



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Metoda BSC jako nástroj podpory inovací

BSC Method as Support Instruments for Innovations

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

Vedoucí práce: Doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

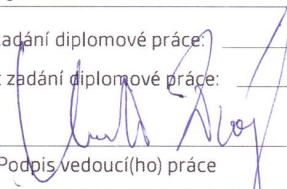

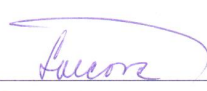
Bc. Ondřej Vrána

Praha 2017

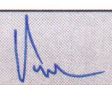
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Vrána</u>	Jméno:	<u>Ondřej</u>	Osobní číslo:	<u>383484</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Katedra managementu</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Metoda BSC jako nástroj podpory inovací</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>BSC Method as Support Instrument for Innovations</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Práce má za cíl analyzovat zavedení metody Balance Scorecard v konkrétní výrobním podniku z hlediska plnění strategických cílů v oblasti inovačního managementu. Řeší především problém měření výkonnosti procesů v kontextu metody Balance Scorecard a využití pro řízení inovací. Doporučená osnova DP: 1. Cíl a úkoly DP, 2. Charakteristika podniku, 3. Charakteristika problému a analýza situace v podniku, 4. Relevantní teoretická východiska, 5. Návrh řešení, 6. Doporučení k implementaci, 7. Shrnutí a zhodnocení výsledků.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>1. Kaplan, R., Norton, P.: Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. Hammer, M.: Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. 3. Fišer, R.: Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 4. Davila, T., Epstein, K. J., Shelton, R.: Making Innovation Work, How to Manage It, Measure It and Profit from It.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Martin Zralý, CSc., MÚVS ČVUT - Katedra managementu</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u>Al-Dabagh, L., Beneš a Lát, a.s.</u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>14.1.2016</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>8. 5. 2016</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>2015/2016</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>14.4.2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Vzor citačního záznamu

VRÁNA, Ondřej. Metoda BSC jako nástroj podpory inovací. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra managementu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu docentu Zralému za odborné konzultace, rady v průběhu zpracování mé diplomové práce, ohromnou trpělivost a ochotu. Dále bych rád poděkoval panu inženýrovi Al-Dabaghovi za možnost zpracování diplomové práce v podniku Beneš a Lát a.s. a všem zaměstnancům podniku, kteří mi byli při práci nápomocni.

ABSTRAKT

Diplomová práce „Metoda BSC jako nástroj podpory inovací“ má za cíl analyzovat zavedení metody Balanced Scorecard v konkrétním výrobním podniku z hlediska plnění strategických cílů v oblasti inovačního managementu. Práce řeší problematiku měření plnění strategie v podniku Beneš a Lát a.s..

Obsahem práce je teoretická část zaměřená na strategickou analýzu, definování strategie podniku, metodu Balance Scorecard a její implementace. Analytická část podrobně zkoumá podnik pomocí strategické analýzy, jeho mikro a makro okolí. V návrhu řešení je pak na základě provedených analýz stanovena strategie podniku, která je aplikována na metodu Balanced Scorecard. Ta je detailně definována od rozdělení do perspektiv po rozvrhnutí strategických akcí. Předposlední část práce pak řeší konkrétní doporučení pro implementaci Balanced Scorecard v podniku Beneš a Lát a.s..

Klíčová slova:

Balanced Scorecard, BSC, Strategická analýza, Strategická mapa, perspektivy, finance, zákazníci, interní procesy, učení se a růst, měřítko, indikátory, procesní řízení, řízení výkonnosti.

ABSTRACT

The thesis „BSC Method as Support Instruments for Innovations" aims to introduce methods to analyze Balacend Scorecard in a manufacturing enterprise in terms of the fulfillment of strategic objectives in the field of innovation management. The thesis solves the problem of performance measurement strategy in the company Benes a Lat a.s..

The thesis is consisted of theoretical part focused on strategic analysis, defining corporate strategy, the Balanced Scorecard and its implementation. Analytical part examines in detail the company through a strategic analysis of its Microenviroment and Macroenviroment surroundings. The proposal solution is based on the analysis set company strategy, with which it is applied to the Balanced Scorecard. This is defined in detail by division making perspective after the layout of the strategic actions. The penultimate part then deal with specific recommendations for the implementation of the Balanced Scorecard in the company Benes a Lat a.s..

Key words:

Balanced Scorecard, BSC, Strategic Analysis, Strategic Mapping, Perspectives, Finance, The Customer Perspective, The Business Process Perspective, The Learning & Growth Perspective, Indicators, Performance measurement, Business Process Management.

OBSAH

Cíle práce a úkoly	3
1 Charakteristika podniku	4
1.1 Zaměření závodů:	5
1.2 Technologie	5
1.3 Základní informace o podniku	5
1.4 Certifikáty, normy a ocenění.....	6
1.5 Produkty	6
1.6 Dodavatelé	7
1.7 Odběratelé	7
2 Teoretická východiska	8
2.1 Strategie a strategická analýza	8
2.2 Balanced Scorecard.....	20
2.3 Strategické mapy.....	28
2.4 Procesní řízení a BSC.....	30
2.5 Práce se zákazníky	32
2.6 Implementace Balanced Scorecard.....	33
3 Charakteristika problému a analýza situace v podniku	36
3.1 Charakteristika problému.....	36
3.2 Strategická analýza podniku.....	37
3.3 Stanovení Strategie	46
3.4 SWOT analýza.....	49
4 Návrh řešení	50
4.1 Formulace poslání, vize a strategické cíle podniku	50
4.2 Strategická mapa.....	54
4.3 Zpracování cílových hodnot BSC matice.....	54
4.4 Indikátory cílů a pomocná měřítka.....	56
4.5 Strategické akce.....	59
5 Doporučení k implementaci	66
Shrnutí a zhodnocení výsledků	67

Seznam použité literatury.....	69
Seznam příloh	71

CÍLE PRÁCE A ÚKOLY

Diplomová práce Implementace metody BSC v podniku Beneš a Lát a.s. má za cíl analyzovat zavedení metody Balance z hlediska plnění strategických cílů v oblasti inovačního managementu. Práce řeší především problém měření výkonnosti procesů v kontextu metody Balance Scorecard a využití pro řízení inovací a plnění dlouhodobé strategie podniku.

Požadovaný přínos diplomové práce je v ujasnění strategie podniku a následná tvorba Balanced Scorecard s kompletní přípravou na implementaci. Výsledkem by tedy měl být návrh takové Balanced Scorecard, jenž poskytuje rámec k úspěšnému naplnění poslání a strategických cílů. Předpokládaným výsledkem je snazší zavedení inovací pro podnik, což je velice důležité pro budoucí prosperitu firmy a udržování konkurenční výhody na trhu.

Práce řeší problematiku měření plnění strategie v konkrétním výrobním podniku pomocí čtyř perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Kombinace těchto vzájemně propojených perspektiv vyjádřených pomocí přesných měřítek zajišťují dlouhodobé vyvážení cílů vedoucích ke splnění strategie. Cíle a měřítka v BSC vycházejí od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku. Metoda je poté převádí do uchopitelných plánů a měřítek postupujícím celým podnikem. Měřítka představují rovnováhu mezi vnitřními a vnějšími požadavky zúčastněných stran, tedy jak zákazníků, akcionářů tak i zaměstnanců.

