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Poslední fází procesu BSC je uvedení zpětné vazby a procesu učení se do podniku. Tento krok je podle Kaplana a Nortona nejdůležitějším a nejinnovativnějším aspektem celého BSC. V podnicích často nejsou zavedena opatření, která by umožňovala zpětnou vazbu zavedených procesů. Díky této metodě mohou manažeři podniku průběžně sledovat, zda cíl bude naplněn či nikoliv a případně danou strategii poupravit.

V další kapitole je proces BSC zaveden již do jednotlivých podnikových perspektiv. [7]

2.1 Perspektivy metody Balanced Scorecard

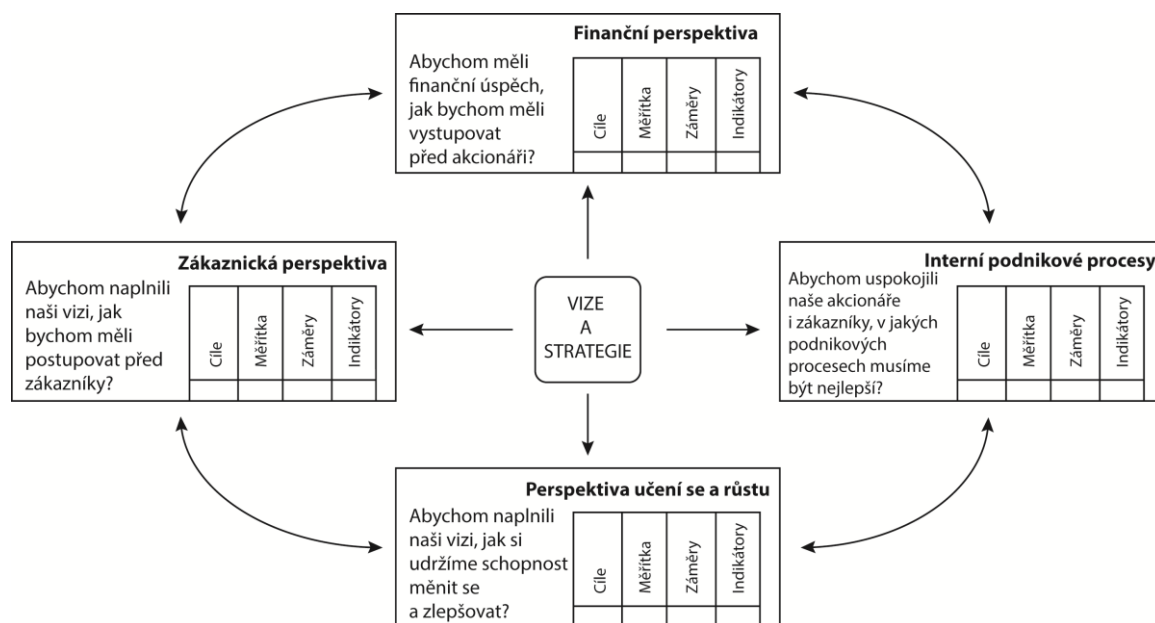
Autoři Kaplan a Norton vytvořili metodu BSC zahrnující podnikové procesy, které jsou neustále zlepšovány sladěním lidí, systémů a podnikové kultury. Tyto procesy jsou rozděleny do čtyř tzv. perspektiv, ve kterých podniky definují konkrétní cíle včetně měřítek. Jedná se o:

- finanční perspektivu zabývající se otázkou, jaká jsou očekávání akcionářů podniku v oblasti finančních výsledků,
- zákaznickou perspektivu týkající se otázky, jaké hodnoty je podnik schopen vytvořit pro zákazníky splněním finančních cílů,
- perspektivu interních procesů zabývající se otázkou, v jakých procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše zákazníky a akcionáře,
- perspektivu učení se a růstu, která se zabývá otázkou, jak jsme schopni využít naše nehmotné zdroje (zaměstnance, podnikovou kulturu a systémy), abychom zlepšili kritické procesy podniku. [7]

Tyto čtyři perspektivy BSC nemusí být pro všechny podniky vyhovující. Jejich základní složení je pouhým vzorem, nikoli dogmatem. Např. podniky nedosahující zisku se příliš nezabývají finanční stránkou, proto v BSC budou mít jinou či pozměněnou perspektivu, kterou budou považovat za nejdůležitější.

Před stanovením konečné strategie podniku je třeba zformulovat cíle v jednotlivých perspektivách, a to cíle finanční, v oblasti zákazníků, zaměstnanců a interních procesů. Jak

jsou v podniku stanovovány jednotlivé cíle a potažmo měřítka v základních perspektivách je znázorněno na Obrázku 8. [5]



Obrázek 8: Formulace jednotlivých cílů pomocí BSC

Zdroj: [5]

2.1.1 Perspektiva finanční

Finanční perspektiva je považována za základní oblast podniku, neboť téměř každý podnik sleduje svoji finanční stránku. Splnění finančních cílů je závislé na cílech a měřítkách ostatních perspektiv. Pomocí finančních měřítek lze snadno měřit ekonomické důsledky všech podnikových aktivit a zároveň zachycuje, zda podnik dosáhl ekonomického zisku či nikoli.

Finanční výkonnost, která je očekávaná od strategie, je definovaná finančními měřítky a cíli. Dále finanční měřítka a cíle slouží ke zhodnocení měřítek a cílů ostatních perspektiv BSC. [8]

Finanční strategie

Finanční cíle jsou odvozeny podle fáze životního cyklu, ve kterém se podnik zrovna nachází. Ve všech fázích životního cyklu podniku nejsou finanční cíle stejné. Jsou odvozeny podle toho, jestli se podnik zrovna nachází ve fázi růstu či udržení atd. Existují tedy tři finanční strategie: růst, udržení a sklizeň.

Růst

Jedná se o nové podniky, které se teprve snaží vydobýt si své místo v odvětví. V první fázi životního cyklu se podniky nacházejí v období růstu. Tato fáze se vyznačuje nižším ziskem a vyššími náklady. Podnik musí vynaložit finanční prostředky pro vystavění nových hal, na koupi nových strojů atd. Teprve potom se snaží o získání přízně zákazníků.

Udržení

Podniky se nejčastěji nacházejí v této fázi životního cyklu. V této fázi životního cyklu využívají investic a snaží se o co nejlepší zhodnocení vloženého kapitálu. Investuje se do zvýšení kapacit, neustálého zlepšování. Investoři od podniků očekávají udržení si svého podílu na trhu nebo jeho zvýšení. Nejčastěji používanými měřítky jsou ROI, ROCE nebo EVA.

Fáze největších výnosů

Podnikatelské jednotky ve fázi zralosti očekávají co nevyšší výnosy ze svých uskutečněných investic. Podniky neuskutečňují nákladné investice, pouze se snaží zlepšit dosavadní zařízení, případně zvýšit jejich údržbu.

Strategie finanční perspektivy

Každá z dosud probraných finančních strategií navazuje na jednu finanční oblast, která ji podporuje. V Tabulce 1 jsou znázorněna měřítka finančních strategií a jednotlivé oblasti jsou blíže popsány v následujícím textu.

Tabulka 1: Měření finančních strategií

		Strategická témata		
		Růst obratu a lepší marketingový mix	Snižování nákladů a zvyšování produktivity	Využití zdrojů a investiční strategie
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Obrat na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> Podíl na cílových zákaznících a účtech klíčový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje) 	<ul style="list-style-type: none"> Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	<ul style="list-style-type: none"> Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> Doba návratnosti Výkonnost

Zdroj: [8]

Růst obratu a mix výrobků

Růst obratu a mix výrobků spadá do životního cyklu růstu. Podniky se snaží rozšiřovat nabídku výrobků a služeb pro zákazníky, usilují o získání nových zákazníků, stanovují ceny výrobků.

Snižování nákladů/ zvyšování produktivity

V oblasti snižování nákladů se mohou podniky zaměřit na snižování jednicových či provozních nákladů. Naopak je vhodné zvyšovat obrat prodeje, případně zlepšit prodejní strategii.

Využití zdrojů / investiční strategie

V této oblasti je důležité stanovit hybné síly, které je možno využít k efektivnějšímu řízení svých aktiv.

- Cyklus cash – to – cash, slouží k měření kapitálového majetku (pohledávky, závazky, zásoby, pracovní kapitál atd.): součet prodaného zboží v zásobách a doba splatnosti pohledávek mínus doba splatnosti závazků.
- Zlepšení využití zdrojů, které se zaměřují na zlepšení využívání investičních příležitostí. [8]

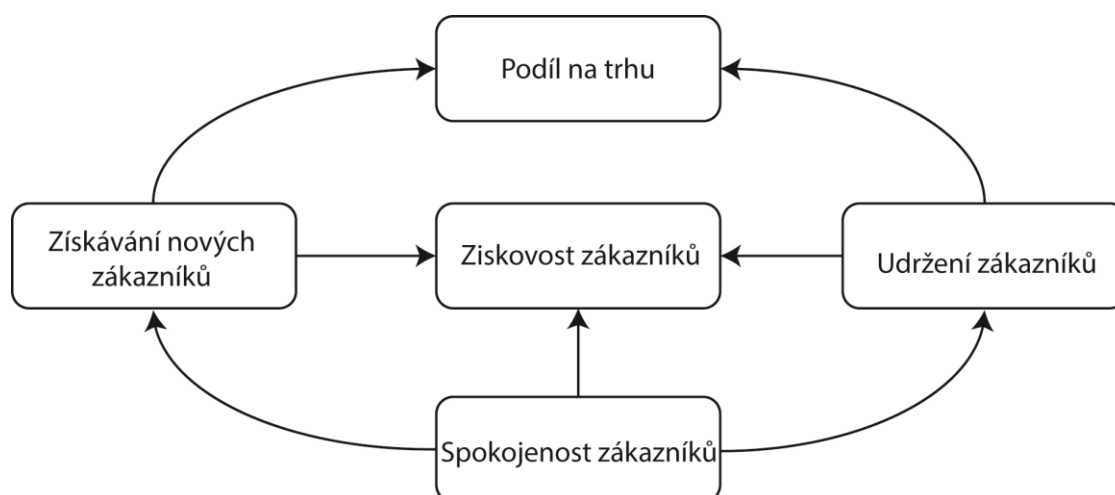
2.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě se podniky zaměřují na výběr trhů a segmentů, na kterých chtějí působit. Je třeba, aby si podnik zvolil, pro které zákazníky chce vyrábět či poskytovat služby a jaký užitek jim chce nabídnout. Součástí této perspektivy je vhodné zvolení cílů a měřítek, které budou následovat naformulovanou strategii. Měřítkem například může být spokojenost zákazníků, kvalita produktů, doba dodání dodávky a jiné. Zákaznická perspektiva je úzce spjatá s perspektivou finanční. Zpravidla platí, že čím více je spokojených zákazníků, kteří se k produktům podniku vrací, tím podnik realizuje vyšší zisky.

V této perspektivě podniku se vyskytují dvě základní skupiny měřítek. První skupinou jsou základní měřítka, která měří podíl na trhu, udržení zákazníků a další. Druhá skupina měřítek je specifitější, měří hodnotovou výhodu výrobku nebo služby pro zákazníka. Jsou tzv. hybnými silami výkonnosti podniku. Obě skupiny měřítek jsou níže popsány.

Základní měřítka zákaznické perspektivy

Mezi základní měřítka zákaznické perspektivy (viz Obrázek 9) se řadí podíl na trhu, udržení si zákazníka, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků či ziskovost zákazníků. Jedná se o skupinu měřítek, která měří výstupy podniku, tj. výsledková (diagnostická) měřítka zákaznické perspektivy.



Obrázek 9: Základní měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: [8]

Podíl na trhu

Velikost podílu na trhu je považována za nezákladnější činnost, kterou by podnik měl měřit. Tržní podíly v různých odvětvích často měří různé asociace, které mohou podniku poskytnout informace. Podíl na trhu je dán buď objemem prodaných produktů, počtem zákazníků, kteří si výrobek či službu zakoupili nebo objemem finančních prostředků.

Udržení zákazníků

Měřítka udržení si zákazníků je pro podnik velmi důležité. Bez spokojených a stále se vracejících zákazníků by podnik nebyl schopen si udržet či dokonce zvyšovat svůj podíl na trhu. Některá odvětví umožňují za určené období sledovat, jestli jim počet zákazníků klesl či stoupl.

Získávání nových zákazníků

Především podniky zaměřující se na zvyšování podílu na trhu mají zájem na získávání nových zákazníků. Podniky často vynakládají nemalé částky na reklamní kampaně, kterými se snaží oslovit co největší okruh zákazníků. Měřítkem by mohl být poměr oslovených zákazníků a skutečně uzavřených prodejů.

Spokojenost zákazníků

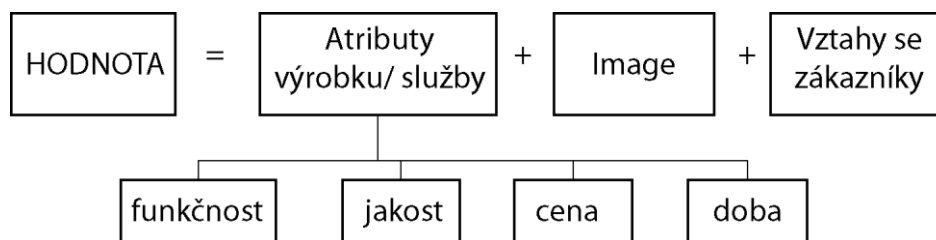
Hlavním cílem podniků je uspokojování potřeb a přání zákazníků. Jen spokojení zákazníci se budou vracet. Spokojenost zákazníků vypovídá o úrovni podniku, může potenciálním zákazníkům dávat zpětnou vazbu.

Ziskovost zákazníků

Ziskovost zákazníků je dalším měřítkem zákaznické perspektivy. Zákazníci nemusí být vždy ziskoví, i když je podnik v předchozích měřítkách úspěšný. Je důležité, aby měly podniky ziskové segmenty.

Měření hodnotových výhod pro zákazníka

Další skupinou měřítek zákaznické perspektivy je měření hodnoty výrobku či služby pro zákazníka. Hodnotou pro zákazníka se rozumí ty vlastnosti produktu, díky kterým se k produktu budou vracet a budou k podniku loajální. Hodnotové výhody se v dílčích segmentech a odvětví liší, ale mezi nejobecnější lze zařadit vlastnosti výrobku/služeb, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku. Schéma je znázorněno na Obrázku 10.



Obrázek 10: Hodnotové výhody pro zákazníka

Zdroj: [8]

Vlastnosti výrobku/ služby

Vlastnostmi produktu se rozumí jejich kvalita, funkčnost a cena. Požadavky na vlastnosti produktu jsou různé. Jedni zákazníci požadují co nejlevnější výrobek, jiní si přejí co nejširší nabídku služeb. Důležité pro podnik je ujasnění si svých cílových zákazníků a jejich požadavků na produkt, aby mohli být zákazníci co nejlépe uspokojeni.

Vztahy se zákazníky

Dalším důležitým atributem jsou vztahy se zákazníky, mezi které se řadí dodání produktu zákazníkovi, včetně odezvy, dodávky a spokojenosti od zákazníka. Významnou roli v tomto měřítku hrají zaměstnanci podniku, kteří by měli být schopni určit potřeby zákazníka a následně je uspokojit.

Image a pověst podniku

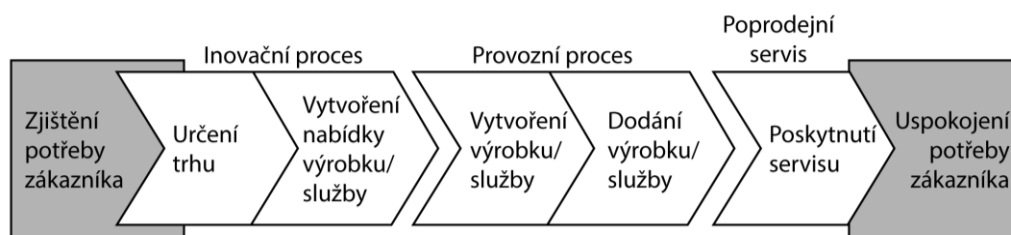
Pověst a image podniku jsou faktory, které se lehce ovlivňují. Pokud nebude zákazník spokojen s výrobkem a službou, může kvůli jediné špatné zkušenosti výrazně ovlivnit pověst podniku. Na druhou stranu některé podniky díky reklamám můžou u zákazníků vyvolat takovou loajalitu, která zcela předčí vlastnosti daného výrobku či služby.

2.1.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů definuje ty procesy, které umožňují dosáhnout stanovených zákaznických a finančních cílů. Zaměřuje se na procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. Cílem podniku je zdokonalování již zavedených provozních procesů, tzv. klíčových procesů. [4]

Provozní procesy vytvářející hodnoty pro zákazníka jsou v jednotlivých podnicích různé, zejména kvůli působení v odlišných odvětvích. I přes odlišnost procesů lze obecně

proces tvorby hodnoty rozdělit na tři procesy: inovační, provozní a poprodejní servis, viz Obrázek 11. Tyto tři fáze dohromady tvoří hodnotový řetězec interních podnikových procesů. [8]



Obrázek 11: Hodnotový interní řetězec

Zdroj: [8]

Inovační proces

Inovační proces je považován za kritický interní proces. Mnoho podniků se spíše snaží vytvořit nový neokoukaný produkt, který bude mít pro zákazníka větší hodnotu, než produkovat zavedené výrobky či poskytovat stále služby. Samotný inovační proces se skládá ze dvou částí. Pomocí průzkumu se určuje velikost trhu, vytyčí se segmenty a požadavky cílových zákazníků. Poté následuje vytvoření konkrétní nabídky produktů či služeb pro zákazníka.