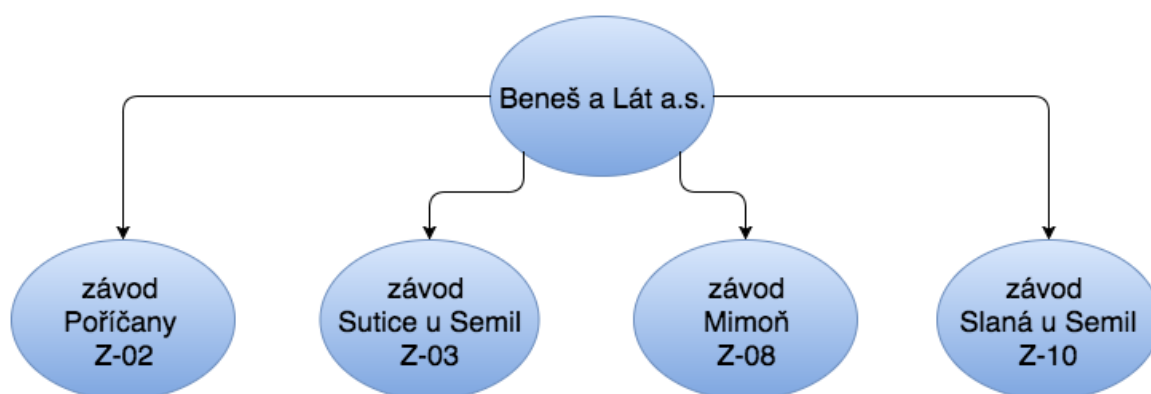
Obsahem práce je nejdříve charakteristika podniku, závodů podniku, využívané technologie, produkty podniku, dodavatelé a odběratelé. Další podrobnější charakteristika podniku se nachází ve strategické analýze. Ve třetí části je vymezen teoretický podklad problematiky, jedná se především o strategickou analýzu, metodu Balanced Scorecard, její implementace a související problematika. Ve čtvrté části je provedena strategická analýza, jenž je nezbytná pro stanovení strategie podniku. Další část navazuje na strategickou analýzu na základě, které je vytvořena strategie podniku, a následně Balanced Scorecard pro podnik. Součástí této části je rozdělení strategických cílů a stanovení jejich požadovaných meziročních hodnot, podrobné stanovení indikátorů, pomocných měřítek, předstižných indikátorů a strategických akcí, jež jsou nutné pro dosažení strategie a úspěšnou implementaci Balanced Scorecard. Šestá část obsahuje konkrétní doporučení při implementaci na podnik, jaké má aplikace metody na dopady a jaké jsou nutné akce v budoucnu pro správné využití BSC. V poslední, sedmé části, je celá práce shrnuta a zhodnocena její úspěšnost.

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

[BENEŠ a LÁT, 2016] Společnost Beneš a Lát a.s. je česká společnost vyrábějící strojírenské výrobky na zakázku z plastů a neželezných kovů. V České republice je lídrem v technologii nízkotlakého lití, gravitačním odléváním, tlakovým litím a vstřikováním plastů. Tento strojírenský podnik má dlouholetou historii a jedná se o stabilní podnik s přibližně s pěti sty zaměstnanci.

Historie společnosti sahá do roku 1934, kdy pan Josef Beneš založil slévárnu v Praze Holešovicích. Ve druhé polovině 20. století je firma znárodněna a vedena Josefem a Janem Látem. V roce 1992 je pak společnost zprivatizována vdovou a syny po panu Benešovi a panu Látovi a je založena společnost Beneš a Lát.

Výrobky podniku Beneš a Lát jsou dodávány do rychlovlaků Shikanzen, nákladních aut (Man, Scania, Tatra), osobních vozidel (VW, Škoda, Ford, BMW, Porsche), větrných elektráren, manipulační techniky, stavebních strojů, telekomunikací, a do domácností v podobě kreativních stavebnic pro děti SEVA ®, Monti Systém ®, Blok® a Seko.



obr. 1 - Závody podniku [zdroj: vlastní zpracování]

Podnik je rozdělen do 4 závodů v Poříčanech, Suticích u Semil, Mimoni a ve Slaném u Semil. Každý podnik má své speciální zaměření. Pro některé zakázky jsou závody propojeny a kooperují spolu na finálním produktu. U některých zakázek pak fungují samostatně. Zaměření jednotlivých závodů je popsáno níže.

1.1 Zaměření závodů:

Závod Poříčany

Gravitačně a nízkotlacc odlévané odlitky ze slitin hliníku, obrobky a montované sestavy z nich.

Závod Sutice u Semil

Výlisky z plastů, technické díly i stavebnice.

Závod Mimoň

Vysokotlacc odlévané odlitky ze slitin hliníku, obrobky s povrchovou úpravou a zálitky.

Závod Slaná u Semil

Vysokotlacc odlévané odlitky ze slitin zinku, obrobky a montované skupiny z nich.

Počtem zaměstnanců se řadí ke středně velkým společnostem. K datu 31.3.2016 podnik zaměstnával celkem 494 zaměstnanců, z čehož 170 bylo výrobních dělníků.

1.2 Technologie

Podnik Beneš a Lát používá vysoce moderní technologie jako jsou gravitační a nízkotlacc odlévání slitin hliníku do permanentních ocelových forem - kokil s použitím pískových jader (AlSiMg), vysokotlacc odlévání slitin zinku (ZAMAK) a hliníku (AlSi) včetně lití se zálitky, vstřikování plastů včetně zálisků (overmoulding), CNC obrábění odlitků včetně povrchových úprav, výroba forem a kokil, komerční měření v měrové laboratoři (RTG, 3D měření proti modelu, měření porezity odlitků, trhací zkoušky), komerční impregnace ve vakuové impregnační lince a komerční odjehlování termovýbuchem. [web beneš a lát – o nás]

1.3 Základní informace o podniku

[Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2016]

- Název: BENEŠ a LÁT a.s.
- Sídlo: Průhonice, Tovární 277, okres Praha-západ, PSČ 252 43
- IČ: 257 24 304
- Právní forma: Akciová společnost
- Předmět podnikání:
 - o zámečnictví, nástrojářství
 - o slévárenství, modelářství
 - o obráběčství
 - o výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Základní kapitál: 35 000 000 Kč

- *Roční obrát k 31.3.2016: 742 719 tis Kč*
- Počet zaměstnanců HPP k 31.3.2016: 494

1.4 Certifikáty, normy a ocenění

Společnost je držitelem ISO/TS 16949, jenž specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Certifikace ISO 14001:2004 pro omezování emisí z průmyslové výroby. Dále obdržela systém jakosti ISO 9002:1994 pro zabezpečování jakosti při výrobě, instalaci a servisu. Mezi její největší ocenění patří Firma roku 2007 a Národní cena kvality 2008.

1.5 Produkty

Produkty podniku jsou strojírenské výrobky z plastů a neželezných kovů vyráběné na míru. Možnosti zakázkové výroby, které podnik nabízí jsou:

1.5.1

Plastové výrobky jsou vyráběny metodou technologie jednokomponentního vstřikování termoplastů. Speciálními prvky jsou vnitřní závity, zástrčky ZAMAK odlitků či ocelových dílů.

1.5.2 Následné operace

Další operace, z nichž mnoho dokáže podniku zajistit přímo v jeho továrnách, ostatní nakupuje přímo u specialistů.

Podíly produktů

Jednotlivé podíly produktů z roku 2015 zobrazuje tab. 1.

Produkt	% z celk. 2015
Al odlitky	46,60%
Zn odlitky	22,08%
Technické výlisky	14,57%
Stavebnice	7,79%
Váhy	0,19%
Nástroje	8,77%

tab. 1 rozložení produktů [zdroj: vlastní zpracování]

1.6 Dodavatelé

Podnik spolupracuje s deseti hlavními dodavateli, kteří tvoří více jak 90% výkonové spotřeby. Z největší části se jedná o dodavatele materiálů používané při výrobě. Hlavní dodavatel tvoří téměř 38% spotřeby. Vztahy jsou s dodavateli smluvně vázány.

1.7 Odběratelé

Z důvodu velkého potenciálního trhu zakázkové výroby podniku jsou zákazníci podniku Beneš a Lát složeni z různých segmentů. Největší zastoupení, tvořící přibližně třetinu obratu (dle roku 2015), měl segment Automotive. Další důležité segmenty jednotlivě tvořící více jak 10% obratu jsou elektrotechnický průmysl, dopravní technika a telekomunikace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Strategie a strategická analýza

[VEBER, 2000] Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobého charakteru, jenž mají zásadní vliv na vývoj řízeného objektu. V tomto pojetí strategické řízení slučuje řízení dlouhodobé i koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je prvek porovnání pro získání komparativní výhody.

„Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z naturálně věcné podoby. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie.“ [VEBER, 2000: str. 384]

[FOTR, 2012] Podle Portera je strategie široce založený koncept určující konkurenční schopnost firmy vedoucí ke stanovení cílů a potřebné politiky vedoucí k dosažení stanovených cílů. V literatuře je pak často strategie definovaná jako jedna ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, pro zajištění požadovaných výstupů a stanovených cílů. Strategie je také „vodítko“ pro rozhodování za neurčitých podmínek.

1.7.1 Úrovně řízení podle hlediska času a hierarchie

[FOTR, 2012] Úrovně řízení podle hlediska času se rozděluje na tři typy vzájemně propojených řízení. Strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení. Strategické řízení se týká podniku jako celku a bývá v kompetencích vrcholového managementu. Jeho časové rozmezí se pohybuje mezi dvěma až pěti roky. Úkolem taktického řízení je zajistit praktické uskutečňování strategických cílů. Jedná se o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku. Taktické řízení konkretizuje strategické řízení a jeho časové rozmezí je až dva roky. Poslední typem je operativní řízení, které vychází z taktického řízení a pokrývá provozní činnosti. Jedná se o řízení v časovém rozmezí maximálně jednoho roku.

Úrovně řízení podle hierarchie je dělena do čtyř hlavních celků.

Celopodniková strategie

„Vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, které jsou platná pro celý podnik. V rámci této úrovně strategie se rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky. Celopodniková strategie má tři dimenze, které musí být v souladu. Jedná se o strategie SBU, funkční strategie a procesní strategie.“ [FOTR, 2012: str. 30]

Strategie podnikatelské jednotky

[FOTR, 2012] Strategie SBU se týká strategických podnikatelských jednotek, což jsou seskupení podnikových subjektů (popř. závodů), pro které si management stanovuje samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Strategický plán vychází z korporátního celopodnikového plánu a tvoří podklady pro přidělení zdrojů. Úkolem celopodnikového vrcholového managementu je koordinace strategických jednotek v synergizující celek.

Funkční strategie

[FOTR, 2012] Funkční strategie reprezentují dílčí strategie, které jsou výsledkem rozpracování příslušné varianty firemní strategie do jednotlivých specializovaných oblastí. Aby bylo možno naplnit strategické cíle na úrovni firmy, je nezbytné tyto cíle dekomponovat do soustavy dílčích cílů sledujících jednotlivé funkční oblasti. Splnění těchto dílčích cílů je podmínkou naplnění hierarchicky vyššího cíle na firemní úrovni.

Procesní strategie

[FOTR, 2012] Procesní strategie je využívána, pokud je firma procesně orientována a preferuje zpracování firemní strategie na procesním základě. Součástí procesně orientovaného přístupu je i filozofie neustálého zlepšování efektivnosti jednotlivých procesů, čímž se otvírá prostor pro jejich strategická řízení. Naplňování cílů pro jednotlivé procesy vyžaduje zejména u složitě strukturovaných procesů jejich další dekompozici až na úroveň jednotlivých aktivit. Odpovědnou osobou za zkvalitnění firemních procesů je vždy vlastník procesu.

Podle Fotra a kolektivu jsou v manažerské praxi České republiky prosazovány spíše hybridní [FOTR, 2012] organizační struktury kombinující funkční a procesní uspořádání. Pokud firma využívá procesní řízení je nutné, aby i strategie tomu byla striktně přizpůsobena. To znamená, že je nutné strategii stanovit nejen pro každý proces, ale rovněž podřídít strategie jednotlivých procesů strategii na úrovni firmy. Cílem je nalézt takovou strukturu procesů, která při požadované výkonnosti jednotlivých procesů umožní generovat požadovanou hodnotu pro zákazníka.

2.1.1 Poslání, vize, strategické cíle

Současný strategický management již jednoznačně rozlišuje pojmy poslání a vize. [citace Fotr, str 33]

Poslání

[FOTR, 2012] Poslání vymezuje Fotr a kolektiv jako časově nevymezenou proklamaci budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot. Tato proklamace musí odpovídat na základní tři otázky. První je „Jaký smysl má mít uvažované podnikání?“, druhá je „Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?“ a poslední, třetí, „Co chce organizace dosáhnout?“. Zároveň je nutné, aby poslání respektovalo historii firmy, její kompetence, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vytvořené poslání se zaměřuje na trh, dosažitelnost výsledků, specifikaci podnikatelského programu a motivační prvky. Cílem poslání je deklarovat „proč“ společnost existuje. Což umožní, že všichni zaměstnanci znají důvod poslušnosti svých činností, které směřují k naplnění celkového směřování firmy. Zároveň je cílem poslání sdělit tuto informaci rozhodujícím stranám nazývané jako stakeholders.

Vize

[FOTR, 2012] Vize přesně a strukturovaně vyjadřuje stav firmy v konkrétním budoucím horizontu. Plánovací horizont je závislý na charakteru podnikání a je střednědobý, což znamená okolo pěti let. Vize obsahuje komponenty umožňující stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak cílů dosáhnout. Ve vizi je nutné zahrnout inovační náboj, což znamená, jak se organizace v cílovém roce plánu změní. Tento prvek zajišťuje rozvoj organizace pro stávající i budoucí konkurenceschopnost. Obsah vize je specifický pro každý podnik. Vize musí formulovat potřebnou šíři a hloubku, aby mohla sloužit pro vyvození dlouhodobých cílů.

[FOTR, 2012] Vize je pak již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Podnikatelská vize je fundamentální prioritní dokument a startovací bod každého kvalitního strategického záměru. Nerozhoduje, zda se jedná o začínající podnik, nebo strategickou změnu již existující firmy. [volně Fotr, str 34]

„Tvorba vize má splňovat určité požadavky, mezi které patří:

- Na vizi je třeba se dívat z různých pohledů, které jediné mohou dát jednotné kompromisní řešení, jež nepřivede podnikatelský subjekt do problémů.
- Definovat současný a budoucí stav. Z jejich komparace je zřejmé, jakou profilovou změnou má firma v daném období má projít, aby si zachovala nebo posílila konkurenceschopnost
- Zákaznická orientace vize. Praxe zpracování vizí však ukazuje, že není nejlepší nabízet přímo výrobek, ale uspokojit skutečnou potřebu zákazníka, kterou produkt splňuje.

- Deklarace sociální politiky. Z vize musí být patrná nejen zodpovědnost k zákazníkům, ale také k zaměstnancům, ekologickému subsystému apod.
- Formulace komponent vize musí být od počátku tak přesné, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací zjištěných během procesu tvorby strategického záměru provést jejich korekce.“ [FOTR, 2012: str. 35]

Strategické cíle

„Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace „stakeholders“. Při strategickém plánování se většinou rozlišují obecné cíle podniku, které vyplývají z jeho poslání, a strategické cíle.

Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.

Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- Finanční výkonnost podniku
- Růst podniku
- Trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu...)
- Výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic.
- Sociální oblast, kvalita zaměstnanců a systémů motivace
- Implementace informačních systémů, životní prostředí aj.

Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit, musí být popsány jasně. Všechny cíle, tedy i strategické, je nutno vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které s dostatečnou spolehlivostí vypovídají o stupni dosažení cíle (...co měří, to neřídím...). Počet strategických cílů musí být co nejnižší, předpokládá se co nejtěsnější soulad s vizí, přičemž by stanovené cíle neměly být vzájemně závislé. Dobře definovaný cíl musí být SMARTER.“ [FOTR, 2012: str. 36]

2.1.2 Strategická analýza

[FOTR, 2012] Analýza podnikatelského prostředí je klíčová pro znalost faktorů, které mohou podnik ovlivnit. Dělí se na analýzu vnitřní a vnější. Podnik musí být analyzován, aby znal pozici v prostředí, ve kterém se nachází. Byl schopen reagovat na neustálé změny prostředí, uměl posoudit potenciál podniku pro inovace a rozvoj, byl schopen předvídat chování zákazníků i konkurence a identifikoval rizikové faktory, které by mohly ovlivnit strategický cíl. (Fotr volně 38)

SWOT

[FOTR, 2012] Jedná se o metodu k provádění analýzy prostředí. Její součástí jsou silné a slabé stránky týkající se interního prostředí. Další dvě části jsou příležitosti a hrozby vztahující se k externímu prostředí firmy. Metoda SWOT má univerzální použití a její specifikace je vymezena podle předmětu analýzy. Pro použití prostředí strategického záměru firmy, monitoruje, analyzuje a predikuje faktory související se strategickým záměrem.