Pro měření v průběhu inovačního procesu mohou být použita měřítka, např. procento prodejů nových výrobků, doba vývoje generace výrobků a další.

Provozní proces

Následuje provozní cyklus, který se také skládá ze dvou kroků: začíná objednávkou produktu od zákazníka a končí jeho dodáním. Zaobírá se přesným a kompletním dodáním zboží či služby zákazníkovi. Dříve byly provozní procesy sledovány pouze z finančního hlediska, zkoumaly se náklady a rozpočty. Díky BSC bylo zjištěno, že sledování pouze finančních ukazatelů nestačí, do provozního procesu se zavedl systém TQM a další podpůrné systémy.

Poprodejní servis

Jedná se o poslední část interního hodnotového řetězce. Podniky by neměly ukončit komunikaci se zákazníkem dodáním zboží či služby. Důležité je navázat se zákazníkem dlouhodobou spolupráci, a to lze díky kvalitnímu poprodejnímu servisu zahrnující záruční či nezáruční opravy, zapůjčení náhradního výrobku při reklamaci, možnost vrácení

produktů aj. Používanými měřítky v poprodejním servise jsou čas, kvalita servisu a náklady.

2.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle této perspektivy slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu. [4]

Schopnosti zaměstnanců

Role zaměstnanců v podnicích se celkem změnila. Dříve vrcholoví manažeři podniků zaváděli standardy a různé monitorovací systémy, aby mohli kontrolovat práci svých podřízených zaměstnanců. Dělníci byli do podniku najímáni pouze pro práci, ne proto, aby něco vymýšleli. Dnes je tomu jinak, úspěšné podniky nechávají své zaměstnance, aby podávali návrhy ke zlepšení. [8]

Mezi klíčová měřítka v oblasti zaměstnaneckých cílů patří spokojenost zaměstnanců, udržení si zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je brána jako hybná síla, protože jen spokojení zaměstnanci mohou být loajální k podniku a budou se snažit zvýšit svoji produktivitu a tím zlepšit výsledky celého podniku.

Schopnosti informačních systémů

Samotné schopnosti a znalosti zaměstnanců bohužel nestačí k dosažení stanovených cílů v oblasti učení se a růstu. Aby zaměstnanci mohli pracovat efektivněji, je třeba mít v podniku zavedené kvalitní informační systémy, které by právě zaměstnancům umožnily mít ihned k dispozici informace o zákaznících či interních procesech.

Motivace, delegování pravomocí, angažovanost

Další důležitou oblastí v perspektivě učení se a růstu je motivace. Pokud podnik umožní zaměstnanci přístup k informacím, může lépe porozumět danému problému, a tím podat lepší pracovní výsledky. Proto je důležité všechny zaměstnance motivovat, tedy sdělit jim, že dělají smysluplnou práci. Zda jsou nebo nejsou zaměstnanci motivováni, může vedení podniku zjistit různými měřítky, které jim poskytne zpětnou vazbu o zaměstnanci.

2.2 Zavádění BSC

Při implementaci metody BSC do podniku je třeba vycházet z obecných principů. Jen nepodcenění fáze zavádění je prvkem k úspěšnému zakotvení této metody do podniku. Mnoho autorů definují jednotlivé fáze trochu odlišně, ale v obecné rovině se shodují na třech základních fázích:

1. Příprava implementace BSC
2. Tvorba metody BSC
3. Rozšíření metody BSC v podniku [4]

2.2.1 Příprava implementace BSC

Příprava pro implementaci metody BSC do podniku se nesmí podcenit. Jedná se o nejdůležitější část zavádění BSC, neboť na přípravnou fázi ostatní fáze navazují. Pokud by tedy v této fázi došlo k pochybení, metoda by v podniku nemusela být zavedena správně.

Samotná příprava se skládá z několika fází:

- Dosažení shody o využití metody BSC
- Jmenování manažera implementačního týmu
- Vyjasnění strategického zaměření
- Zpracování projektu zavádění
- Komunikace se zaměstnanci [4]

Dosažení shody o využití metody BSC

Na úplném začátku zavádění BSC musí být vedení podniku pevně rozhodnuto, že je třeba zavést a využívat tuto metodu v podniku. Pokud podnik není plně přesvědčen o zavedení metody do podniku, může vybrat jednu organizační složku podniku, kde se zavede metoda BSC a na základě skutečných údajů bude metoda zavedena do ostatních složek podniku. [4]

Jmenování manažera implementačního týmu

Je třeba jmenovat osobu, která bude zodpovědná za vedení celého procesu zavádění včetně využití konečných výsledků. Jmenovaný manažer bude zároveň v podniku fungovat

jako vedoucí implementačního týmu, který bude řešit komunikaci mezi týmem, případně řešit nastalé problémy.

Vyjasnění strategického zaměření

Dalším bodem je vyjasnění si, jaká strategie a strategické procesy v podniku fungují. Teprve až po získání skutečné definice strategie, je možno stanovit strategické zaměření. To určuje, která část strategického řízení (poslání, vize, strategické témata či strategické cíle) má být přeformulována.

Zpracování projektu zavádění

V rámci přípravy zavádění BSC do podniku je třeba zpracovat projekt. Ten musí obsahovat, jaké zdroje budou potřeba a jak se bude postupovat. V rámci projektu je třeba zahrnout i časovou náročnost jednotlivých fází zavádění, aby bylo možno sledovat, za jak dlouho bude metoda v podniku implementována.

Komunikace se zaměstnanci

Nezbytným krokem přípravy je komunikace se zaměstnanci. Pouze připravený a zaškolený tým lidí dokáže co nejlépe zavést metodu BSC do podniku. [4]

2.2.2 Tvorba metody BSC

Po fázi plánování následuje již samotná tvorba BSC. Pokud není předchozí fáze plánování plně připravena, je lepší se vrátit k přípravě a být v časovém skluzu. Špatně zavedená metoda BSC do podniku vyjde nastejno, jako kdyby v podniku BSC zaveden vůbec nebyl. I fáze tvorby má několik kroků:

- Odvození strategických cílů
- Vybudování vztahu příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení strategických akcí [18]

Odvození strategických cílů

Pro odvození konkrétních strategických cílů je nutné mít jednoznačně určené strategické zaměření. Tento problém byl řešen ve fázi přípravy metody BSC, předpokládá se, že je již vyřešen. Následuje stanovení specifických strategických cílů v jednotlivých

perspektivách podniku. Je třeba, aby se vedení podniku na cílech shodlo a vytvářelo prostředí pro naplnění těchto zvolených cílů.

Vybudování vztahu příčin a následků

Dalším bodem je vytvoření strategické mapy z jednotlivých strategických cílů. Sestavuje se na základě vztahu příčina – následek. Strategická mapa vychází ze zvolených cílů a na základě otázek „co se stane, když...“ určíme vazby mezi jednotlivými cíli a následky v určených perspektivách, a tím se sestaví strategická mapa podniku.

Výběr měřítek a cílových hodnot

Po zvolení strategických cílů je nutno ke každému cíli určit měřítko, kterým se bude měřit. V každé perspektivě je třeba zvolit jak výsledková měřítka, tak měřítka hybných sil, aby bylo možno co nejlépe vyhodnotit výkonnost podniku.

Aby se naměřené hodnoty mohly využít ke zhodnocení výkonnosti, podnik si musí také určit hodnoty, ve kterých se měřítko musí pohybovat. Na základě výsledné hodnoty měření je již podnik plně chopen určit stav vývoje.

Stanovení strategických akcí

V posledním kroku tvorby BSC je třeba zvolit akce a projekty podniku, které vedou k získání cílových hodnot. Akce a projekty se volí na základě reálnosti, která závisí na porovnání potřebných zdrojů a skutečných zdrojů podniku.

2.2.3 Rozšíření metody BSC v podniku

Poslední fází zavádění BSC je rozšíření metody v podniku zahrnující aplikaci postupů, které jsou vyjasněny v předcházejících krocích, do dalších organizačních jednotek podniku. Existují dva typy rozšíření metody BSC:

Vertikální rozšíření

Metoda Balanced Scorecard je šířena od vrcholových manažerů po nejnižší management, neboli „shora dolů“. Vertikální rozšíření může probíhat i obráceně, od nejnižší řídicí úrovně po top management („zdola nahoru“).

Horizontální rozšíření

Horizontálním rozšířením je myšleno zavádění metody BSC na stejné řídicí úrovni, tj. ve všech podnikových oblastech. [18]

2.3 Problémy implementace BSC

Každé zavádění modelu či procesu do podniku není bezproblémové. V následujícím textu jsou uvedeny nejčastější omezení, kvůli kterým nebyl BSC plně zaveden do podniku a bariéry, které zavedení modelu BSC do podniku zavrhlly úplně.

2.3.1 Omezení

Níže jsou uvedena nejčastější omezení, kvůli kterým je implementace BSC do podniku zdlouhavá a neefektivní.

Definování přesných měřítek výkonnosti

Model BSC nepracuje s přesně stanovenými měřítky. Každý podnik si stanovuje měřítka a cíle podle perspektiv a podle toho, co chce měřit. Pokud chce podnik měřit něco, co ještě nebylo převedeno do měřítka, nastává problém.

Vyváženost měřítek

Další omezení je patrné v určení počtu měřítek. Model BSC by měl zahrnovat měřítka ze všech perspektiv, měl by být „vyvážený“, tzn., že je třeba použít nejen mnoho finančních měřítek ale i měřítka nefinanční.

Diagnostická vs. měřítka hybných sil

Diagnostická neboli výsledková měřítka měří minulý vývoj podniku. Těchto měřítek má většinou podnik zaveden dost. Jedná se zpravidla o finanční měřítka, která monitorují výsledky podniku za nějaké období. Za to jim chybí měřítka hybných sil, které určují budoucí vývoj podniku.

2.3.2 Bariéry

Bariéry implementace BSC je možno rozdělit do čtyř oblastí:

Neuskutečnitelnost strategie a vize

Tato skutečnost nastává tehdy, pokud podnik není schopen svou podnikovou strategii a vizi převést do strategických uskutečnitelných akcí. Vize a strategie není dostatečně vysvětlena zainteresovaným osobám, které ji mají realizovat. Proto je důležitá komunikace vize a strategie se zaměstnanci.

Nepropojení strategie s dílčími cíli

V každé podnikové oblasti jsou nastaveny různé cíle, které sledují pouze zaměstnanci z té dané oblasti. Jednotlivé cíle tak nejsou propojeny s celkovou strategií podniku. Pro správně zavedení BSC do podniku je nutná propojenost dílčích cílů s vizí a strategií podniku.

Nepropojitelnost strategie s alokací zdrojů

V podniku jsou lidské a materiální zdroje, které je třeba řídit. V některých případech se stává, že k dosažení podnikové strategie není dostatek potřebných zdrojů, a to je samozřejmě špatně.

Nesprávné zaměření zpětné vazby

V podnicích je často nastavena zpětná vazba pouze na operativní úrovni, kdy se sledují jen výsledky rozpočtu, plánu či kalkulace. Řízení podle metody BCS však vyžaduje zpětnou vazbu ohledně informování, zda se strategie podniku vyvíjí řádným směrem.

3 PROFIL PODNIKU DIPRO, VÝROBNÍ DRUŽSTVO INVALIDŮ

Třetí část diplomové práce blíže představuje samotný podnik DIPRO, výrobní družstvo invalidů, jeho bohatou historii a zejména důvod, proč vůbec bylo družstvo založeno.

3.1 Základní informace

Výrobní družstvo invalidů DIPRO vzniklo zápisem do obchodního rejstříku 12. 2. 1957. Společnost od svého vzniku funguje skoro šedesát let a stále je považováno za klíčový podnik města Proseč. Vedené je u Krajského soudu v Hradci Králové pod obchodní firmou DIPRO, výrobní družstvo invalidů.

3.2 Historie podniku

Výrobní družstvo se pyšní svou dlouholetou tradicí, první podíly byly upsány šestnácti zakládajícími členy již 5. 8. 1956. Základním cílem založení družstva bylo zlepšit životní úroveň tamního obyvatelstva, a zároveň poskytnutí pracovních míst lidem, kteří mají oproti zdravému obyvatelstvu pracovní indispozice. Bylo tak vytvořeno několik desítek pracovních pozic pro invalidy, kteří by jinak hledali své uplatnění velice těžko. Zpočátku své existence se družstvo zaměřovalo na práci nenáročnou na vzdělání, dřevozpracující průmysl se jevil jako nejlepší volba výrobní činnosti. Postupem času se dřevovýroba spolu s výrobními prostory rozšiřovaly a s tím i další činnosti družstva. Družstvo se tak kromě zpracování dřeva zaměřilo na výrobu kartonáže, na zednickou, stavební a obkladačskou činnost, dále na sklenářství a broušení nástrojů.

Významným mezníkem ve fungování družstva je považován rozpad Československé republiky. Místo uskutečnění plánovaného rozšíření družstva nastaly podstatné změny v ekonomickém prostředí, které družstvo velice ovlivnily. Samotné družstvo muselo projít vnitřními změnami, aby bylo i nadále schopno v novém prostředí pokračovat ve své existenci. Jednalo se například o snížení počtu pracovníků, optimalizaci výroby na jednotlivých střediscích, přizpůsobení se vstupu na zahraniční trhy a další. Areál družstva byl zmodernizován, byla zprovozněna nová administrativní budova včetně zdravotního a stravovacího úseku. Došlo tak k výraznému zlepšení pracovních a sociálních podmínek pro podstatnou část zaměstnanců.

V současné době se družstvo snaží o udržení si či dokonce zvýšení exportu a rozšíření prodeje na nové trhy. Družstvo v neposlední řadě usiluje o získání nových zákazníků, aby

mohlo zvýšit svůj obrat tržeb. Dále podnik investoval do další modernizace vybavení, díky kterému mohl nabízet kvalitnější výrobky.

Níže je vypsán výčet nejdůležitějších událostí, které charakterizují historii podniku:

- 12. 2. 1957 vznik výrobního družstva invalidů – dřevozpracující průmysl
- 1970 – rozšíření činností o sklenářství, obráběčství, stavitelství
- 1972 – založení nákladní automobilové dopravy v Chrudimi
- 1987 – rozšíření činnosti o zemní práce
- 1990 – 1992 – družstvo prošlo vnitřními změnami, aby se přizpůsobilo změnám v ekonomických podmínkách
- 1993 – dokončena rekonstrukce a rozšíření základního závodu a přířezovny
- 1994 – ukončeno poskytování tesařských a zednických služeb, prodej truhlárny a domu na náměstí
- 1997 – zahájena výroba pro export do Anglie
- 1999 – nákup obráběčského zařízení řízeného strojem, nákup pozemků pro rozšíření výroby
- 2001 – modernizace a rekonstrukce kotelny
- 2002 – účast na mezinárodním veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem
- 2005 – implementace informačního systému Altec
- Od roku 2006 družstvo získává státní dotace na provoz chránění dílny a na zaměstnávání pracovníků se zdravotním postižením
- 2008 – cílené snížení počtu zaměstnanců [17]

3.3 Podnikové činnosti

Podnik DIPRO, výrobní družstvo invalidů se zabývá především dřevovýrobou, která zahrnuje výrobu kuchyňských prkének, chlebovek, políček se skleněnými dózami a další doplňky do kuchyně, dále výrobu šatních ramínek, zubních párátek, uzenářských špejlí a napichovátek různých délek. Další neméně důležitou podnikovou činností je výroba kartonáže, která je pro družstvo neméně důležitá. Podnik je schopen pružně reagovat nejen na objednávku ze svého stálého sortimentu, v rámci technologického vybavení má podnik

možnost vyhovět i individuálním požadavkům zákazníka a to jak v provedení, tak v objemu dodávkách výrobku. Kromě výše zmíněných výrobků podnik nabízí výrobu řeziva, lakování v bubnech, broušení nástrojů a výrobu obalů z hladkých a vlnitých lepenek ve své provozovně v Krouně. [13]

Předmětem podnikání družstva podle obchodního rejstříku je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Zámečnictví a nástrojařství
- Truhlářství a podlahářství
- Obráběčství
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Jedním ze základních cílů strategie družstva je právě kontrola ekologie výroby. Družstvo se tak rozhodlo používat jen takové technologie, které budou šetrné k výrobě a zároveň k životnímu prostředí. Samozřejmostí je dodržování zákonem stanovených norem vzhledem k životnímu prostředí. Díky tomuto přístupu družstvo získalo certifikáty, které zákazníkovi a dodavatelům potvrzují, že výrobky jsou kvalitní a nezávadné. Jedním z nejdůležitějších certifikátů je certifikát FSC. Ten potvrzuje, že dřevo potřebné pro výrobu splňuje požadavky na ochranu životního prostředí a pochází ze šetrně obhospodařovaných lesů. Celý proces od prvotního zpracování dřevní hmoty až po konečný výrobek se řídí jednotlivými kroky stanovenými certifikátem. Družstvo takovýmto způsobem vyrábí výrobky jako je zboží pro domácnost, kuchyňské náčiní a rukojeti. [12]

3.4 Organizace podniku

Statutárním orgánem družstva je předseda představenstva spolu s místopředsedou představenstva. Předseda představenstva zastupuje družstvo jak navenek při různých jednání s obchodními partnery, tak interně v rámci družstva. Pokud není možné, aby se při zastupování družstva zúčastnil předseda družstva, zastoupí ho místopředseda. Při schvalování smluv je třeba připojit podpis předsedy družstva, případně místopředsedy.