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit a makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku a nelze jej snadno ovlivnit. Pro analýzu prostředí byly vybrány metody modelu pěti sil od Portera a analýza PEST

Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti sil zkoumá vztah podniku s jejím okolím. Jedná se o vymezení pěti základních hrozeb ovlivňujících přitažlivost odvětví. Těchto pět hrozeb je popsáno níže.

Intenzita konkurence uvnitř odvětví

[VEBER, 2000] Je ovlivněna řadou faktorů. K rozhodujícím faktorům patří počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, charakter konkurence (např. přirozený monopol), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstků výrobní kapacity.

Pro tuto analýzu lze využít tyto otázky:

- Jaké jsou záměry rozhodujících konkurentů, jaký vliv má globalizace na konkurenci odvětví?
- Jakým směrem se ubírá diferenciací u konkurentů – kvalita, cena časová flexibilita?
- Je možné konkurenční síly nějak ovlivnit?
- Mohou být v rámci prostředí navázány specifické vztahy mezi zúčastněnými subjekty, a to třeba až po strategické aliance?
- Existují jiná, atraktivnější odvětví

Noví potenciální konkurenti

[VEBER, 2000] Tento faktor výrazně ovlivňuje přitažlivost odvětví a chování v něm působících subjektů. Případné rozhodnutí potenciálního konkurenta o vstupu do odvětví bude závislé na přitažlivosti odvětví a na existenci bariér vstupu. Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze požadovat ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciacie produktu apod. Bariéry vstupu se u jednotlivých odvětví či jednotlivých produktů mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

Pro tuto analýzu lze využít tyto otázky:

- Jaké potenciální konkurenty lze očekávat, jaké mají kapacity, jak mohou změnit situaci v odvětví?
- Jaké jsou vstupní bariéry, popř. jaké lze předpokládat reakce etablovaných konkurentů, jaká je pravděpodobnost jejich faktického vstupu?
- Jaký mohou mít noví konkurenti vliv na ceny, rentabilitu atd.?

Substituční a komplementární produkty

[VEBER, 2000] Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude o to vyšší, čím větší bude hrozba substitučních produktů. Hrozba substituce však může mít různé podoby, od prosté substituce produktu produktem přes změnu potřeby či dokonce spotřebních návyků.

Pro tuto analýzu lze využít tyto otázky:

- Jaké jsou možnosti substitučních produktů včetně renovovaných.
- Jak mohou substituční či komplementární produkty ohrozit současné poměry na trhu, cenové poměry a jaký mohou mít vliv na ekonomiku dané firmy?
- Jsme schopni vyvinout a produkovat substituční produkty?

Síla dodavatelů a odběratelů

[VEBER, 2000] Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude neméně důležitým faktorem, který bude ovlivňovat intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Právě proto bude pro tvorbu strategie firmy mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude firma dodavatelské a odběratelské vztahy zajišťovat. Jednou z moderních cest je hledat partnerství mezi dodavatelem/producentem a odběratelem, přičemž toto spojení může mít různou intenzitu.

Hrozbou pro organizaci budou situace, kdy počet dodavatelů i odběratelů bude malý. Dodávané vstupy mají často unikátní charakter, neexistují substituční vstupy, kdy z pohledu dodavatele jde o malá odběrová množství, a naopak finální výrobky jsou standardní, dodávky představují významnou část nákladů u odběratele apod.

Pro tuto analýzu lze využít tyto otázky:

- Jaký je počet dodavatelů, jaké změny lze u dodavatelů očekávat?
- Jaké důsledky mohou mít změny u dodavatelů na výši nákladů, kvalitu, dodací termíny?
- Jaké jsou možnosti dlouhodobých smluv, partnerství, integrace s dodavateli?
- Jak se vyvíjejí potřeby odběratelů, jaké změny u odběratelů lze očekávat?
- Kam směřuje zájem odběratelů – standardizované či diferenciované produkty?
- Jaké jsou možnosti dlouhodobých smluvních vztahů s odběrateli, partnerství, integrace s odběrateli?

Analýza PEST

[JAKUBÍKOVÁ, 2013] [VEBER, 2000] Metoda PEST se provádí pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí a je složena ze čtyř částí. Politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.

Politicko právní faktory

- Antimonopolní opatření
- Zákony na ochranu životního prostředí
- Politika zdanění
- Regulace zdanění
- Regulace zahraničního obchodu
- Sociální politika
- Stabilita vlády

Ekonomické faktory

- Trendy vývoje HDP
- Ekonomické cykly
- Úrokové sazby
- Vývoj peněžní zásoby
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Disponibilita a cena energií

Sociálně kulturní faktory

- Demografický vývoj
- Rozdělování důchodů
- Mobilita obyvatelstva
- Vývoj životní úrovně a životního stylu
- Míra vzdělanosti obyvatelstva
- Přístup k práci

Technologické faktory

- Vládní výdaje na výzkum a vývoj
- Trendy ve vývoji výzkumu
- Rychlost technologických změn
- Míra zastarávání technologií
- Vládní přístup k výzkumu a vývoji

Demografické faktory

- Velikost populace
- Hustota a rozmístování osídlení
- Porodnost
- Délka života
- Věková skladba

Přírodní faktory

- Přírodní zdroje
- Klimatické podmínky

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí, též nazýváno jako mikroprostředí, je prostředí, které může podnik přímo ovlivnit na základě rozhodnutí a činnostmi. Pro analýzu vnitřního prostředí byly využity metody 7S a Finanční analýza.

7S Mckinsey

[MALLYA, 2007] Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily složitost změny implementace a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- Strategie
- Struktura
- Systémy
- Styl práce vedení
- Spolupracovníci (personál)
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty

[MALLYA, 2007] Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli se jedná o velkou nebo malou firmu. Tyto faktory jsou vzájemně provázány. Pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z faktorů, může nastat zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. A proto se v modelu „7S“ jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory.

Tři faktory tohoto modelu – strategie, struktura a systémy – se označují jako „tvrdá 3S“, ostatní čtyři S jako „měkká 4S“.

Strategie

Vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.

Struktura

Funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertízy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně procesů a stylů je někdy nutné, aby organizace změnila svou strukturu. Aby mohly být organizace schopné reagovat na takové změny a současně se orientovat na výsledky, je doporučeno například přijmout síťovou strukturu organizace.

Systemy

Formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách.

Spolupracovníci

Lidské zdroje, organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. Zároveň je nezbytné rozlišovat mezi kvalifikovatelnými a nekvalifikovatelnými aspekty.

Schopnosti

[MALLYA, 2007] Jedná se o profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace – tj. co organizace dělá nejlépe. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu (kladné i záporné) synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením.

Aby pracovníci přijímali nové požadované znalosti nebo schopnosti, musí mít vytvořeno vhodné učící prostředí. To znamená takové prostředí, které je poháněno touhou realizovat svou vizi, má sdílenou kulturu podporovanou všemi zainteresovanými skupinami, poskytuje pracovníkům prostor a čas učit se něco nového v souvislosti se specifickými úkoly a cíli, povoluje riskování, toleruje neúspěch a má jasnou politiku uznávání úspěchu založenou na procesu učení. Avšak pokud potřebné schopnosti a zkušenosti nemohou být získány uvnitř organizace, pak nezbyvá nic jiného, než je přijmout z venku.

Styl

Vyjádření, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá.

Sdílené hodnoty

Odrážejí základní zkušenosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími bezprostředně zainteresovanými skupinami na úspěchu firmy. V dobře fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny v jejich misích.

Tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni (uvnitř a vně organizace) věděli, čeho chce organizace dosáhnout a proč to chce. Vedení organizace by nemělo jen formulovat a neustále zdůrazňovat hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi samo ztotožnit, pokud chce změnit chování ostatních v dlouhodobém hledisku.