Základní kapitál družstva v roce 2012 činil 1 006 000 Kč, počet členů družstva se ustálil na počtu 41. Oproti předchozímu roku se základní kapitál snížil o 277 000, kvůli snížení počtu členů družstva. Základní členský příspěvek činí 10 000 Kč na osobu, což je požadovaný minimální příspěvek, aby se zaměstnanec mohl stát členem družstva. Zapisovaný základní kapitál činil 100 000 Kč. V družstvu nevlastní ani fyzická, ani právnická osoba více než 20% základního kapitálu.

Družstvo má v současné době 115 zaměstnanců, kteří jsou vyučeni v té oblasti, ve které v podniku pracují. Vrcholový management družstva tvoří členská schůze, představenstvo, úsek předsedy, do kterého se řadí asistentka předsedy a správce sítě. Dále je družstvo rozděleno na obchodní, ekonomický úsek, úsek přípravy výroby a samotný výrobní úsek, který se dále rozčleňuje na jednotlivé výrobní linky. Organizační schéma družstva je znázorněno v Příloze A.

4 IMPLEMENTACE METODY BSC VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato část diplomové práce se zabývá zvolenou strategií a dlouhodobými cíli družstva. Přechází od teoretické části k praktické části diplomové práce. Pro lepší orientaci bude z navrhovaných strategických cílů sestavena strategická mapa, která názorně ukazuje vztahy příčin a následků mezi jednotlivými cíli. Strategická mapa zjednodušuje orientaci mezi cíli, které jsou prvotním impulsem (příčinou) k dosažení vrcholového či nedůležitějšího cíle (následku). Další neméně důležitou částí jsou kritické faktory úspěchu, které z velké části ovlivňují splnění či nesplnění podnikové strategie. Proto je důležité tyto faktory identifikovat a snažit se eliminovat jejich vliv na chod podniku.

4.1 Strategie a strategické cíle podniku

Správně stanovená strategie podniku je jedním z klíčových úspěchů. Ze strategie vycházejí dlouhodobé cíle zahrnující veškeré úkony, které jsou třeba vykonat pro splnění očekávaných cílů, a tím k celkové strategii podniku. V následujících podkapitolách bude analyzován vývoj navrhovaných strategických cílů v letech 2008 – 2012 včetně měřítek. Díky zvoleným měřítkům má podnik možnost zhodnotit, jestli požadovaných výsledků v budoucnu dosáhne či nikoliv.

4.1.1 Vývoj družstva

Na začátku procesu implementace BSC je důležité důkladně popsat vývoj podniku v jednotlivých letech. Pro správné pochopení provázaností podnikových činností je třeba vyzdvihnout nejdůležitější momenty v jednotlivých letech fungování podniku. V době zpracování byly k dispozici pouze data do roku 2012. Níže je popsán vývoj družstva v letech 2008 – 2012.

Vývoj družstva v roce 2008:

- Družstvo je poznamenáno hospodářskou krizí, která započala v druhé polovině roku. Hospodářský výsledek je ztrátový (- 5 169 tis. Kč).
- Během roku byla provedena analýza v oblasti potřeby informačních systémů, které by družstvu pomohlo k lepšímu plánování výroby a tvorbě kalkulací.
- Vzrostl průměrný přepočtený stav zaměstnanců z 172,84 na 176,74 zaměstnanců.
- Pokles tržeb oproti předchozímu roku o 2,9%.

- Státní dotace na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením byly shodné s předchozím rokem.
- Nárůst vývozu zboží do zahraničí o 4%.
- Tržby z prodeje dřevěných výrobků vzrostly o 5% oproti předchozímu roku.

Vývoj družstva v roce 2009:

- V tomto roce byla činnost podniku stále ovlivněna hospodářskou krizí – snížily se tržby za prodané výrobky z 69 581 tis. Kč na 54 803 tis. Kč, což odpovídá poklesu tržeb oproti předchozímu roku o 21%.
- Došlo k vnitřnímu opatření ve smyslu cíleného snížení počtu zaměstnanců.
- Družstvo si určilo menší cíl v oblasti informačních systémů – do roku 2010 zprovoznit informační systém pro oblast výrobního plánování a kalkulací.
- V tomto roce družstvo využilo externích dodavatelů dřevní hmoty.
- Kvůli cílenému snižování zaměstnanců klesl průměrný přepočtený stav zaměstnanců z 176,74 na 137,24 zaměstnanců.
- Zaznamenán pokles vývozu zboží do zahraničí o 5%.
- Tržby z prodeje dřevěných výrobků zůstaly shodné s předchozím rokem.

Vývoj družstva v roce 2010:

- Stejně jako v předchozím roce se snížily tržby za prodané výrobky, ale na rozdíl od loňského roku byl pokles mírnější, z 54 803 tis. Kč tržby klesly na 54 133 tis. Kč.
- Podniku se podařilo oproti loňskému roku dosáhnout 2,5 krát většího zisku, konkrétně ve výši 461 tis. Kč.
- V druhé polovině roku se družstvu podařilo naplnit cíl ohledně informačního systému pro plánování výroby a tvorby kalkulací. Byl zaveden subsystém výroby v IS.
- Zlepšila se produktivita práce.
- Došlo k dalšímu snižování zaměstnanců, průměrný přepočtený stav zaměstnanců klesl z 137,24 na 117,82 zaměstnanců.

- Z předchozího roku pokračuje útlum prodeje tradičních výrobků. Tržby z prodeje dřevěných výrobků se snížily o 1%, naproti tomu vzrostly tržby z prodeje kartonáže o 1%.

Vývoj družstva v roce 2011:

- Po dvou letech poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb došlo k nárůstu tržeb o 1,5%, celkem o 819 tis. Kč, což je pro družstvo pozitivním ukazatelem.
- Stejně jako v loňském roce se družstvu podařilo dosáhnout téměř dvojnásobného zisku oproti předchozímu roku.
- V tomto roce byly odstraněny některé nedostatky související se zavedením informačního systému na plánování výroby. Stávající systém byl vylepšen. V družstvu je systém již plně implementován a využíván na požadované úrovni.
- Produktivita práce je v tomto roce lepší než v předchozím roce.
- Se zlepšením produktivity práce se meziročně zlepšily i výkony, a to o více jak 4%, konkrétně o 2 308 tis. Kč.

Vývoj družstva v roce 2012:

- V tomto roce se opět snížily tržby za prodané výrobky, i když pokles nebyl tak výrazný jako v roce 2009.
- Snížení tržeb družstvo poznamenalo i v oblasti hospodářského výsledku, kdy došlo k více než 50% ztrátě (pokles z 822 tis. Kč na pouhých 459 tis. Kč).
- Také v průběhu roku 2012 docházelo k vylepšování stability informačního systému pro plánování výroby a tvorby kalkulací.
- Došlo k dalšímu snižování zaměstnanců, průměrný přepočtený stav zaměstnanců klesl z 117,82 na 106,51 zaměstnanců. Konkrétně došlo ke snížení počtu technicko - hospodářských pracovníků.
- Vývoz zboží do EU meziročně vzrostl o 1%.
- Ve srovnání s předchozím rokem výrazně poklesly tržby za prodej dřevěných výrobků a naproti tomu vzrostl prodej ostatního zboží. Tržby z prodeje kartonáže a služeb zůstal téměř neměnný.

4.1.2 Strategické cíle

Dalším krokem pro úspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard do podniku je stanovení strategických cílů vycházejících z celkové strategie podniku. Podniková strategie zahrnuje nejdůležitější dlouhodobé cíle, které se dále dělí na taktické a operativní cíle. Veškeré podnikové cíle odrážejí klíčové činnosti, které podnik vykonává. V rámci metody Balanced Scorecard se konkrétní podnikové cíle přiřazují do jednotlivých perspektiv podle činností, kterých je třeba v budoucnu dosáhnout. Pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard je vhodné vybrat tři až pět strategických cílů pro každou perspektivu. Jednotlivé perspektivy a jejich strategické cíle jsou uvedeny níže.

Ve **finanční perspektivě** družstva jsou navrženy tyto tři strategické cíle:

Růst tržeb

Družstvo si stanovilo cíl v oblasti zvyšování výkonnosti, proto jsou pro budoucí vývoj družstva důležité právě tržby za prodané výrobky a služby. Čím větší objemy výrobků a služeb družstvo prodá, tím by mohlo být v budoucnu ziskovější.

Snížení nákladovosti tržeb

Nákladovost tržeb byla stanovena jako další z cílů výkonnosti podniku. Ukazatel představuje poměr celkových nákladů podniku (např. nákladů na výrobu a prodej vlastních výrobků či služeb) a čistého zisku za určité období. Díky tomuto ukazateli může podnik sledovat, kolik nákladů vynaloží k získání 1 Kč tržeb. Nákladovost tržeb lze snížit buď zvýšením objemu tržeb za jinak neměnných nákladů, nebo snížením celkových nákladů za jinak neměnného objemu tržeb. Podnik by měl usilovat o co nejnižší nákladovost tržeb.

Větší ziskovost

Ziskovost je dalším z navrhovaných strategických cílů družstva. Představuje schopnost podniku dosahovat výnosnosti či ziskovosti na úkor vložených prostředků. Aby byl podnik ziskový, musí vložené prostředky náležitě zhodnotit.

Zvýšení solventnosti

Likvidita představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Pro správný chod podniku je solventnost jedním z důležitých faktorů, protože ukazuje, zda bude mít podnik v budoucnu dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků.

Další perspektivou metody Balanced Scorecard je **zákaznická perspektiva**, kde jsou navrženy tři strategické cíle:

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je jedním z klíčových strategických cílů. Podniky by se měli snažit zvyšovat kvalitu svých výrobků či služeb a nabízet opravdu jen ty, které by zákazník v budoucnu nemusel reklamovat. Pouze spokojený zákazník se bude vracet. Zlepšováním kvality a profesionálním přístupem podnik zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu.

Zvětšení tržního podílu

Zvýšení tržního podílu představuje velmi klíčový strategický cíl družstva. Důležité je sledování počtu realizovaných zakázek a tento počet neustále zvyšovat. Pokud podnik zvětšuje svůj tržní podíl, existuje vysoká pravděpodobnost vyššího celkového zisku podniku.

Zvýšení podílu prodeje na zahraničním trhu

Dalším navrhovaným strategickým cílem je tedy zvýšení prodeje výrobků a služeb na zahraničních trzích. Nejen tuzemský trh je pro existenci podniku důležitý. Nabízení výrobků a služeb na zahraničním trhu má také své opodstatnění. Pokud je již domácí trh nasycen, je vstup na zahraniční trhy jednou z možností, jak zvýšit prosperitu podniku.

V neméně důležité **perspektivě interních procesů** jsou v rámci Balanced Scorecard navrženy tři strategické cíle:

Zvyšování kvality produkce

Kvalita je jedním z klíčových prvků konkurenceschopnosti. Čím více bude podnik investovat do kvality výrobků, tím budou pro zákazníka atraktivnější. Kvalita se stává pro zákazníka důležitým kritériem při výběru výrobku či služby. V případě spokojenosti se zákazníci vrací. Díky kvalitě tak vznikají dlouhodobé spolupráce mezi zákazníkem a podnikem.

Zvyšování produktivity práce

Další navrhovaný strategický cíl je zvýšení produktivity práce. Produktivita práce je ekonomická veličina vyjadřující účinnost práce, kterou zaměstnanci vykonají za určité období. Je považována za jeden z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku. Produktivita práce tak poměřuje využití výrobního faktoru práce v poměru se skutečně vytvořeným produktem (výrobkem). DIPRO, výrobní družstvo invalidů, jak už z názvu vyplývá, zaměstnává nemalý počet osob se zdravotním postižením. Kvůli této indispozici je postavení podniku vzhledem ke konkurenci celkem složité. Jelikož poskytuje zaměstnání

zdravotně postiženým osobám, není produktivita práce stejná jako u zdravých jedinců. V zájmu samotného podniku by měla být produktivita práce rostoucí.

Zvyšování objemu vlastní produkce

Na produktivitu práce navazuje výše podnikové produkce. Samozřejmě čím vyšší produktivita práce, tím větší množství produktů bude podnik vytvářet. Výrobky a služby vytvořené vlastní produkcí jsou dalším strategickým cílem v oblasti interních procesů.

V poslední perspektivě metody Balanced Scorecard je **perspektiva učení se a růstu**, kde jsou navrženy následující dva strategické cíle:

Zvyšování motivace zaměstnanců

Motivace je jednou z důležitých složek v oblasti personalistiky. Nejedná se pouze o získání vhodných zaměstnanců pro výkon práce, ale především o udržení si svých klíčových zaměstnanců včetně jejich vysoké produktivity práce a loajality k podniku. Pokud zaměstnanci nebudou k práci náležitě motivováni, je jen otázkou času, kdy se poohlédnou po jiném pracovním místě. Podnik by tak měl zaměstnancům nabízet různé zaměstnanecké výhody či jiné benefity, které by podpořili jejich pracovní nasazení.

Snižování fluktuace zaměstnanců

Odchody a příchody zaměstnanců jsou přirozenými ději v podniku. Nesmí jich být ale mnoho. V první řadě časté odchody podnik zatěžují z hlediska administrativy a na druhou stranu přidělávají vrásky personalistům a manažerům, kteří plánují výrobu a směny pracovníků. V průběhu fungování podniku také dochází k nevyhnutelnému zetřihlení organizační struktury např. v důsledku nedostatku zakázek či hospodářské krize.

4.2 Kritické faktory úspěchu

Kritickými faktory úspěchu se rozumí takové činnosti, které významně ovlivňují podnikový vývoj. Díky nim může podnik v budoucnu buď prosperovat, nebo naopak kvůli náhlé změně faktoru může podnik zaznamenat neúspěch. Je tedy důležité, aby byl podnik schopen tyto faktory určit a analyzovat dopady jejich změny na budoucí prosperitu.

Pomocí klíčových faktorů úspěchu je možno určit, jak interní či externí faktory ovlivňují podnikovou strategii, a jak by ovlivnily fungování podniku. Proto je pro implementaci Balanced Scorecard velmi důležité určit alespoň některé nejpodstatnější faktory. Určení těchto faktorů není jednoduché, vedení podniku většinou používá například SWOT analýzu.

Za nejdůležitější kritické faktory úspěchu lze pro DIPRO, výrobní družstvo považovat:

- Recese ekonomiky
- Změna podmínek získání příspěvku na zaměstnávání osob zdravotně postižených, dále jen OZP

Recese ekonomiky

Hlavní činností družstva je dřevovýroba a dřevozpracující průmysl. Stejně jako automobilový průmysl či stavebnictví je i dřevozpracující průmysl velmi náchylný na hospodářský vývoj. Pokud je ekonomika v recesi, dochází k převýšení nabídky nad poptávkou a družstvo tak přichází o nové a stávající zakázky. Snižováním odbytu se také snižují tržby družstva, které mohou vést k nižším ziskům, či dokonce ke ztrátám.

V roce 2009 postihla družstvo hospodářská krize. Poprvé během své dlouhé doby působení družstvo zaznamenalo v rámci hospodářského výsledku ztrátu. Se ztrátou se družstvo vyrovnávalo propouštěním zaměstnanců. Během jednoho roku bylo družstvo nuceno propustit více než 50 zaměstnanců a od té doby se celkový počet zaměstnanců stále snižuje, avšak mírnějším tempem. Hospodářská krize velmi ovlivnila jak fungování družstva, tak i celého okolí. Bez práce se ocitl vysoký počet lidí se zdravotním postižením, kteří byli postaveni před nelehkou situací. Hledání práce osob zdravotně postižených není snadné.

Dřevozpracující průmysl je závislý na těžbě dřeva, které je hlavní výrobní surovinou. Pokud je ekonomika v recesi, těžba dřeva se stává dražší, a tím se zvyšují náklady na realizování zakázky. Proto by se družstvo mělo snažit co nejvíce snížit náklady například koupí dřevních surovin u externích dodavatelů, pokud je to finančně vyjde lépe.

V období hospodářského poklesu je kvůli nižším ziskům zpravidla omezena také investiční činnost. I když by investice do novějších výrobních technologií či rekonstrukce výrobních prostor družstvo pomohlo se dostat ze ztráty, kvůli chybějícím financím to většinou není realizovatelné. Proto je důležité, aby se družstvo snažilo získat co nejvíce zakázek, např. zvyšováním kvality výrobků či reklamním podpořením prodejnosti.

Změna podmínek získání příspěvku na zaměstnávání OZP

Družstvo zaměstnává podstatnou část osob se zdravotním postižením. Osobami se zdravotním postižením (dál jen „OZP“) se rozumí fyzické osoby, které jsou uznány invalidními orgánem sociálního zabezpečení v prvním, druhém a ve třetím stupni. Osoby

se zdravotním postižením musí mít platný posudek nebo potvrzení od orgánu sociálního zabezpečení.

Zaměstnáváním OZP se zabývá § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Pomocí tohoto zákona stát upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. V první části zákona je vymezeno základní ustanovení, jakou roli v tomto zákoně zaujímá Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce. V druhé části se popisuje zprostředkování práce pomocí krajských úřadů, využití pracovních agentur při hledání práce, podporu v nezaměstnanosti, možnosti rekvalifikací. Ve třetí části zákona lze nalézt právě úpravu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které se v tomto textu věnuje větší pozornost. Další části jsou zaměřeny na zaměstnávání osob ze zahraničí, aktivní politikou zaměstnanosti, výkonem umělecké, kulturní, sportovní či reklamní činnosti dítěte a v poslední řadě kontrolní činnosti. [20]

Zaměstnavatel, který zaměstnává více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením, má možnost se přihlásit o příspěvek na podporu zaměstnávání. Tento příspěvek může získat ve formě finančních prostředků, které představují částečnou úhradu nákladů na mzdy či platy, nebo i ve formě dalších skutečně vynaložených nákladů. Jedná se zejména o odvody na sociálním a zdravotním pojištění hrazeného zaměstnavatelem, díle o náklady na politiku zaměstnanosti. Stát zaměstnavateli přispívá ve výši maximálně 8 000 Kč na jednoho zaměstnance se zdravotním pojištěním.

Od 1. 1. 2015 nabývá účinnosti novelizace zákona, která upravuje možnosti použití příspěvku na zaměstnávání pro OZP. Také se změní výše příspěvku. Nově bude v maximální výši 6 000 Kč měsíčně na osobu zdravotně postiženou. Příspěvky se od tohoto data nebudou moci použít na státní politiku zaměstnanosti a výše příspěvků nebudou určovány vyměřovacím základem ze základu pojistného. Dalším negativním dopadem je zrušení statutu Osob zdravotně znevýhodněných (OZZ), kteří jsou do konce roku řazeni se všemi nároky mezi OZP. Zrušením tohoto řazení zaměstnavatel ztratí pro tyto zaměstnance možnost získávání příspěvku na zaměstnávání. Naproti tomu výhodou změny legislativy je, že pokud bude osobě posudkovým lékařem odebrán „status“ invalidity, bude pro orgán sociálního zabezpečení po dobu 12 měsíců působit stále jako invalidní. Lidé, kterých se to týká, tak budou mít více času na řešení stávající situace. [11]

Družstvo využívá příspěvků na zaměstnání od státních orgánů, legislativní změnou se bude muset rozhodnout, jak danou situaci vyřešit. Nabízejí se dvě možnosti. První možností je zaměstnat co nejvíce osob se zdravotním postižením, aby příspěvky

dosahovaly co nejvyšší hodnoty. Je zde ale vysoké riziko, že zaměstnanci budou častěji nemocní a bude nedostatek pracovní síly pro zadanou práci. Druhou možností je zaměstnat větší počet osob bez zdravotního postižení. Družstvo sice neobdrží příspěvky od státu, ale bude mít stálou pracovní sílu. Pokud by kvůli neobdržení státních příspěvků došlo k nedostatku peněz na provoz, družstvo by nastalou situaci mohl řešit například úvěrem.

4.3 Návrh perspektiv metody BSC

Metoda Balanced Scorecard je tvořena čtyřmi perspektivami, které zohledňují nejdůležitější činnosti podniku. I družstvo je právnickým subjektem, jehož hlavním cílem dosažení maximalizace zisku, proto analyzuje především finanční stránku podniku. Díky metodě Balanced Scorecard má podnik možnost kromě finanční stránky sledovat i vývoj nefinančních cílů a měřítek, které jsou pro podnik neméně důležité.

4.3.1 Měřítka jednotlivých strategických cílů

Nedílnou součástí pro úspěšnou implementaci metody BSC je stanovení měřítek, díky kterým bude zanalyzována výkonnost podniku. V kapitole 4.1.2 byly představeny jednotlivé strategické cíle vycházející z celkové strategie podniku. K dílčím strategickým cílům jsou navržena nejvhodnější měřítka. Díky nastaveným měřítkům je možno podnik sledovat v průběhu určitého období, na konci období měřítko vyhodnotit a s těmito výsledky správně naložit. V této práci je pro sledování vývoje jednotlivých cílů stanoveno období jednoho roku.

Ke každému strategickému cíli je určeno jedno měřítko, které by nejlépe vystihlo vývoj cíle a bylo adekvátní pro vyhodnocení. V delším období může podnik díky BSC sledovat výkyvy ve vývoji. V případě špatného vývoje může podnik díky této metodě nastavit protiopatření, která by negativní důsledky v budoucnu odstranila. Pokud by se v rámci jednoho cíle monitorovalo více měřítek, výsledky by se od sebe mohly výrazně lišit. Záleží tedy na podniku, kterému měřítku dá nejvyšší váhu a které pro něj bude mít nejvyšší vypovídací hodnotu.

Níže jsou uvedena jednotlivá měřítka navrhovaných strategických cílů rozdělených podle perspektiv metody Balanced Scorecard. V Tabulce 2 jsou znázorněna měřítka **finanční perspektivy**.

Tabulka 2: Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Růst tržeb	Tržby [%]
Snížení nákladovosti tržeb	Náklady/ Tržby [%]
Větší ziskovost	ROA [%]
Zvýšení solventnosti	Pohotová likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

1. Růst tržeb

Strategickému cíli růst tržeb bylo zvoleno měřítko tržby, které vyjadřuje procentní změnu oproti předcházejícímu roku. Družstvo se každoročně snaží o rostoucí tržby, proto by se měřítko mělo pohybovat nad hodnotou 100% či více jak 1, pokud je měřítko vyjádřeno v jednotkách. Meziroční růst tržeb by měl být alespoň 3%, což odpovídá mírně rostoucímu trendu.

2. Snížení nákladovosti tržeb

Nákladovost tržeb představuje poměr mezi celkovými náklady družstva a ročním objemem tržeb za prodané výrobky a služby. Ukazatele nákladovosti tržeb by měl mít hodnotu nižší než jedna a během sledovaného období by měl být konstantní či mírně klesat okolo 1% ročně.

3. Zvýšení solventnosti

Ke strategickému cíli zvýšení solventnosti byl zvolen ukazatel pohotové likvidity. Pohotová likvidita je znázorněna jako rozdíl krátkodobých aktiv a zásob, a to celé je vyděleno krátkodobými dluhy. Při správném řízení likvidity by se hodnota měřítko měla pohybovat kolem hodnoty 1 až 1,5.

4. Větší ziskovost

Měřítko ziskovosti je vyjádřeno ukazatelem ROA. ROA neboli rentabilita aktiv představuje poměr zisku družstva k celkovým aktivům. Čím je hodnota rentability aktiv vyšší, tím podnik dokázal více zhodnotit vložený majetek. Ukazatele ROA měří pouze efektivnost vložených prostředků do podnikání bez ohledu na původ zdrojů, který zisk tvoří (zda byly použity cizí či vlastní zdroje). Rentabilita aktiv by se měla nejlépe pohybovat v kladných číslech, tzn., že podnik by měl být na konci účetního období ziskový. ROA by se měla rostoucí kolem 3% ročně.

V Tabulce 3 jsou popsány jednotlivé strategické cíle **zákaznické perspektivy** včetně měřítek.

Tabulka 3: Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací/počet zakázek
Zvětšení tržního podílu	Počet realizovaných zakázek
Zvýšení podílu prodeje na zahraničním trhu	Tržby za prodej na zahr. trhu [%]

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zvýšení spokojenosti zákazníků

Strategický cíl zvýšení spokojenosti zákazníků je jedním z nejdůležitějších strategických cílů v podniku vůbec. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko poměru počtu reklamací a počtu realizovaných zakázek během roku. Podnik by měl usilovat o minimální či dokonce nulový počet reklamací. Maximální poměr reklamací a zakázek by měl být do 3%. Pokud bude podnik nabízet nekvalitní výrobky, které zákazník bude muset v budoucnu reklamovat, zákazníka tento přístup prezentace od koupě odradí. Vyplatí se investovat do kvality nabízených produktů. Pokud je zákazník s produktem spokojen, může se v budoucnu vrátit či se dokonce stát pravidelným odběratelem.

2. Zvětšení tržního podílu

Pro strategický cíl zvýšení tržního podílu bylo stanoveno měřítko počtu realizovaných zakázek během roku. Samozřejmě čím vyšší počet zakázek, tím vyšší zisky by podnik mohl očekávat. S nízkým počtem uzavřených kontraktů, na kterých je podnik z hlediska své existence závislý, v blízké době směřuje k bankrotu. Pro družstvo by bylo přínosné, pokud by se počet uskutečněných zakázek rok od roku zvyšoval.

3. Zvýšení podílu prodeje na zahraničním trhu

Dalším strategickým cílem v zákaznické perspektivě je zvýšení podílu objemu prodeje na zahraničním trhu z celkového objemu prodejů. Jako měřítko byl navržen procentní podíl prodeje na zahraničních trzích v EU z celkového objemu tržeb. Pokud již podnik není schopen zvýšit v tuzemsku počet realizovaných zakázek, nabízí se jako jedna z možností export do zahraničí. Pokud je to v zájmu podniku, podíl prodeje by měl mít konstantní či mírně rostoucí tendenci.

Níže v Tabulce 4 jsou znázorněny navrhované strategické cíle **interních procesů** včetně měřítek, podle kterých je níže zanalyzována výkonnost podniku.

Tabulka 4: Měřítka interních procesů

Strategický cíl	Měřítko
Zvyšování kvality produkce	Náklady na kvalitu
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce
Zvyšování objemu vlastní produkce	Výkony

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zvyšování kvality produkce

Kvalita je považována za jeden z klíčových prvků při sledování výkonnosti podniku. Podniky vyrábějící kvalitnější výrobky či nabízející kvalitnější služby jsou ve své oblasti působení konkurenceschopnější. V současné době je kvalita na prvním místě. Neustále se zvyšují požadavky od zákazníků na vyšší kvalitu produktů. Podnik, který nechce přijít o své stávající zákazníky, by měl ve své výrobě pružně reagovat na nové kvalitní materiály a používat nejnovější technologie. Nejinak na tom je i DIPRO, výrobní družstvo invalidů. Družstvo působí v dřevozpracujícím průmyslu, kde zákazníci hledí nejen na kvalitu zpracování výrobků, ale i na šetrnost k životnímu prostředí při samotné výrobě.

2. Zvýšení produktivity práce

Jedním ze strategických cílů interních procesů je produktivita práce. Družstvo by mělo usilovat o její neustálé zvyšování. Naopak snižování produktivity práce může předvídat budoucí problém se splněním pracovních úkolů a tím by mohlo docházet ke snižování zisků.

3. Zvyšování objemu vlastní produkce

Pro strategický cíl zvyšování objemu vlastní produkce je navrženo měřítko výkony, které zahrnují výrobky a služby vytvořené vlastní činností. Výkony družstva by se měly pohybovat v kladných hodnotách a nejlépe se meziročně zvyšovat. Díky tomuto měřítku může podnik sledovat, jak vysoké tržby svými činnostmi inkasuje.

V Tabulce 5 jsou uvedeny navržené strategické cíle perspektivy **učení se a růstu** včetně měřítek.

Tabulka 5: Měřítka učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko
Zvýšení motivace zaměstnanců	Mobilita zaměstnanců
Snížení fluktuace zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zvýšení motivace zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců je navržena jako měřítko pro strategický cíl zvýšení motivace zaměstnanců. Mobilita zaměstnanců představuje poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli během roku, a celkovým počtem zaměstnanců odešlých během celého sledovaného období. Mobilita tak sleduje vývoj míry odchodů z podniku. Zvláště negativním trendem je odchod klíčových zaměstnanců podniku ke konkurenci, která nabízí lepší pracovní zázemí. Aby k těmto odchodům nedocházelo, je třeba pro zaměstnance vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Podnik by měl udržovat maximálně 15% mobilitu zaměstnanců.

2. Snížení fluktuace zaměstnanců

Druhým strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je zvoleno snížení fluktuace zaměstnanců. Fluktuace představuje poměr počtu zaměstnanců, kteří buď do podniku nastoupili, či odešli a průměrný počet pracovníků ve sledovaném období. Stejně jako u mobility zaměstnanců, i fluktuace by měla být co nejnižší. I když ne vždy je vysoká hodnota fluktuace alarmující. Jak bylo uvedeno výše, propouštění v rámci zužování organizační struktury je někdy nevyhnutelné. Pro dobře fungující podnik je v této práci stanovena roční fluktuace do 10%.

4.3.2 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy metody Balanced Scorecard jsou navrženy čtyři strategické cíle včetně měřítek. Níže je zanalyzován vývoj jednotlivých cílů podle stanovených měřítek v letech 2008 – 2012.

Růst tržeb

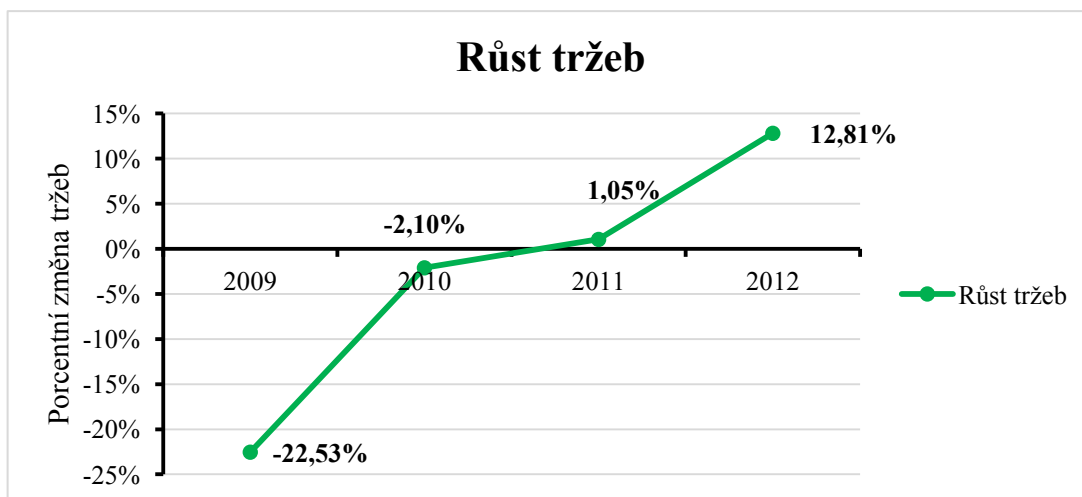
První strategický cíl navržený v rámci finanční perspektivy, se zabývá tržbami podniku. V Tabulce 6 jsou uvedeny tržby v jednotlivých letech a vývoj měřítka procentní změny tržeb k předchozímu roku. Měřítka udává, o kolik se tržby změnilo oproti minulému roku.

Tabulka 6: Procentní růst tržeb v jednotlivých letech

	Celkové tržby v tis. Kč	Procentní změna
2008	82 591	-----
2009	63 980	- 22,53%
2010	62 638	- 2,10 %
2011	63 296	1,05%
2012	71 409	12,81%

Zdroj: vlastní zpracování

Již z tabulky je vidět, že v roce 2009 družstvo velmi ovlivnila celosvětová hospodářská krize. Od tohoto roku se celkové tržby podniku velmi snížily. Lépe na tom družstvo bylo až v roce 2012, kdy tržby přesáhly 70 000 tis. Kč. Pro lepší znázornění je procentní růst tržeb v jednotlivých letech vyobrazen na Obrázku 12.



Obrázek 12: Graf vývoje růstu tržeb v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2009 družstvo velmi prudce zasáhla ekonomická krize. Družstvo je zaměřeno na dřevovýrobu a dřevozpracující průmysl, který se zpožděním kopíruje ekonomickou situací. Krize začínající již v roce 2008 se do výsledků družstva promítla až o rok později. Jak je vidět z grafu, propad tržeb byl markantní. Oproti předchozímu roku se tržby snížily o téměř čtvrtinu.

Pokles tržeb pokračoval i o rok později. I když v roce 2009 nebyly tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb nijak vysoké, o 2% převyšovaly tržby z roku 2010. V letech 2009 až 2011 byly tržby téměř konstantní. V těchto letech je možno vývoj tržeb družstva charakterizovat jako neměnný. Pokud by tento trend měřítka pokračoval či se mírně zvyšoval, splnil by očekávání z hlediska nastavené hodnoty 3% růstu tržeb.

Do roku 2011 nebyl objem tržeb nikterak vysoký. Po nižším meziročním růstu se tržby v roce 2012 vyšplhaly k 12% procentnímu růstu, který předčil navrženou hodnotu měřítka. V případě pokračování trendu růstu by družstvo v budoucnu mohlo dosahovat vysokých tržeb.

Snížení nákladovosti tržeb

Druhým strategickým cílem ve finanční oblasti družstva byla zvolena nákladovost tržeb vyjádřena poměrem nákladů a tržeb. Takto nastavené měřítko by mělo dosahovat hodnoty

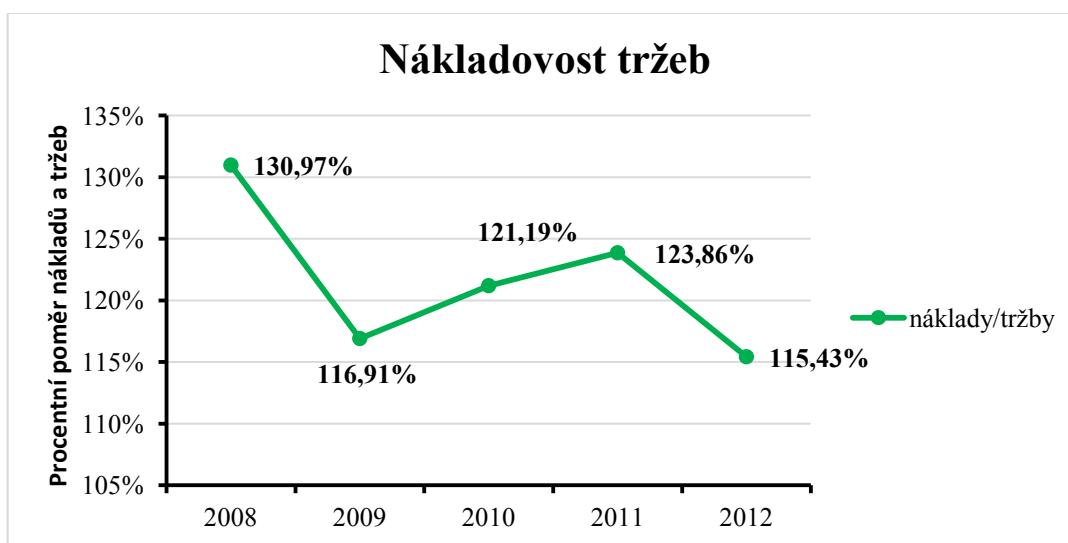
nižší jak 1 či méně než 100%, pokud se měřítko vyjádří v procentech. V Tabulce 7 jsou zachyceny celkové náklady, tržby a nákladovost v jednotlivých letech.