2.1.3 Finanční analýza

„Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, ale i v procentech, jednotkách času, v Kč/rok, popř. i v bezrozměrném vyjádření. Naprostou většinu výchozích dat – údajů kvantitativní povahy poskytuje účetnictví a jeho finální produkty rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Pro naplnění některých ukazatelů se používají také údaje naturální povahy.“ [VEBER, 2000: str. 404]

Vybrané skupiny poměrových ukazatelů jsou:

[SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2015]

Ukazatele likvidity

$$- \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

$$- \text{ Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatele aktivity

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

$$- \text{ Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

$$- \text{ Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$- \text{ Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

$$- \text{ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatele výnosnosti

- Rentabilita tržeb = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$
- ROA = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$
- ROE = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$

[volně, Synek]

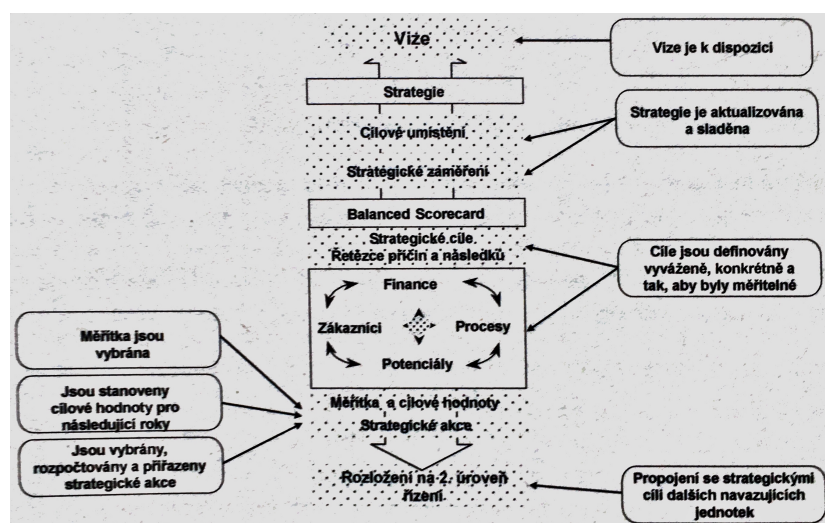
2.2 Balanced Scorecard

„BSC „převádí“ poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, zahrnuje však také „hybné síly, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnosti podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. BSC umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale i to, jak jsou podniky schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu.“ [KAPLAN, NORTON, 2000: str. 14]

„Vzhledem ke stále složitější a dynamičtější konkurenci se výrazně snížila doba platnosti strategií. Důvody krátkého „poločasu rozpadu“ jsou např. fúze mezi zákazníky a konkurenty, nebo příležitosti, které poskytují nové informační a komunikační technologie.“ [HORVÁTH, 2002: str. 3]

„Balanced Scorecard je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.“ [HORVÁTH, 2002: str. 2]

[KAPLAN, NORTON, 2006]. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a tím pádem se stávají strategicky významnými cíli podniku, rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení cílů mají zajistit strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny k jednotlivým cílům. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu. Na základě přísné logiky koncepce převádění vize a strategie do strategických akcí doplnili pánové Kaplan a Norton metodiku Balanced Scorecard o podtitul „Translating“ Strategy to Action!“.



obr. 2 – Strategie a BSC [zdroj: HORVÁTH, 2002: str. 9]

[BSC Kaplan, str 28] BSC je něco více než nový měřicí systém. Inovativní podniky jej používají jako ústřední organizační rámec pro své manažerské procesy. Podniky mohou vyvinout základní BSC s poměrně úzce zaměřenými cíli: k dosažení konsensu, vyjasnění a zaměření se na svou strategii a ke komunikaci této strategie v celém podniku. Skutečný přínos BSC se objeví, pokud je BSC transformován z měřicího systému do systému manažerského.

2.2.1 BSC jako manažerský nástroj

[KAPLAN, NORTON, 2006] Podle Kaplana a Nortona musí být finanční a nefinanční měřítka BSC součástí informačního systému pro zaměstnance všech podnikových úrovní. Jednotliví zaměstnanci znají finanční důsledky svých rozhodnutí, což vede k posilování jejich jednotlivých zodpovědností. Jelikož cíle a měřítka jsou odvozena od daného poslání a strategie podniku netvoří jen krátkodobé ad hoc ukazatele, ovšem dlouhodobé směřování podniku. Měřítka jsou dělena na dvě hlavní části, a to na vnější a vnitřní. Vnější představují měřítka akcionářů a zákazníků a vnitřní pak interní podnikové procesy a schopnost inovací či učení se a růstu podniku. Mezi těmito měřítky musí být rovnováha. U inovativních podniků je metoda Balanced Scorecard využívána jako strategický manažerský systém pro řízení dlouhodobé strategie. Měřicí vlastnosti BSC využívají podniky pro:

1. Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
2. Ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
3. K plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
4. Ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

2.2.2 Měřítka: zajištění možnosti sledování

[HORVÁTH, 2002] [DAVILA 2006] Měřicí mechanismus má dle Horvátha pro Balanced Scorecard klíčovou roli. Při stanovení výkonu jednotlivých osob, oddělení nebo podniku na základě měřítek je ovlivněno jednání směrem k dosažení cílových hodnot. Pozornost je věnována tomu, co je měřeno. Zároveň Horváth ve své publikaci zdůrazňuje, že měření může mít jak pozitivní, tak i negativní dopady. Správné nastavení měřítek by mělo zohlednit dlouhodobé investice a rozvoj podniku, popřípadě by tento rozvoj měřítka neměla ovlivnit.

Výběr měřítek a implementace

[HORVÁTH, 2002] [COKINS, 2009] Každému strategickému cíli by mělo být přiřazeno v ideálním případě jedno měřítko. Jelikož to není vždy možné a žádoucí, tak by neměl počet měřítek jednoho strategického cíle být více jak tři. V případě potřeby více měřítek doporučuje Horváth rozdělení strategického cíle na více cílů. Při implementaci měřítek je důležité věnovat pozornost složitosti jejich integrace.

Pro tuto problematiku sestavil Horváth těchto pět bodů.

- Existence měřítka
- Náklady na měření
- Akceptování měřítka
- Možnost měřítka formalizovat
- Určení frekvence, s jak má být měřítka zajišťováno.

2.2.3 Rozdělení do Perspektiv

[HORVÁTH, 2002] Úlohou perspektiv Balanced Scorecard je určit model uvažování, který zajistí promyšlení všech důležitých aspektů činnosti podniku ve vyváženém poměru. To zamezuje izolaci jednotlivých částí, protože jsou vzájemně propojené a vyvážené. Tento systematický přístup od managementu vyžaduje vícedimenzionální pohled na jednotlivé činnosti podniku. Využití vyvážených a komplexních perspektiv pomáhá vytvoření konzistentního systému cílů. Autoři Norton a Kaplan navrhuji úspěšným podnikům používat nejméně čtyři úrovně. Finance, zákazníci, procesy a potenciály. Jednotlivé perspektivy jsou podrobně probrány níže.

[HORVÁTH, 2002] Perspektivy mohou být ovšem přizpůsobeny specifickým podmínkám oboru nebo podniku. Vyvážené zohlednění perspektiv při odvozování strategických cílů vede k vyvážení systému cílů – Balanced Scorecard.

2.2.4 Finanční perspektiva

[KAPLAN, NORTON, 2006] Finanční cíle představují hlavní cíl podniku, kterým je vysoká návratnost investovaného kapitálu do podnikové jednotky. Finanční perspektiva představuje „ohnisko“ ostatních perspektiv, které do ní směřují. Metoda Balanced Scorecard by měla být tedy nastavená tak, aby dlouhodobé finanční cíle byly propojeny s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance pro dosažení dlouhodobé ekonomické výkonnosti.

Finanční záměry v podniku ovlivňují nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika. Finanční perspektiva tak zastupuje akcionáře a definuje jejich očekávání.

[KAPLAN, NORTON, 2000] Finanční cíle a měřítka nevyžadují stejné nastavení pro všechny podnikatelské jednotky. Právě naopak by každý cíl a měřítka měl odpovídat dané situaci a možnostech jednotky. by měly být rozdílné. Tyto měřítka a cíle pak plní dvojí roli. Za prvé definují finanční očekávání od strategie a za druhé slouží ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv.