Tabulka 7: Nákladovost tržeb v jednotlivých letech

	Celkové tržby (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč)	Náklady/ tržby
2008	82 591	108 173	130,97 %
2009	63 980	74 798	116,91 %
2010	62 638	75 913	121,19 %
2011	63 296	78 400	123,86 %
2012	71 409	82 427	115,43 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že náklady podniku převyšují tržby. Tento fakt není pro podnik pozitivní. Tržby za prodané zboží a služby nestačí k pokrytí vynaložených nákladů. Snižování nákladů je jedním z nejdůležitějších podnikových cílů. Pro přehlednější znázornění jsou jednotlivé hodnoty nákladovosti zobrazeny na Obrázku 13.



Obrázek 13: Nákladovost tržeb v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

Družstvo se za dobu své existence potýká s problémem nižších objemů tržeb a vyšších nákladů. Nízké tržby jsou přisuzovány špatné obchodní politice, která není schopna dostatečně pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků. V roce 2008 přesahovaly celkové náklady výši tržeb dokonce o více než 30%. V roce 2009 nákladovost klesla o 14%, což bylo způsobeno snížením nákladů o více než 33 000 tis. Kč. V dalších letech se nákladovost tržeb taktéž pohybovala nad úrovní 100%, ale v roce 2012 klesla na svou prozatím nejnižší úroveň 115,43%.

Měřítka nákladovosti tržeb měla v ideálním případě znázorňovat konstantní nebo klesající vývoj okolo 1% ročně. I když v letech 2008 – 2009 a 2011 – 2012 nákladovost tržeb meziročně klesala, nelze tento trend považovat za ideální. Celkové náklady podniku jsou v celkovém součtu vyšší než tržby.

Zvýšení solventnosti

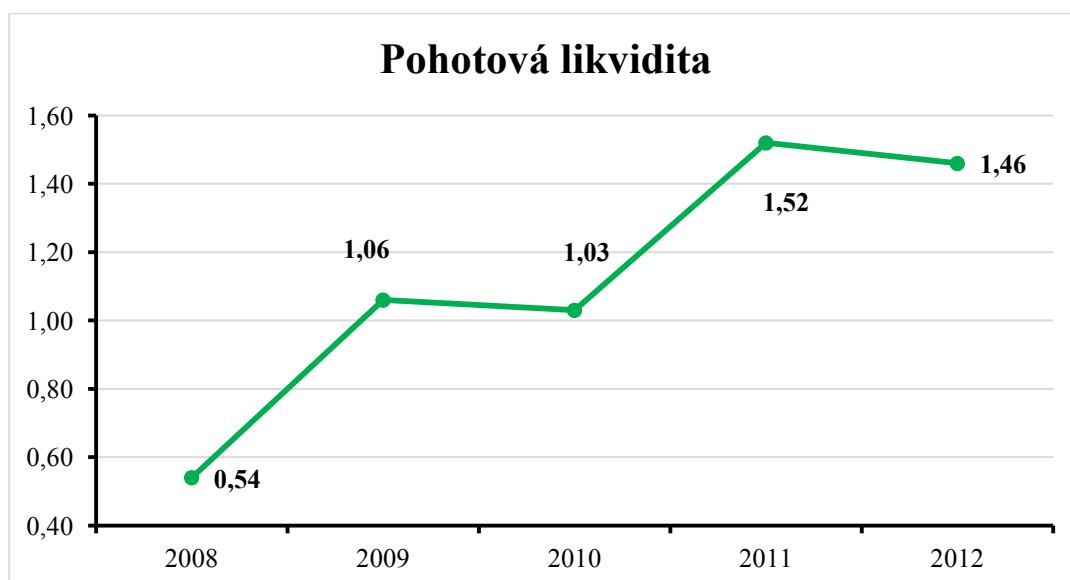
Následující strategický cíl finanční perspektivy byl navržen z oblasti zabezpečení platební schopnosti. Solventnost je pro podnik důležitá z hlediska zajišťování množství peněžních prostředků potřebných pro uhrazení závazků. Zda družstvo má dostatek či nedostatek peněžních prostředků, bylo zjišťováno pomocí měřítka pohotové likvidity. Oproti běžné likviditě je pohotová likvidita ošetřena o množství zásob, které nejsou příliš likvidní. Výpočet likvidit v jednotlivých letech je znárodněn v Tabulce 8.

Tabulka 8: Vývoj ukazatele pohotové likvidity

	Kr. pohledávky + kr. finanční majetek (v tis. Kč)	Kr. závazky + kr. bú a výpomoci (v tis. Kč)	Pohotová likvidita
2008	14 731	27 403	0,54
2009	21 842	20 557	1,06
2010	21 164	20 533	1,03
2011	19 311	12 684	1,52
2012	24 845	16 972	1,46

Zdroj: upraveno podle [17]

Pohotová likvidita zjednodušeně určuje poměr krátkodobých pohledávek a závazků. Vyjadřuje, zda bude mít podnik dostatek peněz na zaplacení závazků, proto by se ukazatel měl pohybovat okolo hodnoty 1 – 1,5. Z tabulky je patrné, že v roce 2008 na tom bylo družstvo s likviditou poměrně bídne. Téměř polovina krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů nemohla být splatná krátkodobými pohledávkami či finančním majetkem. Družstvo tento fakt neohrozil a od roku 2009 se hodnota pohotové likvidity pohybuje v normě, jak je lépe vidět z grafu na Obrázku 14.



Obrázek 14: Graf vývoje pohotov likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 pohotov likvidita družstva přesáhla hodnotu 1, která je označována za hraniční „dobrou hodnotu“. Pri dosažení hodnoty 1 a více mue mít družstvo jistotu, že pri splatnosti závazků krátkodobého charakteru bude mít dostatek penznch prostředků prav na jejich splacen.

Větší ziskovost

tvrtm strategickým cílem ve finanční perspektivě byl zvolen cíl z oblasti zisku. Ve ziskovosti je zjišťována pomocí ukazatele ROA. Ukazatel ROA neboli rentabilita (vynosnost) aktiv pomruje zisk a celkov aktiva podniku. Zisk je chápán jako čistý zisk po zdanění neboli EAT. Výše zisku, aktiv a rentability aktiv jsou uvedeny v Tabulce 9.

Tabulka 9: Rentabilita aktiv v jednotlivých letech

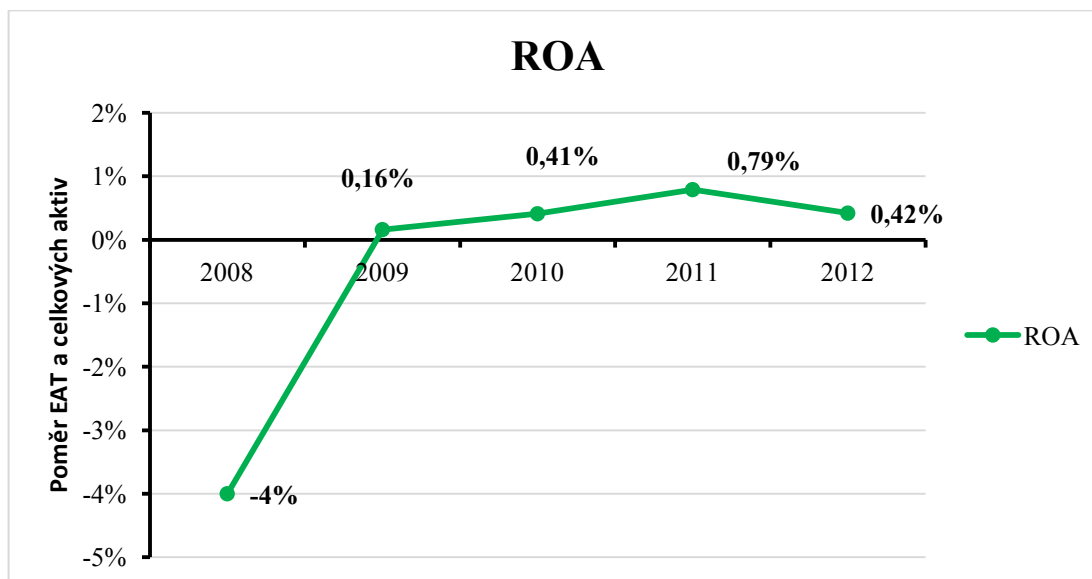
	Aktiva (v tis. K)	EAT (v tis. K)	ROA = EAT/aktiva
2008	117 582	- 5 169	- 4 %
2009	109 773	181	0,16 %
2010	111 458	461	0,41 %
2011	103 972	822	0,79 %
2012	107 753	459	0,42 %

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv je jedním z nejdležitch ukazatelů výkonnosti podniku. Hodnota ukazatele určuje, kolik zisku dokzou generovat aktiva vloen do podniku. Měřitko je

sledováno především členy družstva, protože pomocí výnosnosti aktiv lze určit, o kolik vrcholový management podniku zhodnotil vložená aktiva.

Hlavním cílem podniku je, aby ukazatel nabýval pouze kladných hodnot. Bohužel v roce 2008 již v důsledku přicházející hospodářské krize byl podnik ve ztrátě, proto ani rentabilita aktiv nemohla být nezáporná, viz Obrázek 15.



Obrázek 15: Vývoj rentability aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítka ziskovosti rentabilita aktiv od roku 2009 nabývala již kladných hodnot. Podnik v těchto letech již nebyl ve ztrátě, ale produkoval zisk. V roce 2010 rentabilita aktiv vzrostla o 21% až na hodnotu 0,41 %. Vzrůst ROA způsobilo zvýšení zisku o téměř 300 tis. Kč. I když se ukazatel pohybuje ve velice nízkých hodnotách, i malý vzestup je pro podnik pozitivní.

V roce 2011 se rentabilita aktiv vyšplhala téměř k jednomu procentu díky zvýšení zisku o polovinu oproti minulému roku. Při skoro stejné výši aktiv v roce 2012 se rentabilita aktiv opět snížila na hodnotu 0,5 %, což způsobil především nižší zisk oproti minulému roku. I když jsou hodnoty kladné, rentabilita aktiv je stále nízká. V žádném roce ze sledovaného období družstvo nesplnilo nastavený cíl 3% meziročního růstu.

4.3.3 Zákaznická perspektiva

Pro družstvo byly v rámci zákaznické perspektivy navrženy tři strategické cíle - zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení tržního podílu a zvýšení prodeje na zahraničním trhu. Zákaznická perspektiva odráží další důležité činnosti, které jsou v rámci monitorování

podniku důležité. Níže je znázorněn a detailně popsán vývoj jednotlivých cílů pomocí stanovených měřítek.

Zvýšení spokojenosti zákazníků

Prvním strategickým cílem v oblasti zákaznické perspektivy bylo navrženo zvýšení spokojenosti zákazníků. Právě spokojenost či nespokojenost zákazníků se odráží na celkové výkonnosti podniku. Pokud podnik nebude mít spokojené zákazníky, přestane být konkurenceschopný. Aby zákazníci byli spokojeni, musí družstvo nabízet kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko poměru počtu realizovaných zakázek a počet reklamací uvedené v procentech. Počty reklamací a zakázek v jednotlivých letech jsou uvedeny v Tabulce 10.

Tabulka 10: Poměr počtu reklamací a zakázek

	Počet reklamací	Počet zakázek	Poměr reklamací a zakázek
2008	62	2 677	2,32 %
2009	50	2 415	2,07 %
2010	34	2 362	1,44 %
2011	47	2 380	1,97 %
2012	23	2 315	0,99 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu reklamací se ve většině případů jednalo o uznané reklamace, které byly způsobeny konstrukčními vadami výrobků (např. uvolnění lepených částí). Neuznanými reklamacemi se rozumí nesprávné používání výrobku či údržba, která nebyla provedena podle návodu.

V letech 2008 a 2009 se poměr reklamací a zakázek pohyboval nad hranicí 2%. I když v roce 2008 družstvo uskutečnilo nejvíce zakázek ze sledovaného období, také v jejich realizaci nejvíce chybovalo. Od roku 2010 se měřítko dostalo pod hranici 2% a v roce 2012 dokonce pod hranici 1%. Nejnižší poměr reklamací a zakázek byl v roce 2012 způsoben nízkým počtem reklamací, i když počet realizovaných zakázek oproti předchozímu roku byl nižší pouze o 65.

Nastavený cíl poměru reklamací a počtu zakázek družstvo od roku 2010 splňuje. Pokud by se družstvu podařilo udržet maximálně 1% poměru počtu reklamací a zakázek, snížila by se nejen práce navíc s vyřízením objednávky, ale i náklady s ní spojené.

Zvětšení tržního podílu

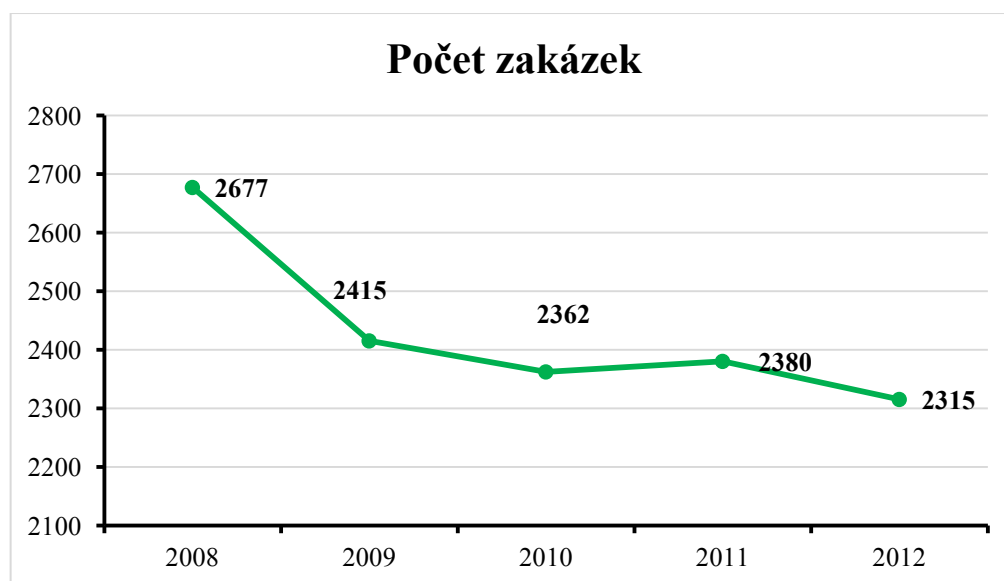
Druhý cíl, který byl stanoven pro zákaznickou perspektivu, byl označen jako zvětšení tržního podílu. Pro tento cíl bylo určeno měřítko – počet realizovaných zakázek během daného období. Jednotlivé počty zakázek jsou uvedeny v Tabulce 11.

Tabulka 11: Počet realizovaných zakázek

	Počet zakázek
2008	2 677
2009	2 415
2010	2 362
2011	2 380
2012	2 315

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší orientaci, zda počet zakázek klesá nebo roste, byl vytvořen i graf, který je zobrazen na Obrázku 16.



Obrázek 16: Graf vývoj počtu realizovaných zakázek

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že počet zakázek má rok od roku klesající tendenci, což je pro podnik špatným znamením. Pokud by tento trend pokračoval, podnik by se mohl dostat do velkých problémů. Bez zakázek podnik nebude inkasovat tržby.

Jak je vidět z grafu, realizované zakázky v roce 2008 klesly za rok o více než 250 zakázek a od té doby sice klesají, ale pomalejším tempem. Poklesem zakázek družstvu výrazně klesly i tržby a to téměř o 30%, což by se nemělo nechat bez povšimnutí. Družstvo

má na trhu velmi silnou konkurenci, proto bude velmi složité dostat se alespoň na 2 500 zakázek za rok. Družstvo se v současné době potýká se špatným načasováním přípravy dřevní hmoty pro uskutečnění zakázek, proto by se mělo zaměřit na lepší obchodní politiku a hledáním nových produktových směrů.

Nastavený cíl měřítka nebyl splněn. Počet zakázek se každoročně nezvyšuje, právě naopak se každoročně snižuje.

Zvýšení podílu prodeje na zahraničním trhu

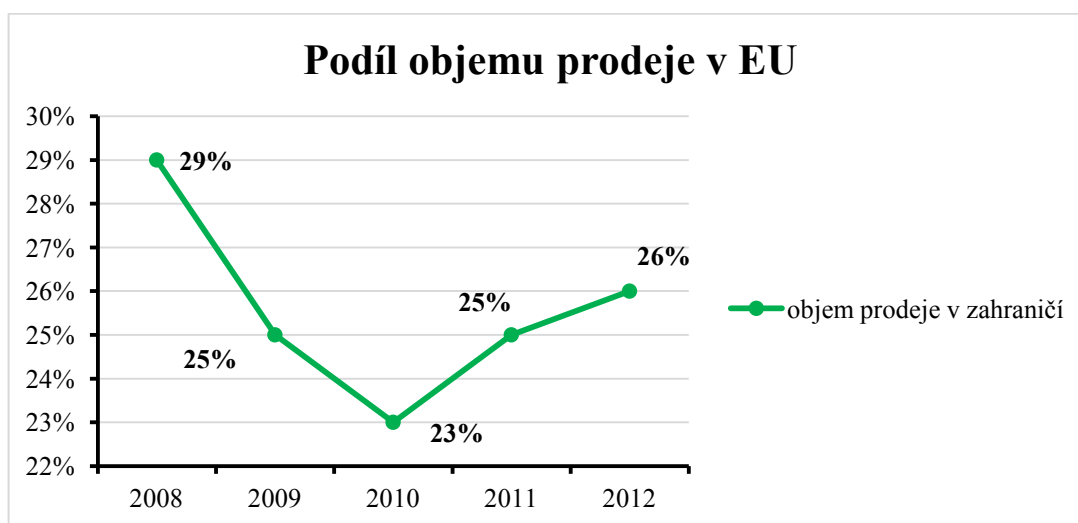
Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvýšení podílu prodeje na zahraničním trhu. Jak si družstvo s prodejem na trzích EU vedlo, je znázorněno v Tabulce 2.

Tabulka 12: Podíl prodeje na zahraničním trhu

Rok	Objem prodeje v zahraničí
2008	29 %
2009	25 %
2010	23 %
2011	25 %
2012	26 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento strategický cíl bylo zvoleno měřítko podílu prodeje na zahraničním trhu z celkového počtu objemu tržeb. V roce 2008 bylo zastoupení prodeje na trzích EU téměř 30%, což bylo nejvíce během sledovaného období. Pro lepší znázornění je na Obrázku 17 graf podílu objemu prodeje v EU.



Obrázek 17: Graf vývoje podílu prodeje na zahraničním trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Procentní změna podílu prodeje se během sledovaného období pohybuje v rozmezí 6%. Vývoj tohoto strategického cíle je možno považovat za konstantní, od roku 2010 je mírně rostoucí. Družstvo si udržuje celkem stabilní podíl prodeje zboží v zahraničí, i když tento cíl není pro podnik primárním. Družstvo do zahraničí prodává zboží většinou vyrobené na míru podle přání zákazníka či jednoduché dřevěné výrobky, které jsou jednoduché na obsluhu.

4.3.4 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů sleduje cíle zaměřené na fungování interních procesů. V rámci této metody byly navrženy tři strategické cíle, které by měly zhodnotit procesy probíhající uvnitř podniku.

Zvyšování kvality produkce

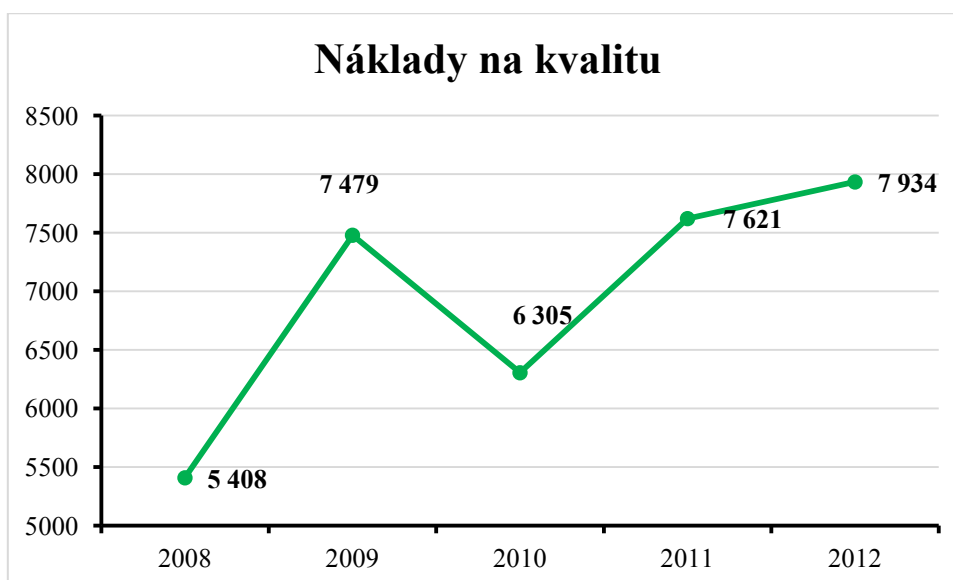
Prvním strategickým cílem v oblasti interních procesů bylo zvoleno zvyšování kvality. Kvalita je považována za jeden z klíčových prvků úspěchu podniku. Proto by družstvo také mělo investovat do kvality, zejména vynaložit prostředky na interní audit, údržbu strojů, případně informačních systému, pokud jsou v podniku potřeba. Náklady na kvalitu jsou v porovnání s celkovými náklady zaznamenány v Tabulce 13.

Tabulka 13: Vynaložené náklady na kvalitu v jednotlivých letech

	Náklady (v tis. Kč)	Náklady na kvalitu (v tis. Kč)
2008	108 173	5 408
2009	74 798	7 479
2010	75 913	6 305
2011	78 400	7 621
2012	82 427	7 934

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší orientaci je na Obrázku 18 sestaven graf s vývojem prostředků investovaných právě na kvalitu. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší náklady na kvalitu, tím bude podnik vyrábět hodnotnější produkty. Proto je třeba se s investicemi zaměřit hlavně na oblasti, ve kterých podnik realizuje své největší tržby. Družstvo by tak mělo vynaložit finanční prostředky zejména na údržbu strojů používaných při zpracování dřeva.



Obrázek 18: Graf vývoje nákladů na kvalitu

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že v roce 2009 se oproti předcházejícímu roku výrazně navýšily náklady na kvalitu. V tomto roce družstvo investovalo nemalou částku na informační systém pro oblast výrobního plánování a kalkulací. V roce 2010 náklady poklesly, ale od roku 2011 opět stoupají. Družstvo investuje zejména do auditu, certifikací a údržby strojů. Bohužel tyto náklady nesleduje jako komplexní ukazatel nákladů vynaložených na kvalitu. Družstvo by si v budoucnu mělo udržet rostoucí trend investic do kvality. Kvalitnějšími produkty mohou v budoucnu lépe konkurovat svým největším konkurentům v odvětví.

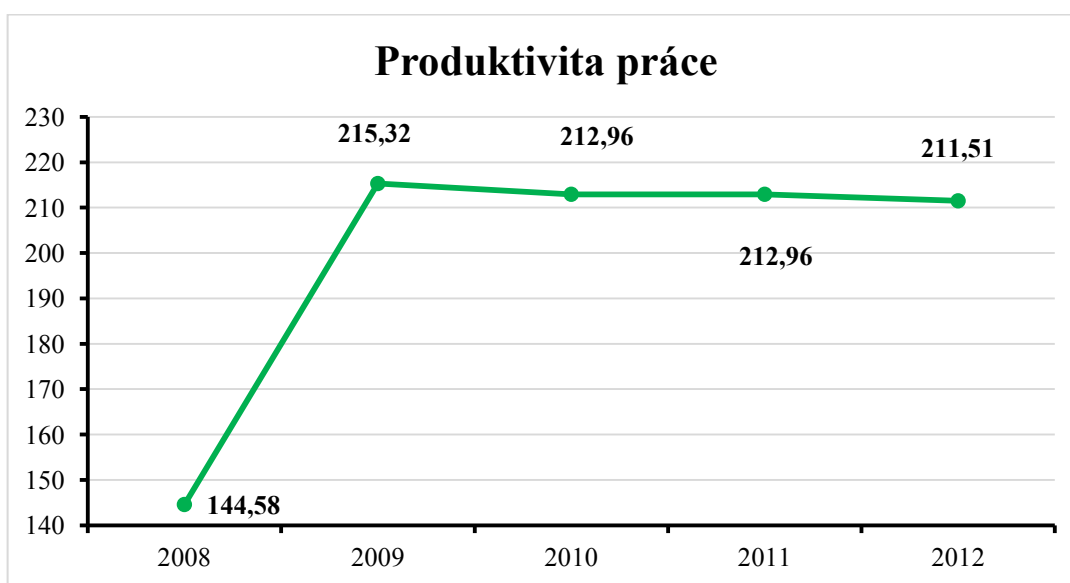
Zvýšení produktivity práce

Dalším ze strategických cílů v oblasti interních procesů je stanoveno zvýšení produktivity práce. Produktivita práce je nejčastěji sledovaným faktorem v oblasti výkonnosti podniku. Vyjadřuje míru využití výrobního faktoru práce při tvorbě konečného výstupu. Pokud je produktivita práce nízká, může to znamenat zastaralé informační systémy, špatně nastavené podnikové procesy či špatné vedení podniku. Měřítkem je produktivita práce, která je dána poměrem přidané hodnoty a počtem zaměstnanců. Přidaná hodnota představuje součet mezd, sociálních dávek, odpisů a zisku či ztráty. Produktivita by měla být během sledovaného období při nezměněném počtu zaměstnanců buď konstantní, v lepším případě by měla mít rostoucí vývoj. Absolutní hodnoty, ze kterých je přidaná hodnota počítána, jsou uvedeny v Tabulce 14 a graf vývoje produktivity práce je zobrazen na Obrázku 19.

Tabulka 14: Produktivita práce

	Přidaná hodnota	Počet zaměstnanců	Produktivita práce
2008	26 169	181	144,58
2009	26 269	122	215,32
2010	24 490	115	212,96
2011	24 490	115	212,96
2012	22 843	108	211,51

Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 19:** Graf vývoje produktivity práce

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj produktivity práce odpovídá celkovému obrazu o situaci v podniku v jednotlivých letech. Výše již bylo zmíněno, že v roce 2008 postihla družstvo hospodářská krize. V tomto roce byla produktivita práce velmi nízká, klesla až na hodnotu 114,58. Jako protipatření k nízké produktivitě práce se družstvo rozhodlo k propouštění zaměstnanců. Během roku 2008 bylo propuštěno skoro 60 pracovníků. Z hlediska produktivity se tento krok vyplatil, produktivita práce vzrostla o téměř 50% oproti předcházejícímu roku.

Od roku 2009 se produktivita práce pohybuje konstantní či mírně klesajícím trendem. Poklesy jsou způsobeny jak snížením přidané hodnoty, tak nižším počtem zaměstnanců. Podnik by měl spíše dosahovat rostoucího vývoje tohoto měřítka, ale mimo velmi nízkou produktivitu práce v roce 2008 je v ostatních letech produktivita práce dostačující. Zvolený cíl měřítka nebyl naplněn, produktivita práce meziročně neroste, naopak mírně klesá.

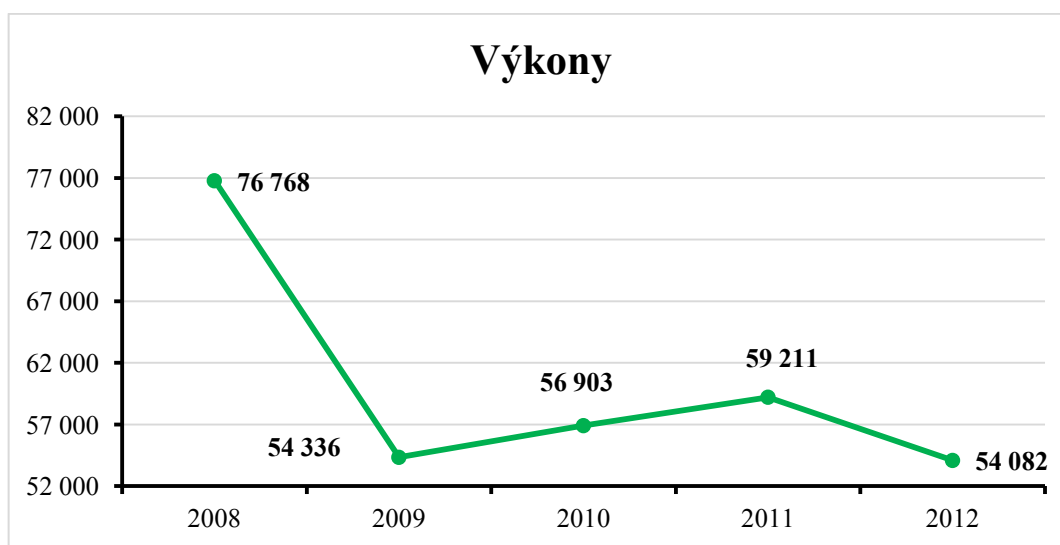
Zvýšení výkonů

Strategický cíl zvýšení výkonů je navržen jako poslední cíl v perspektivě interních procesů. Měřítkem byly zvoleny výkony podniku, které zahrnují výrobky a služby vytvořené vlastní činností. Konkrétně se jedná o nedokončenou výrobu, polotovary, vlastní výrobu a tržby za prodej výrobků a služeb. Výkony družstva v jednotlivých letech jsou uvedeny v Tabulce 15. Vývoj výkonů je znázorněn na Obrázku 20.

Tabulka 15: Výkony v jednotlivých letech

	Výkony
2008	76 768
2009	54 336
2010	56 903
2011	59 211
2012	54 082

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Graf vývoje výkonů ve sledovaném období

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci hodnocení podniku by výkony měly mít rostoucí vývoj. Nejlepšího výsledku ve výkonech podnik dosáhl v roce 2008 a to v částce 78 768 tis. Kč. Po tomto roce výkony opět zasáhla hospodářská krize, jako veškeré činnosti v podniku. V roce 2009 se snížil počet zakázek, zaměstnanci měli nedostatek práce, proto klesaly i výkony podniku. Od roku 2009 výkony zaznamenaly mírného růstu, ale v roce 2012 se opět dostaly na stejnou úroveň jako v roce 2009. Družstvo by se mělo snažit vyhledat protiopatření, které by v případě další hospodářské krize nesnížilo výkonnost družstva ještě na nižší úroveň.

4.3.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody Balanced Scorecard je perspektiva učení se a růstu, která přispívá k rozvoji podmínek potřebných pro realizaci strategie. Nejdůležitějším prvkem pro úspěšnou realizaci strategie jsou považováni zaměstnanci podniku. Proto v rámci této perspektivy byly navrženy strategické cíle týkající se zvýšení motivace zaměstnanců a snížení fluktuace zaměstnanců.

Zvýšení motivace zaměstnanců

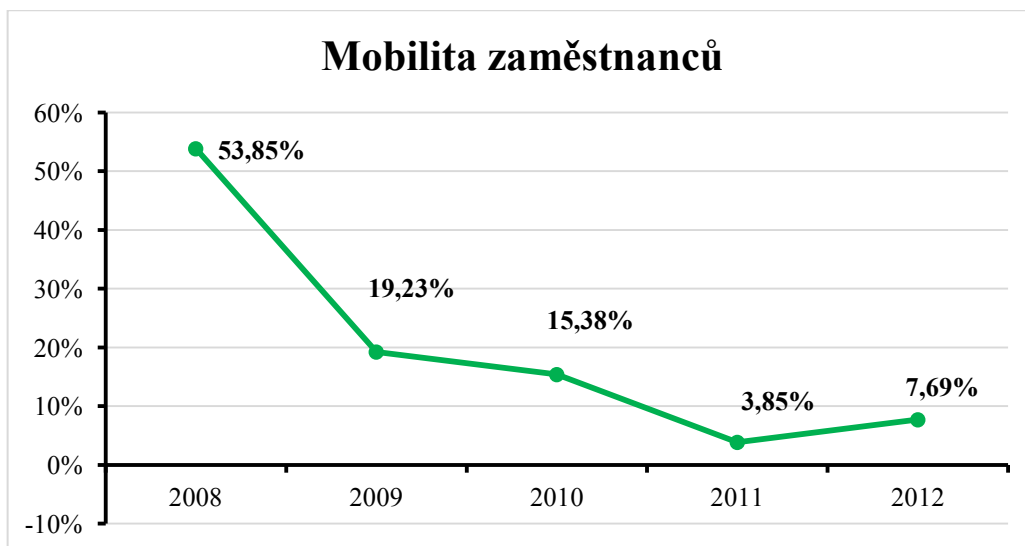
Prvním navrženým strategickým cílem v oblasti učení se a růstu je motivace zaměstnanců. Měřítkem tohoto cíle byla stanovena mobilita zaměstnanců. Mobilita poměřuje počet odešlých pracovníků v jednotlivých letech s celkovým počtem pracovníků, kteří během sledovaného období odešli. Na rozdíl od běžně stanovované mobility zaměstnanců je v této diplomové práci počítáno pouze se zaměstnanci, kteří z družstva odešli buď na vlastní žádost, nebo sami podali výpověď. Do běžné mobility jsou započítány i odchody do důchodů, odchody kvůli nadbytečnosti či odchody z důvodu uplynutí pracovní smlouvy. Aby mělo měřítko co nejvyšší vypovídací schopnost, jsou do mobility zahrnuty pouze výpovědi a dobrovolné odchody ze strany zaměstnanců. V Tabulce 16 jsou dílčí počty odešlých pracovníků s vypočítanou mobilitou.

Tabulka 16: Mobilita zaměstnanců ve sledovaném období

	Počet odešlých pracovníků	Mobilita pracovníků
2008	14	58,33 %
2009	5	19,23 %
2010	4	15,38 %
2011	1	3,85 %
2012	2	7,69 %
Celkem	26 odchodů během sledovaného období	

Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnik je důležité, aby zaměstnanci byli náležitě motivováni k nejlepším pracovním výkonům. Pokud se stává, že počet odešlých pracovníků je příliš vysoký, pravděpodobně nebude v podniku něco v pořádku. Přinejmenším by si podnik měl udržet klíčové zaměstnance ve vrcholových funkcích, kteří často odcházejí ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami. Pro lepší orientaci je mobilita pracovníků znázorněna na Obrázku 21.