Propojení finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky

[KAPLAN, NORTON, 2000] Správné nastavení finančních cílů je rozdílné v určité fázi dané podnikatelské jednotky. Autoři Kaplan a Norton definovali rozdělení na tyto tři fáze – růst, udržení a největší výnosy.

Růst

Růstové podnikatelské jednotky jsou v rané fázi životního cyklu. Tomu odpovídají produkty s velkým potenciálem růstu, ovšem většinou s nutností významné alokaci všech typů zdrojů. Tyto jednotky mohou pracovat se záporným cash flow a nízkým ukazatelem ROE. Cílem této jednotky je % růst toku peněz a nárůst prodeje.

Udržení

Ve fázi udržení podnikatelská jednotka neustále přitahuje investice a je od ní očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu. Tyto jednotky si drží svůj podíl na trhu s cílem mírného zvýšení, což vede k investicím především do zvýšení výrobní kapacity. Pro tuto fázi autoři doporučují použití měřítek směřujících k účetnímu zisku. Další využitelná měřítka jsou v řízení hotovosti a objemu investovaného kapitálu. Autoři tak doporučují použít měřítka: provozní zisk, ROI a EVA.

Největší výnosy

[KAPLAN, NORTON, 2000] Tato fáze je znakem zralosti životního cyklu produktu a v tuto chvíli podniky již neprovádějí do produktu rozsáhlé investice. Investice jsou jen z důvodu údržby stávajících zařízení, při nové by v této fázi měla mít investice velmi rychlou dobu návratnosti. Hlavní cíl této fáze je maximalizace přítoku hotovosti. Autoři doporučují využití měřítek: Provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

Strategické směry pro finanční perspektivu

Každou ze tří uvedených strategií lze podpořit pomocí tří hlavních oblastí:

- Růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity
- Využití zdrojů/investiční strategie

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

obr. 3 - Měření strategických finančních témat [zdroj: KAPLAN, NORTON 2000, str: 25]

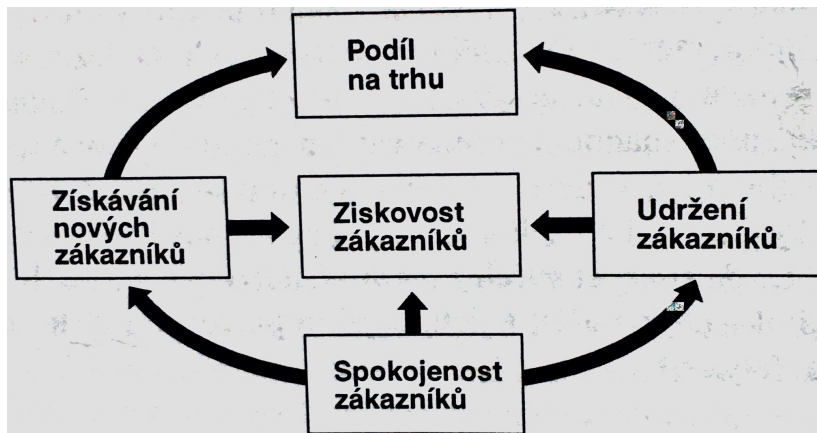
2.2.5 Zákaznická perspektiva

[KAPLAN, NORTON, 2000] Zákaznická perspektiva BSC zkoumá a identifikuje zákaznické a tržní segmenty podniku. Ty představují pro podnik zdroj obrátů, které pak ovlivňují finanční cíle. Zákaznická perspektiva stanovuje klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a segmentů. Dalším faktorem je pak možnost rušit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Hodnotové výhody pro základní měřítka zákaznické perspektivy jsou hybnými silami.

Současní a potenciální zákazníci nejsou homogenní. Jejich preference jsou subjektivní, a tak rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proces formulace zákaznické strategie by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference. Jedná se především o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis.

Měřítko zákaznické perspektivy

[KAPLAN, NORTON, 2000] Základní skupinu měřítek zákaznické perspektivy tvoří (její propojení ukazuje obr. 4)



obr. 4 - Zákaznická perspektiva – základní měřítka [zdroj: KAPLAN, NORTON 2000, str: 65]

Podíl na trhu

Vyjadřuje podíl obchodu na daném trhu v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek.

Udržení zákazníků

Měří míru (absolutní nebo relativní) jakou podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.

Získávání nových zákazníků

Měří míru (absolutní nebo relativní) jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.

Spokojenost zákazníků

Vyjadřuje úroveň spokojenosti podle stanovených kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.

Ziskovost zákazníků

Měří čistý zisk, který zákazník či tržní segment přinášejí podnikatelské jednotce po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Hodnotové výhody zákazníka

[KAPLAN, NORTON, 2000] Hodnotová výhoda je klíčovým pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří základní měřítka zákaznické perspektivy uvedené výše.

Autoři Kaplan a Norton definují pro úspěch tři faktory.

Vlastnosti výrobku / služby

Klíčovým faktorem jsou vlastnosti produktu, které určují jeho funkčnost, cenu a jakost. Různé segmenty zákazníků mají tyto požadavky diferenciované.

Vztahy se zákazníky

Tento faktor obsahuje dlouhodobé vztahy podniku se zákazníkem. Jedná se v případě zakázky o dodání produktu, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Po doručení zakázky se jedná o pozáruční servis, či konzultaci.

Image a pověst

Image a reputace podniku má velký dopad na vnímání značky, což může být důležitým faktorem pro rozhodnutí zákazníka. Některé podniky jsou schopny pomocí reklamy a kvality produktu vyvolat loajalitu zákazníka, která dalece překračuje hranici vlastností daného výrobku či služby.

2.2.6 Perspektiva interních procesů

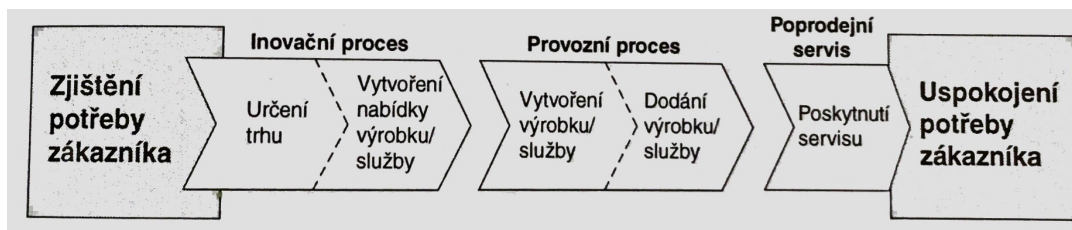
[KAPLAN, NORTON, 2000] Perspektiva interních procesů charakterizuje procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Měřítko a cíle této perspektivy jsou vytvářeny podniky až po stanovení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy, což umožňuje se zaměřit na cíle, které jsou důležité právě z hlediska zákazníků a akcionářů. Pro BSC je doporučováno definování úplného interního hodnotového řetězce, který obsahuje inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Tento proces vzniku cílů a měřítek v procesní perspektivě odlišuje BSC od tradičních systému měření výkonnosti, protože nehledí pouze na finanční měření v měsíčních výkazech odchylek pro řízení střediskových operací. BSC přidává k těmto měřením navíc měřítko jakosti, výnosnosti, propustnosti a dobu cyklu.

„V BSC tyto cíle a měřítko vycházejí z explicitních strategií naplnění představ zákazníků i akcionářů. Následující vertikální proces obvykle odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosáhnout vynikajících výsledků.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

[KAPLAN, NORTON, 2000] V každém podniku existuje jedinečná skupina procesů pro vytvoření hodnoty a dosažení finančních výsledků. Tento model zahrnuje tři typy procesů

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní proces



obr. 5 - Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce [zdroj: KAPLAN, NORTON, 2000: str. 89]

Inovační proces

Autoři Kaplan a Norton definují inovaci jako kritický interní proces. Schopnost efektivity a dostatečná rychlost v inovaci je pak pro podniky důležitější než bezchybnost v každodenním provozu. Inovační provoz je doba, kdy podniky nejprve identifikují nové trhy, nové zákazníky a poté zjevné nebo skryté potřeby existujících zákazníků. Další fází je pak návrh a tvorba nových výrobků a služeb určené pro nové trhy, nové zákazníky a pro uspokojování nových potřeb.