Obrázek 21: Graf vývoje mobility zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu znázorňující vývoj mobility pracovníků je patrné, že v roce 2008 se mobilita pracovníků vyšplhala nad 40%, což je poměrně vysoké číslo. Odchody pracovníků pravděpodobně způsobila nespokojenost se stavem družstva. V té době podnik zasáhla hospodářská krize. Od roku 2008 se mobilita pracovníků výrazně snížila. V roce 2011 dobrovolně odešel pouze jeden zaměstnanec.

Hraniční hodnotu měřítka si vedení podniku může nastavit podle svého uvážení. V této práci byla určena maximální výše 15%. Ale ani dosažení či pohybování se pod stanovenou hranicí mobility není pro podnik pozitivní, pokud je celkový počet odchodů ve sledovaném období příliš vysoký. Od roku 2011 družstvo splňuje stanovené měřítko ke zvýšení motivace zaměstnanců.

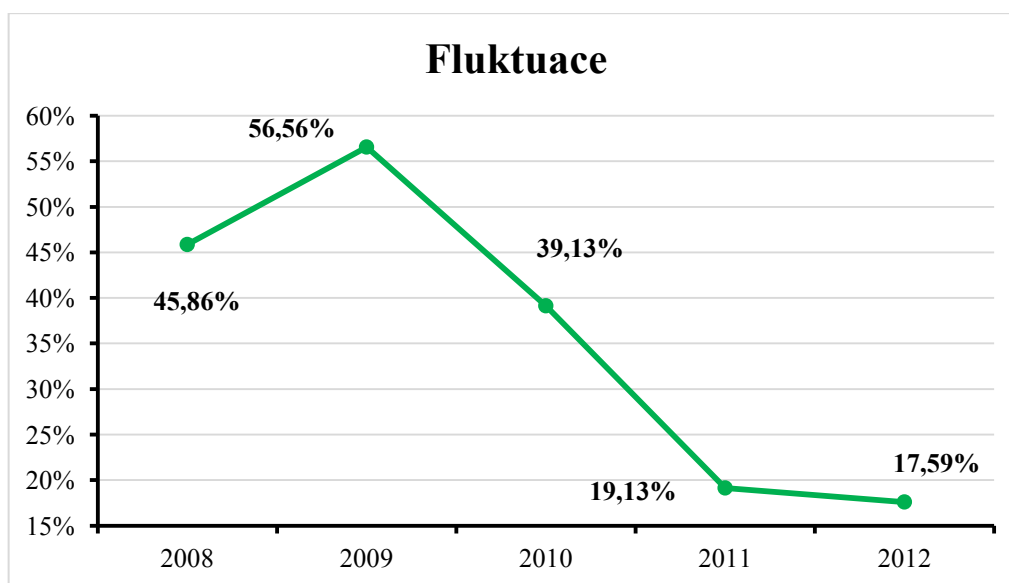
Snížení fluktuace zaměstnanců

Dalším strategickým cílem v oblasti učení se a růstu je snížení fluktuace zaměstnanců. Fluktuací se rozumí pohyb zaměstnanců z hlediska jejich odchodů a nástupů do podniku. Pokud má podnik vysokou fluktuaci zaměstnanců, měl by analyzovat příčiny, proč tomu tak je. Pro cíl snížení fluktuace zaměstnanců bylo zvoleno měřítko samotné fluktuace, které je dáno poměrem počtu pracovníků, kteří do podniku nastoupili a kteří z podniku odešli, k průměrnému počtu zaměstnanců za sledované období. V Tabulce 17 jsou uvedeny jednotlivé počty pracovníků a samotná fluktuace zaměstnanců. Pro lepší znázornění je vývoj fluktuace zaměstnanců v družstvu vyobrazen na Obrázku 22.

Tabulka 17: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období

Rok	Počet pracovníků	Počet odchodů a příchodů	Fluktuace
2008	181	83	45,86 %
2009	122	69	56,56 %
2010	115	45	39,13 %
2011	115	22	19,13 %
2012	108	19	17,59 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Graf vývoje fluktuace zaměstnanců

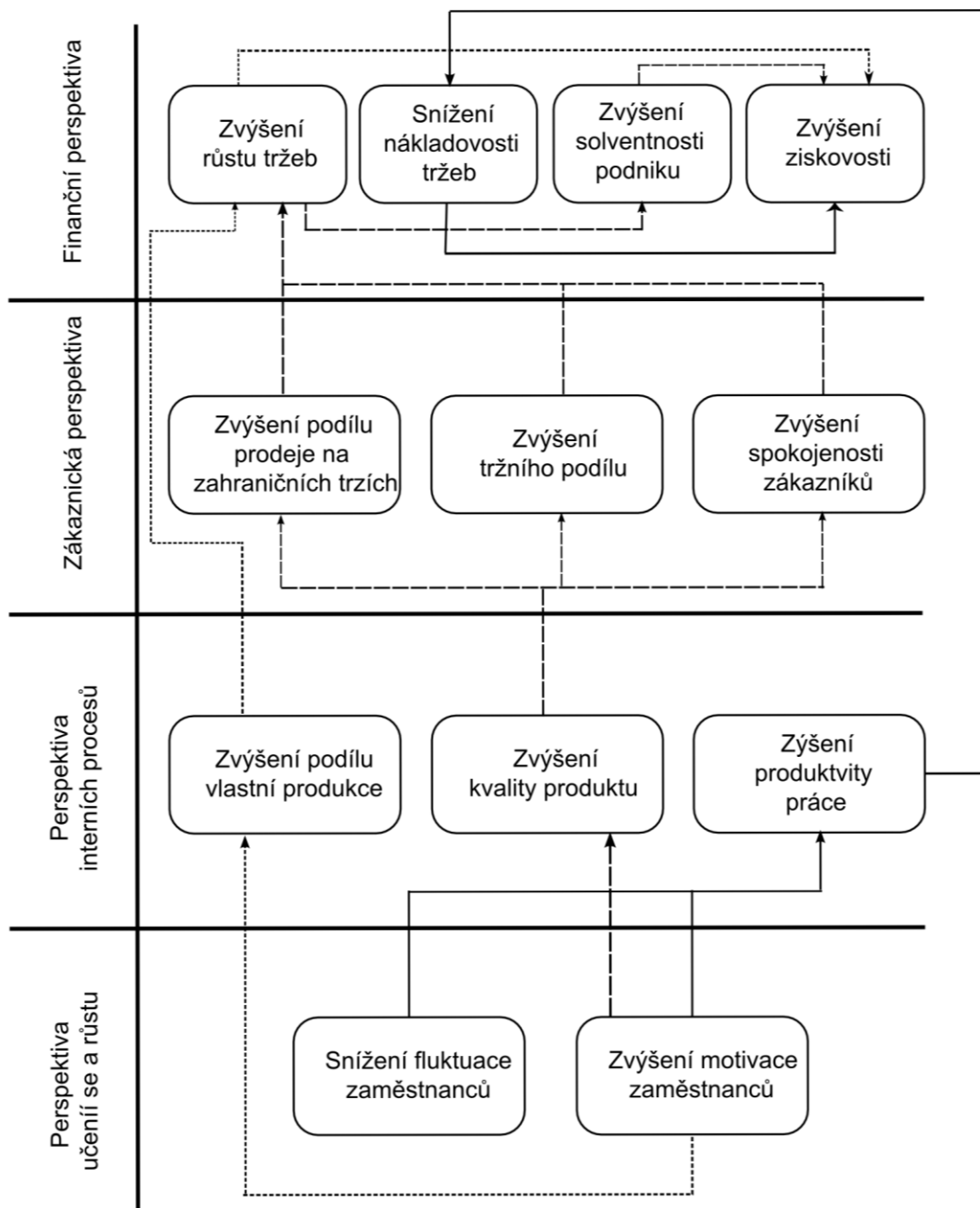
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu odchodů a nástupů do podniku byla největší fluktuace zaměstnanců zaznamenána v roce 2009, kdy se podnik rozhodl k razantnímu snížení počtu zaměstnanců. Družstvo se celkově potýká s velmi vysokou mírou fluktuace. Jelikož z větší části zaměstnává osoby se zdravotním postižením, musí počítat s vyšší nemocností a v horším případě s tím, že zaměstnanci odejdou na plný invalidní důchod.

I když od roku 2009 fluktuace zaměstnanců výrazně klesla a nyní se pohybuje do 20%, i taková hodnota je velmi vysoká. Fluktuace zaměstnanců by se měla pohybovat do 10%. Časté odchody a příchody zaměstnanců zvyšují administrativní náklady podniku. Objem prostředků vynaložený na personální administrativu by podnik mohl využít lépe, například zvýšením platů v podobě prémie či investice do zlepšení pracovních podmínek. Sledování fluktuace zaměstnanců personálním pracovníkům pomáhá při určování potřebného počtu zaměstnanců potřebných pro správný chod podniku.

4.4 Strategická mapa

Pro úspěšnou implementaci metody Balanced Scorecard je velmi užitečným vizuálním nástrojem strategická mapa. Skládá se ze vzájemných vztahů jednotlivých strategických cílů formou vztahů příčin a následků. Názorně je tedy vidět, jaký strategický cíl je klíčový a který strategický cíl je naplněn až po dosažení předcházejících cílů. Strategická mapa pro družstvo je znázorněna na Obrázku 23.



Obrázek 23: Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším strategickým cílem podniku je růst ziskovosti. Všechny činnosti podniku by měly směřovat k jeho naplnění. Jak je možno vidět ve strategické mapě, všechny cíle vycházejí ze snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšením jejich motivace. Pokud tyto základní cíle budou naplněny, je vysoká pravděpodobnost, že následující cíle budou také splněny.

Zvýšením motivace a snížením fluktuace zaměstnanců povede k zvýšení produktivity práce, která vede ke snížení nákladů a následně ke snížení nákladovosti tržeb. Pokud se sníží nákladovost tržeb, dojde ke zvýšení ziskovosti.

Zvýšení motivace zaměstnanců povede ke zkvalitnění produkce podniku. Zkvalitnění produkce vede k zvýšení tržního podílu, zvýšení podílu na zahraničních trzích a zvýšení spokojenosti zákazníků. Naplnění těchto cílů povede ke zvýšení růstu tržeb, což zvýší solventnost podniku a následně zvýší ziskovost.

Zvýšením motivace zaměstnanců dojde ke zvýšení podílu vlastní produkce, tedy ke zvýšení výkonů. Vyšší výkony vyvolají zvýšení růstu tržeb a zvýší ziskovost podniku, která je pro podnik klíčovým strategickým cílem.

5 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Závěrečná část diplomové práce obsahuje zhodnocení družstva dle jednotlivých perspektiv metody Balanced Scorecard a následně popisuje doporučení pro zlepšení současného stavu.

Finanční perspektiva

Prvním stanoveným cílem v oblasti finanční perspektivy byl určen růst tržeb. Procentní změna tržeb během sledovaného období zaznamenala rostoucí trend, což je velmi pozitivním faktorem. I když v roce 2008 tržby oproti roku 2009 prudce klesly téměř o 20 000 tis. Od tohoto roku tržby neustále stoupají, v roce 2012 o více než 10%. Stanovený cíl růstu tržeb družstvo splnilo.

Druhým strategickým cílem byla zvolena nákladovost tržeb. Tento cíl družstvo nesplnilo ve všech letech sledování. Bohužel družstvo se potýká se špatným hospodařením v oblasti nákladů. Náklady převyšují tržby, což je také způsobeno nízkými tržbami z prodeje výrobků a služeb. Družstvo by mělo získat více zakázek, aby se tržby zvyšovaly, a analyzovat činnosti, které jsou nejvíce nákladné a tyto činnosti eliminovat. V roce 2008 družstvo mělo náklady vyšší než tržby o více než 30%, což je alarmující. Vyšší nákladů alespoň trochu snižují státní dotace, které podnik každoročně obdrží v řádu milionů na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Třetím zvoleným cílem je zvýšení solventnosti podniku. Solventnost neboli platební schopnost podniku byla v roce 2008 velmi nízká. V tomto roce byla ohrožena solventnost podniku. Krátkodobé závazky a bankovní úvěry převyšovaly krátkodobé pohledávky a finanční majetek téměř o polovinu. Těchto situací by se podnik měl vyvarovat. Od roku 2009 se likvidita podniku pohybuje v normě. Krátkodobé pohledávky a finanční majetek je o trochu vyšší než závazky. V roce 2012 se ukazatel likvidity blíží k hodnotě 1,5. Podnik by měl v dalších letech sledovat, zda není až moc likvidní a přebytečná aktiva raději neinvestovat.

Posledním cílem finanční perspektivy je zvýšení ziskovosti. Zisk je základním stavebním kamenem pro fungování podniku. Družstvo během sledovaného období zaznamenalo dokonce ztrátu a to v roce 2008. Ztráta činila 5 169 tis. Kč. Od roku 2009 se sice ziskovost pohybuje v kladných číslech, ale není nikterak vysoká. Hodnoty ukazatele ROA nedosahují ani jednoho procenta, což je velmi málo. Družstvo svou vlastní činností nedokáže příliš zhodnotit svůj vložený majetek. Podnik by se měl zaměřit na faktory, které

způsobují nízkou ziskovost (malý objem realizovaných zakázek, vysoké náklady) a nastavit protiopatření, aby se ziskovost v budoucnu zvyšovala.

Zákaznická perspektiva

Prvním strategickým cílem v oblasti zákaznické bylo navrženo zvyšování spokojenosti zákazníků. Pokud jsou zákazníci s nabízenými produkty spokojeni, pravděpodobně si koupí produkty opakovaně. Spokojenost zákazníků je klíčem k získávání většího počtu zakázek. Podnik nastavený cíl splnil. Měřítka byla stanovena jako poměr počtu reklamací a zakázek. Ve sledovaném období podnik zaznamenal maximálně 2,5% poměr reklamací a počtu zakázek. Lze tedy říci, že družstvo pracuje téměř bezchybně. V roce 2012 dokonce z 2 315 zakázek bylo zákazníkem reklamováno pouze 23 případů, což odpovídá méně než jednomu procentu. Pokud by si družstvo tento stav udrželo i nadále, mohlo by dosáhnout získání vyššího počtu zakázek, a tím i zvýšení objemu tržeb.

Druhým strategickým cílem je zvýšení tržního podílu. Tržní podíl byl sledován měřítkem počtu zakázek realizovaných v jednotlivých letech. Družstvo již delší dobu zaznamenává snižování počtu zakázek. Mělo by se tedy snažit získat alespoň stejný počet zakázek jako v předchozím roce. Klesající trend počtu zakázek je pro družstvo velmi negativním stavem. Družstvo by si mělo být vědomo faktu, že pokud obchodní politika nebude úspěšnější v získávání zakázek, bude mít problém nejen s tržbami, ale i s celou finanční stránkou podniku.

Posledním strategickým cílem v oblasti zákaznické perspektivy bylo zvoleno zvýšení podílu prodeje na zahraničních trzích. Družstvo se snaží proniknout na zahraniční trh a udržet si zde spokojené zákazníky. Podíl prodeje v zahraničích na celkových tržbách podniku v roce 2008 dosahoval téměř 30%. Poté ale přišel zlom a družstvo část svých zahraničních klientů ztratilo. Od roku 2010 má podíl prodeje v zahraničí rostoucí tendenci, což je pro družstvo pozitivním jevem.

Perspektiva interních procesů

Druhým strategickým cílem v oblasti interních procesů je zvýšení produktivity práce. Sledování produktivity práce by mělo být pro podniky jednou z nejdůležitějších činností v rámci monitorování výkonnosti. Díky produktivitě práce může podnik sledovat, jak jsou nebo nejsou vstupy efektivně využívány. Produktivita práce družstva byla v roce 2008 na velmi nízké úrovni. Družstvo se potýkalo s nedostatkem zakázek a vysokým počtem zaměstnanců. Po snížení počtu zaměstnanců se produktivita práce výrazně zvýšila. Od roku 2009 se pohybuje sice klesajícím trendem, ale tempo poklesu je mírné. Družstvo by

se mělo snažit motivovat pracovníky k většímu nasazení, aby se produktivita práce v budoucnu zvyšovala.

Třetím strategickým cílem je zvyšování výkonů. Výkony stejně jako produktivita práce určují, zda jsou interní procesy prováděny správně či nikoliv. Výkony družstva DIPRO, výrobní družstvo invalidů se od roku 2009 pohybují skoro konstantně. I když v roce 2008 byly výkony na vyšší úrovni, dosahovaly téměř 80 000 tis. Kč, pokles od roku 2009 družstvo nijak výrazně nepoznamenal. Tento pokles byl způsoben propouštěním zaměstnanců.

Perspektiva učení se a růstu

Prvním strategickým cílem v perspektivě učení se a růstu bylo stanovení zvyšování motivace zaměstnanců. V této oblasti si družstvo nevede moc dobře. Kromě vysoké mobility v roce 2009, kdy velká část zaměstnanců na vlastní žádost rozhodla opustit zaměstnání, je i v dalších dvou letech mobilita zaměstnanců více než 10%. Tento trend je pro družstvo negativní vizitkou v případě, že by se rozhodlo k nabírání nových zaměstnanců. Družstvo by mělo zaměstnancům vytvářet lepší pracovní podmínky, aby nedocházelo k vysokému počtu odchodů za výhodnějšími pracovními nabídkami ke konkurenci.