Provozní proces

[KAPLAN, NORTON, 2000] Provozní proces je krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. Začíná objednávkou od zákazníka a je ukončen dodávkou výrobku nebo služby zákazníkovi. „Tento proces vyžaduje přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb zákazníkovi“. [KAPLAN, NORTON, 2000: str. 95]

Pro provozní proces jsou doporučovány měřící metody totálního řízení jakosti (TQM), konkurenční výhody využívající faktor času, měření flexibility nebo specifických vlastností produktu.

Poprodejní proces

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Podniky, jenž chtějí uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí veličin jakou jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Do poprodejního také patří fakturace a příjem plateb.

2.2.7 Perspektiva učení se a růstu

[KAPLAN, NORTON, 2000]

Tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka podporující učení se a růst podniku. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která je nutná pro dosažení cílů z ostatních perspektiv. Tyto cíle jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách.

Balanced Scorecard klade důraz na investování do budoucnosti nejen ve hmotných prostředcích, ale také v nehmotném majetku, který specifikuje perspektiva učení se a růstu. Autoři Kaplan a Norton ve své publikaci definovali tři základní typy oblasti, kterými jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Schopnosti zaměstnanců

[KAPLAN, NORTON, 2010] S posunem doby, kdy je většina práce automatizována počítačem či stroji se zvyšuje důraz na myšlení a schopnosti zaměstnanců. Druhým faktorem této oblasti je důraz na zvyšování produktivity a výkonnosti zaměstnanců, které vedou k lepšímu využívání zdrojů podniku, což má pozitivní vliv na podnikové výsledky.

Klíčová výstupní měřítka

Páni Kaplan a Norton doporučují využít tato měřítka:

- Spokojenost zaměstnanců
- Udržení zaměstnanců
- Produktivita zaměstnanců

Schopnosti informačního systému a motivace

[KAPLAN, NORTON, 2010] Pro správné využívání zaměstnaneckého potenciálu je důležité, zaměstnancům poskytnout dostatečný přísun informací důležitých k rozhodování. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy, ať už spojitě pomocí TQM, nebo nespojitě, prostřednictvím změny procesů a reengineeringu projektů. Měřítky dostupnosti strategických informací mohou být procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklu, dostupná zpětná vazba o nákladech a procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, kteří mají k informacím o nich on-line přístup.

Delegování pravomocí a angažovanost

[KAPLAN, NORTON, 2010] Pro správné využití potenciálu kvalifikovaných zaměstnanců s dobrým přístupem k informacím je nutné zajistit možnost rozhodování a jednání. Jedná se o vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu pracovníků. Pro měřítka doporučují autoři využít počet podnětů na zlepšení výkonnosti podniku od jednotlivých zaměstnanců doplněné o počet implementovaných podnětů. Důležité v této oblasti je zahrnutí hodnocení osobní a týmové, jenž podporuje spolupráci.

2.3 Strategické mapy

[KAPLAN, NORTON, 2004] Strategické mapy vizuálně zobrazují integraci cílů organizace ve čtyřech perspektivách v Balanced Scorecard. To ilustruje příčiny a následky jednotlivých vztahů ve výsledky v zákaznické a finanční perspektivě plynoucí z výkonu v kritických procesech, v řízení vztahů se zákazníky, v inovacích a v regulačních i sociálních procesech.

Touto dokumentací se objasní oboustranné efekty při dosahování cílů. Znalost souvislostí a významu jednotlivých cílů vyžaduje společné pochopení strategie, a tím zlepšuje spolupráci mezi jednotlivými manažery.

Systém cílů BSC není postaven na algoritmických vztazích, ale cíle a měřítka jsou propojena na základě logických souvislostí. Z toho vyplývá, že pokud změní se jedna cílová hodnota, není zpravidla možné přesně předpovědět, jak tato změna ovlivní jinou hodnotu systému Balanced Scorecard.

„Emocionální působení řetězce příčin a následků má velký význam. Největšího efektu lze dosáhnout grafickým znázorněním systému cílů. Takové vizualizace, podle našich zkušeností, zvyšují identifikace s Balanced Scorecard.“ [HORVÁTH, 2002: str. 40]

2.3.1 Model strategické mapy

[FOTR, 2012] Fotr a kolektiv ve své publikaci definují pravidla k tomu, aby strategická mapa byla účinným nástrojem pro řízení implementace strategie.

1. Musí existovat rovnováha mezi finančními cíli krátkodobými a dlouhodobými
2. Strategie pro dosažení finančních výsledků je založena na splnění souboru požadavků zákazníků.
3. Hodnoty jsou vytvářeny přes interní procesy.
4. Perspektiva potenciálů obsahuje kategorie: lidské zdroje, informační zdroje, organizační kapitál, znalostní management. Nehmotný majetek je významným prvkem tvorby konkurenční výhody organizace.

2.3.2 Použití strategické mapy

„Strategická mapa BSC ukazuje, jak strategický plán využívá nehmotný majetek v perspektivě potenciálů jako inicializující faktor zvýšení hodnoty organizace. Přitom je důležité sledovat výstupy dílčích perspektiv“

- Perspektiva potenciálů se vyjadřuje popisem nehmotného majetku.
- Perspektiva interních procesů musí mít spojitost se strategickými postupy v rámci vize rozvoje podniku.
- Zákaznická perspektiva obsahuje plánované výsledky, které mají přímé propojení s nehmotným majetkem v akci.
- Finanční perspektiva zahrnuje požadované výsledky, které se měří finančními ukazateli.“

[FOTR, 2012: str. 120],

2.4 Procesní řízení a BSC

[FIŠER, 2014] Správná aplikace procesního řízení má přímý vliv na úspěšnost implementace metody Balanced Scorecard.

2.4.1 Struktura, styl řízení, kultura organizace a vzájemné propojení

[FIŠER, 2014] Autor Fišer definuje ve své publikaci základní proměnné ovlivňující úspěšnost procesního řízení.

Struktura organizace

Struktura organizace vyjadřuje způsob distribuce odpovědností a pravomocí na konkrétní pracovní pozice v celkové organizační struktuře. Strukturu lze rozdělit na způsoby přístupu. Funkční přístup postupuje k vytváření struktury přes pozice a následné naplnění povinnostmi a pravomocemi. Procesní přístup nejdříve identifikuje procesy a činnosti, které mají být vykonávány a následně je přiřadí k jednotlivým organizačním jednotkám.

Styl řízení organizace

Způsob řízení označuje převládající styl zadávání a hodnocení úkolů. Jedná se o formální styl, direktivní styl a týmový styl. Formální styl je zaměřen na dodržování formálních pravidel a postupů. Direktivní styl se zaměřuje na dosahování výsledků bez ohledu na zapojení a spokojenost lidí. Týmový styl dbá o výsledky i lidí.

Kultura organizace

Kultura organizace ukazuje, jak se zaměstnanci chovají při reálném plnění úkolů. V kultuře funkcí dbají zaměstnanci na dodržování funkční hierarchie jednotlivých pozic. Kultura moci vyžaduje neustálé příkazy a kontrolu od vedoucích pracovníků, jelikož ty určují směřování zaměstnanců. Kultura výsledků dává důraz na dosažené výsledky, někdy i v případech mimo rámec formálních postupů, pravidel a přímých pokynů nadřízených.

Vzájemné propojení

Ovládat a měnit lze pouze prvky stylu řízení a struktury organizace. Kultura organizace je závislá na prvních dvou prvcích a mění se na základě nich. Z pohledu dlouhodobého využívání procesního řízení je důležité zavedení procesního přístupu struktury a týmového stylu řízení, což má za následek vytvoření kultury výsledků

2.4.2 Referenční model organizace







[FIŠER, 2014] Referenční model organizace je vhodný pro využití celkové procesní mapy podniku.