Druhým strategickým cílem bylo snížení fluktuace zaměstnanců. Jak vysoká mobilita, tak i vysoká fluktuace negativně ovlivňuje výkonnost podniku. Zvyšují se administrativní náklady a práce personálního oddělení. Také fluktuace zaměstnanců byla nejvyšší v roce 2009, kdy družstvo propustilo kvůli nedostatku práce 64 zaměstnanců. Dalo by se argumentovat, že by se nedobrovolné odchody do fluktuace počítat neměly. Stejně jako odchody na vlastní žádost, tak nedobrovolné odchody jsou prováděny prostřednictvím personálního oddělení a tyto činnosti zvyšují náklady podniku. Právě kvůli zvyšování provozních nákladů podniku jsou také nedobrovolné odchody počítány do fluktuace. Ze sledovaného období pouze v roce 2008 bylo přijato více zaměstnanců, než jich odešlo. Od roku 2010 fluktuace zaměstnanců klesá, ale hodnota téměř 20% je stále poměrně vysoká. Družstvo by se mělo zaměřit na efektivnější plánování lidských zdrojů.

ZÁVĚR

Hodnocení výkonnosti je pro veškeré podniky nabízející výrobky či služby nezbytnou součástí. V rámci hodnocení výkonnosti se využívají různé metody. Jedná se o metody analyzující jak finanční stránku podniku, tak i nefinanční stránku podniku. V současné době je kladen větší důraz na metody zkoumající také nefinanční ukazatele. Metody hodnocení podnikových činností pomáhají již v průběhu stanoveného období sledovat, jak si podnik v rámci daného cíle vede. Pokud je zjištěna výrazná odchylka, je nutno analyzovat, proč k odchylce došlo a přijmout nápravná opatření.

První část diplomové práce přiblížila jednotlivé metody, které jsou využívány při hodnocení výkonnosti podniku. Teoretická část práce je zaměřena především na popis a tvorbu metody Balanced Scorecard, které se podrobněji věnuje praktická část diplomové práce.

Hlavním cílem diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard v družstvu DIPRO, výrobní družstvo invalidů. Prvním krokem k úspěšné implementaci metody do podniku je zvolení adekvátních cílů. Strategie podniku je rozdělena na čtyři části – finanční, zákaznickou perspektivu, perspektivu učení se a růstu a interních procesů. V rámci těchto jednotlivých perspektiv byly zvoleny cíle vycházející ze strategie podniku. Dílčím cílům byly stanoveny měřítka, aby mohly být v průběhu sledovaného období vyhodnoceny. Takto nastavená měřítka byla použita pro analýzu současného stavu družstva.

V rámci diplomové práce byla provedena analýza výkonnosti družstva a to jak v oblasti finanční stránky podniku, tak i nefinanční stránky. Byla stanovena strategická mapa obsahující dílčí stanovené strategické cíle pro lepší orientaci ve stanovení souvislostí mezi jednotlivými cíli.

Doporučeními v oblasti finanční se jedná zejména v oblasti snižování nákladů. Družstvo by mělo zanalyzovat oblasti, ve kterých má největší náklady a pokusit se je eliminovat. Vysoké náklady ovlivňují celkový chod podniku. Dalším doporučením je zvýšení tržeb. Pro získání vyšších tržeb by družstvo mělo realizovat více zakázek. Počet zakázek za rok se neustále snižuje, což je pro podnik negativní.

Dalším doporučením je komplexní sledování výše vynaložených nákladů na kvalitu. Je třeba, aby družstvo kontrolovalo a zaznamenávalo nejen investice do nových strojů a pomůcek, ale také náklady na údržbu strojů, náklady na certifikaci označující kvalitu

produkce a další. Pokud přistoupí k tomuto doporučení, mělo by přehled o výdajích účelně použitých právě na zlepšení současného stavu v oblasti kvality, a s tímto výsledkem by mohlo vhodně naložit. Družstvo by mělo dále investovat do propagace svých výrobků např. cílenou reklamou, případně zlepšit obalovou politiku.

Jedním z dalších doporučení se týkal zaměstnanců. Podnik se potýká s vysokou fluktuací a mobilitou zaměstnanců. Aby si podnik své zaměstnance udržel, by měl přemýšlet nad možnými benefity či zlepšením stávajících pracovních podmínek.

Implementací metody Balanced Scorecard do podniku DIPRO, výrobní družstvo invalidů a zhodnocením jeho výkonnosti byl cíl práce splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

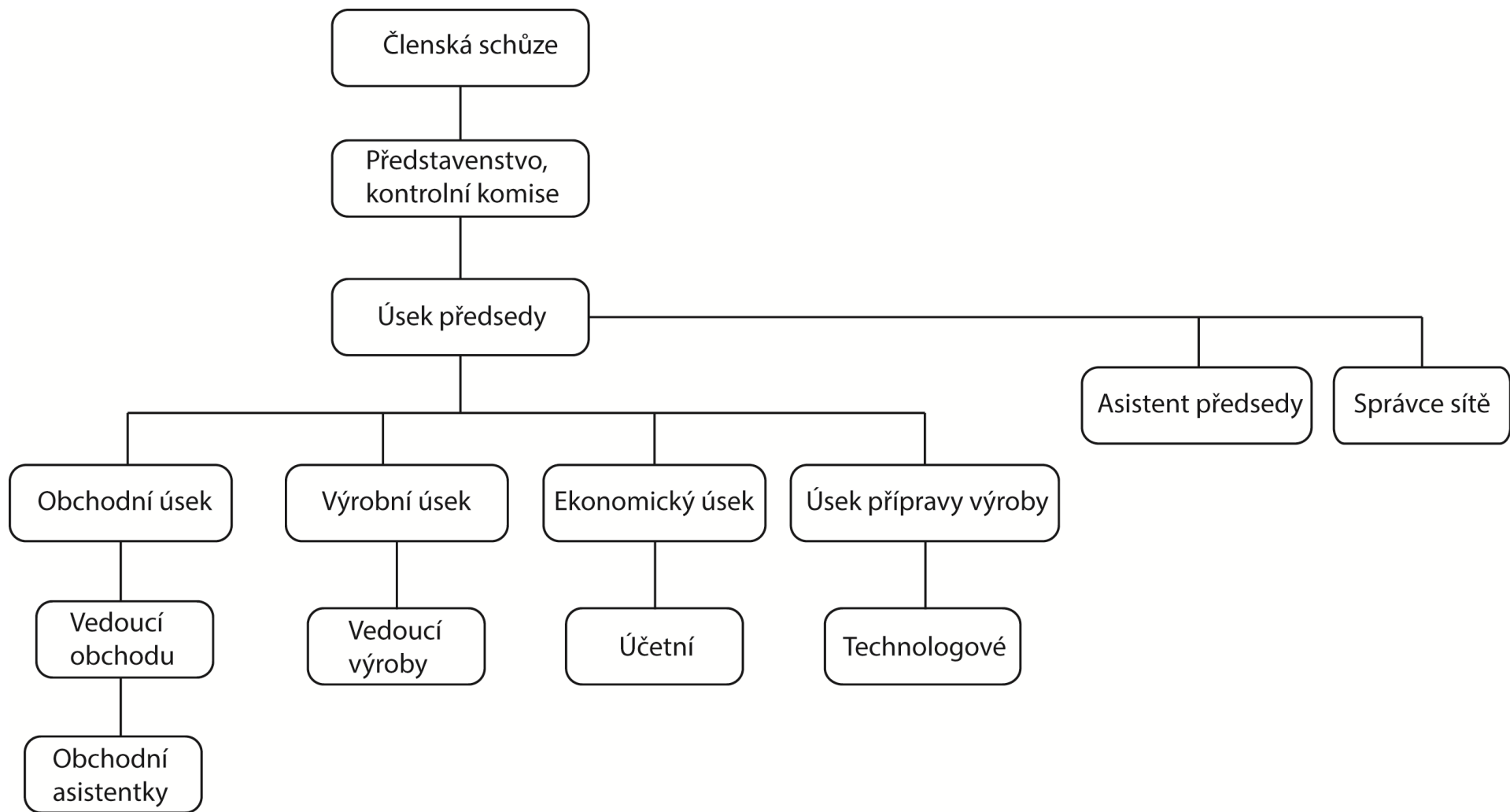
- [1] ATKINSON, Helen. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. Management Decision [online]. 2006, vol. 44, issue 10, s. 1441-1460 [cit. 2014-06-16]. DOI: 10.1108/00251740610715740.
Dostupné z:<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740610715740>
- [2] Du Pontova analýza. In: ManagementMania [online]. 2013 [cit. 2014-06-11].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>.
- [3] FIBÍROVÁ, J. a D. P. NORTON. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
- [4] GRASSEOVÁ, M. a D. P. NORTON. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Překlad Marek Šusta. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] CHAVAN, Meena. Strategy implementation: a new challenge. Journal of Management Development [online]. 2009, vol. 28, issue 5, s. 1441-1460 [cit. 2014-06-16]. DOI: 10.1108/02621710910955930
Dostupné z:<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02621710910955930>.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2006. ISBN 15-913-9690-5.
- [8] KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [10] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

- [11] Novela zákona o zaměstnanosti. In: Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR [online]. 2010 [cit. 2014-06-03]. Dostupné z: <http://www.azzp.cz/zakon-o-zamestnanosti/novela-zakona-o-zamestnanosti-s-komentarem/vsechny-stran>.
- [12] O výrobcích: Certifikáty. Dipro Proseč:magic of wood [online]. 2005 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.dipro-prosec.cz/o-vyrobcich/>.
- [13] O výrobcích: Služby zákazníkům. Dipro Proseč: magic of wood [online]. 2005 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://www.dipro-prosec.cz/o-vyrobcich/>.
- [14] RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [15] SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [16] VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [17] Výroční zprávy DIPRO, výrobní družstvo invalidů 2008 – 2012.
- [18] VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 120 s. Finance (Grada). ISBN 80-725-9005-7.
- [19] WAGNER, J. a D. P. NORTON. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [20] Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační schéma družstva.....	I
Příloha B: Aktiva družstva v letech 2008 – 2012.....	II
Příloha C: Pasiva družstva v letech 2008 – 2012.....	III
Příloha D: Výkaz zisků a ztrát družstva v letech 2008 – 2012.....	IV

Příloha A: Organizační schéma družstva



Příloha B: Aktiva družstva v letech 2008 – 2012

Ozn.	AKTIVA	2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	117582	109 773	111 458	103 972	107 735
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	64 025	59 807	56 981	54 133	50 861
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	101	79	171	111	51
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3	Software	22	0	171	111	51
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	63 914	59 718	56 800	54 012	50 800
B. II. 1	Pozemky	331	331	331	423	423
2	Stavby	48 224	46 583	44 834	43 634	41 907
3	Sam. movité věci a soubory mov. věci	15 072	12 697	11 528	9 781	8 139
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hm. majetek	287	107	107	107	264
8	Poskytnuté zálohy na dl.hmotný majetek	0	0	0	67	67
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10	10
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2	Podíly v účet. jedn. pod podstat.vlivem	0	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry ovlád. a říz. osobám a účet.	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	10	10	10	10	10
C.	Oběžná aktiva	53 054	49 625	54 262	49 626	56 650
C. I.	Zásoby	38 323	27 783	33 098	30 315	32 245
C. I. 1	Materiál	25 405	16 202	19 160	15 978	19 082
2	Nedokončená výroba a polotovary	5 652	5 260	6 139	6 081	5 437
3	Výrobky	6 591	5 521	6 317	7 188	6 783
4	Zvířata	0	0	0	0	0
5	Zboží	675	800	1 482	1 068	943
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	8 109	6 855	6 213	6 187	9 517
C.III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	7 701	6 822	6 127	6 034	7 298
2	Pohl. za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3	Pohl. za účet. jednotkami pod podstat. vlivem	0	0	0	0	0
4	Pohl. za spol., čl. družstva a za účast. sdružení	0	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	377	0	0	150	1 719
7	Ostatní poskytnuté zálohy	0	2	58	0	500
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	31	31	28	3	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	6 622	14 987	14 951	13 124	14 888
C. IV. 1	Peníze	291	321	508	723	410
2	Účty v bankách	6 331	14 666	14 443	12 401	14 478
D. I.	Časové rozlišení	503	341	215	213	224
D. I. 1	Náklady příštích období	380	341	215	213	224
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	123	0	0	0	0

Zdroj: upraveno podle [17]

Příloha C: Pasiva družstva v letech 2008 – 2012

Ozn.	Pasiva	2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	117 582	109 773	11 458	103 972	107 735
A.	Vlastní kapitál	86 086	85 025	84 898	85 309	85 135
A. I.	Základní kapitál	2 573	1 613	1 409	1 283	1 006
A. I. 1	Základní kapitál	2 573	1 613	1 409	1 283	1 006
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3	Změny základního kapitálu					
A. II.	Kapitálové fondy	15 959	15 959	15 959	16 051	16 051
A. II. 1	Emisní ážio					
2	Ostatní kapitálové fondy	15 282	15 282	15 282	15 374	15 374
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	677	677	677	677	677
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	73 825	73 543	73 340	73 424	73 473
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	58 452	58 454	58 452	58 452	58 452
2	Statutární a ostatní fondy	15 373	15 091	14 888	14 972	15 021
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1 102	-6 271	-6 271	-6 271	-5 854
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let					417
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-1 102	-6 271	-6 271	-6 271	-6 271
A. V.	Výsledek hosp. běžného účetního období (+,-)	-5 169	181	461	822	459
B.	Cizí zdroje	31 496	24 748	26 560	18 663	22 600
B. I.	Rezervy	561	340	680	1 100	840
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních předpisů	561	340	680	1 100	840
2	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3	Rezerva na daň z příjmů					
4	Ostatní rezervy					
B. II.	Dlouhodobé závazky	3 532	3 851	5 347	4 879	4 788
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů					
2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4	Záv. ke společníkům, čl. družstva a k účast. Sdruž.					
5	Dlouhodobé přijaté zálohy					
6	Vydané dluhopisy					
7	Dlouhodobé směnky k úhradě					
8	Dohadné účty pasivní					
9	Jiné závazky	1 975	2 429	2 236	1 648	1 426
10	Odložený daňový závazek	1 557	1 422	3 111	3 231	3 362
B. III.	Krátkodobé závazky	11 903	7 257	7 533	5 684	7 972
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	5 119	3 029	2 851	5 065	5 464
2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
3	Záv. k účetním jednot. pod podstat. vlivem					
4	Záv. ke spol., členům družstva a k účast. sdružení	5 522	3 093	0		
5	Závazky k zaměstnancům	2 143	1 528	5 374	1 428	1 303
6	Záv. ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	912	717	735	719	658
7	Stát - daňové závazky a dotace	-1 916	-1 366	-1 480	-1 685	0
8	Krátkodobé přijaté zálohy					
9	Vydané dluhopisy					
10	Dohadné účty pasivní		86	17	124	438
11	Jiné závazky	123	170	36	33	109
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	15 500	13 300	13 000	7 000	9 000
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé					
2	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	5 800	5 500	2 500	1 500
3	Krátkodobé finanční výpomoci	9 500	7 500	7 500	4 500	7 500
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období					
2	Výnosy příštích období					

Zdroj: upraveno podle [17]

Příloha D: Výkaz zisků a ztrát družstva v letech 2008 – 2012

Ozn.	Text	2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	13 010	9 177	8 505	8 344	19 454
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	11 323	7 513	6 914	7 056	17 727
+	Obchodní marže	1 687	1 644	1 591	1 288	1 727
II.	Výkony	76 768	54 366	56 903	59 211	54 082
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků služeb	69 581	54 803	54 133	54 952	51 955
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-843	-1 431	1 640	1 361	-999
3	Aktivace	8 030	967	1 130	2 898	3 126
B.	Výkonová spotřeba	52 122	32 758	33 638	36 179	34 222
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	42 836	28 149	28 652	13 100	28 320
B.2.	Služby	9 286	4 636	4 986	5 079	5 902
+	Přidaná hodnota I.-A+II.-B.	26 333	23 215	24 856	24 320	21 587
C.	Osobní náklady	33 926	27 212	25 981	25 575	24 025
C.1.	Mzdové náklady	25 144	21 158	19 471	19 122	18 029
C.2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	60	0	133	81	68
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	8 646	6 015	5 352	6 344	5 916
C.4.	Sociální náklady	76	39	25	28	12
D.	Daně a poplatky	118	123	211	210	337
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 140	4 891	4 533	4 518	4 343
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	2 512	1 435	1 342	2 277	1 566
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	167	12	8	42
2	Tržby z prodeje materiálu	2 511	1 268	1 330	2 269	1 524
F.	Zůstatková cena prodaného dl.o majetku a materiálu	1 745	452	1 037	2 550	1 445
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0		0	0	0
2	Zůstatková cena prodaného materiálu	1 745	452	1 037	2 550	1 445
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-82	-222	453	307	-260
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 365	9 654	9 481	8 858	8 068
H.	Ostatní provozní náklady	888	982	596	980	405
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní hospodářský výsledek	-3 525	866	2 868	1 315	926
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	71
VII. 1	Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2	Výnosy z ostatních dl. cenných papírů a podílů					71
X.	Výnosové úroky	9	4	5	8	7
N.	Nákladové úroky	761	632	443	368	200
XI.	Ostatní finanční výnosy	319	202	143	342	93
O.	Ostatní finanční náklady	1 321	564	419	355	308
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 754	-990	-714	-373	-337
Q.,	Daň z příjmu za běžnou činnost	-89	-134	1 688	120	130
1	- splatná	0	0	0	0	0
2	- odložená	-89	-134	1 688	120	130
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-5 190	10	466	822	459
XIII.	Mimořádné výnosy	21	171	1		
R.	Mimořádné náklady			6		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	21	171	-5	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	-5 169	181	461	822	459
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+,-)	-5 258	47	2 149	942	589
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	-5 169	181	461	822	459
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+,-)	-5 258	47	2 149	942	589

Zdroj: upraveno podle [17]