V referenčním modelu doporučuje autor Fišer rozlišit pět typů procesů

- Zákaznické procesy, které uspokojují zákazníka na firemních trzích a zajišťují dlouhodobé financování firmy.
- Řídící procesy produkující výstupy vedoucí k dlouhodobému směřování podniku skrze strategické vedení, její organizace a způsob fungování.
- Podpůrné procesy zajišťující obslužné funkce.
- Projekty, což jsou jednorázové aktivity, které sdílejí zdroje s procesy.
- Zdrojové procesy, které dbají o firemní zdroje sloužící pro ostatní procesy a projekty.

Procesní mapa

[FIŠER, 2014] Procesní mapa představuje grafické znázornění procesů uspořádané hierarchicky do procesního stromu zobrazeny až do úrovně jednotlivých činností.

Název	Popis	Grafika
Zahajovací aktivita	Aktivita, kterou proces začíná (obvykle je vyvolána událostí). K zahajovací aktivitě jsou připojeny vstupy procesu (pokud jsou definovány). Do zahajovací aktivity se nelze vrátit zpět z ostatních aktivit.	
Přeměnná aktivita	V této aktivitě dochází ke kvalitativní změně, vzniká přidaná hodnota (díčí přeměna vstupů do procesu na jeho výstupy).	
Transportní aktivita	Krok, kdy nevzniká přidaná hodnota, ale který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu nebo se pouze předává – posunuje vstup do této aktivity).	
Rozhodovací aktivita	Aktivita s pravomocí rozhodnout na základě zadané podmínky nebo podmínek, jak bude proces pokračovat. Odtud může proces pokračovat různými směry (větve), a to buď jednou z alternativních větví, nebo paralelně více větvemi.	
Schvalovací aktivita	Specifický typ rozhodovací aktivity s definovanou pravomocí pro určitou roli „schválit“. Dochází zde ke schválení anebo zamítnutí určitého stavu, resp. výstupu procesu (např. řídicího dokumentu, smluvního dokumentu apod.).	
Zakončovací aktivita	Touto aktivitou proces končí. Na rozdíl od startu procesu ale může být v modelech i více konců procesu – pouze jeden z nich však znamená úspěšné ukončení procesu, tedy poskytnutí příslušného výstupu (produktu, služby). Z toho důvodu u můžeme graficky (např. barevně) rozlišit úspěšné a neúspěšné zakončení. Konec označující úspěšné zakončení procesu musí obsahovat vazbu na odpovídající výstup procesu.	

obr. 6 - Příklady objektů pro tvorbu procesního řízení [zdroj: FIŠER, 2014: str. 73]

Manažerské nástroje motivace

Fišer ve své publikaci popisuje typy manažerských nástrojů podporujících soutěž či spolupráci. Tyto nástroje pro řízení cílů mají návaznost na systém odměňování zaměstnanců. Pro správnou aplikaci Balanced Scorecard by měl tento systém být v souladu s měřítky BSC.

Manažerský nástroj	Podporuje soutěž	Podporuje spolupráci
Řízení cílů	Individuální cíle: člověk má zájem pouze na plnění vlastních dílčích cílů.	Atraktivní sdílené cíle: lidé sdílí společné cíle a jsou motivováni k jejich naplnění.
Systém hodnocení a odměňování	Relativní hodnocení: ten nejuspěšnější získá největší odměnu.	Absolutní hodnocení: odměněni jsou všichni, kdo se podíleli na dosažení společného výsledku.
Přístup ke stanovení pracovních úloh (rozlišování rolí)	Lidé pracují ve stejných rolích: existují skupiny lidí, kteří mají naprosto stejné pracovní úkoly – to vede k vzájemnému porovnávání výsledků.	Pro lidi jsou vyhledávány odlišné role (každý má podle možností vlastní specifickou úlohu, v níž může uspět pouze on).
Informace o vnějších hrozbách (tlak konkurence, úsporné plány vlastníků, ekonomické vlivy...)	Lidé nejsou plně informováni o vnějších hrozbách, nemají pocit společného ohrožení.	Lidé jsou plně a trvale informováni o vnějších hrozbách a jejich možných důsledcích v případě, že jim nebudou aktivně čelit.

obr. 7 - Manažerské nástroje a podpora soutěže či spolupráce [zdroj: FIŠER, 2014: str. 90]

2.5 Práce se zákazníky

[HAMMER, 2012] Ve 21. století je dle Hammera podnik nucen zaměřit se plně na zákazníka a tomu přizpůsobit fungování podniku. Jako definici takto zaměřeného podniku vymyslel pojem „Podnik, s nímž se dobře spolupracuje“. Pro dosažení tohoto pojmu Hammer sestavil těchto šest bodů.

Ukažte svým zákazníkům jedinou tvář

V případě že podnik neukazuje zákazníkovi jedinou tvář, vzniká pro zákazníka komplikace a potřebné informace si musí zjišťovat na více místech, což pro něj značí nároky na čas, které ho nakonec mohou odradit. Hammer radí vytvořit tým, který jedná se zákazníkem o všech výrobcích i funkčních oblastech a je oprávněn odstraňovat veškeré bariéry stojící v cestě.

Přizpůsobte své postupy potřebám zákazníka

V tomto bodu musí podnik brát ohled na každého zákazníka jednotlivě s ohledem na jejich různorodost. Zákazníci vyžadují rozdílný přístup, což musí podnik ctít. Některé podniky na základě toho začaly seskupovat zákazníky, které mají na starosti týmy, které jsou přizpůsobeny fungováním zákazníků.

Předvídejte potřeby zákazníků

Další bod pro podniky, s nimiž se lépe spolupracuje je správné předpokládání, co zákazníci budou chtít, a připravit se na to dřív, než jejich požadavek obdrží. „Předvídatost je schopnost, na jejímž zdokonalování musí pracovat každá rozumná firma.“ [citace Hammer 36str]

Nabídněte zákazníkům hladkou a bezproblémovou komunikaci během všech transakcí s vaším podnikem

V situaci kdy důležité informace o zákazníkovi ví pouze určitá osoba, je v případě její nepřítomnosti, přístup k zákazníkovi rozdílný. Proto je důležité zřízení systému, který podniku dává možnost získání informací i zaměstnanci, který zákazníka neměl na starosti.

Využijte možnosti nechat zákazníka ať se obslouží sám

Pro řadu zákazníků je snazší samostatné vybrání produktu. Je to z důvodu nutné interakce podniku, která vždy není nutná, a tak je tento postup pro zákazníka pohodlnější.

Používejte měřítka výkonu soustředěná na zákazníka

Pokud se má podnik zlepšovat v práci se zákazníky musí si vytvořit měřítka, která zobrazují plnění podniku této problematiky. Důležitý je v tomto směru pohled zákazníka. Některá běžná procesní měřítka zohledňují pouze dobu trvání procesu uvnitř podniku. To pak může vést k takzvanému „hluchému místu“, kterým může být například celkový čas doručení produktu od objednání zákazníka, tedy hlavní doba, která je zákazníkem vnímána.

2.6 Implementace Balanced Scorecard

„Konečný efekt Balanced Scorecard závisí především na kvalitě její implementace. Správná a úspěšná implementace však vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu.“ [HORVÁTH, 2002: str. 56]

[HORVÁTH, 2002] Horváth & Partners definovali fáze implementace do pěti fází.

1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
2. Vyjasnění strategie
3. Tvorba BSC
4. Řízení procesu rozšíření – roll-out
5. Zajištění nepřetržitého používání

Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

[HORVÁTH, 2002] Organizační předpoklady obsahují dvě nutné podmínky. První je nutnost definice koncepčních pravidel, která jsou platná pro všechny jednotky, ve kterých je BSC zaváděno. Jedná se především o to na jaké organizační jednotky a úrovně podniku je BSC aplikováno. Druhý předpoklad pro správnou implementaci metody pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu, tedy jeho organizace, je zajištění průběhu, zajištění potřebných informací, zajištění komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. „Čím více podnikových jednotek je s pomocí Balanced Scorecard řízeno, tím lépe mohou být důležité cíle nadřazených úrovní rozloženy na úrovně následující.

Vyjasnění strategie

Vyjasnění strategie je důležitým prvkem při implementaci, jelikož BSC je především koncepcí pro realizaci již existující strategie. Strategické zaměření se v Balanced Scorecard detailně konkretizuje a převádí do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a odpovídajících strategických akcí. Před implementací je tak nutné důkladné provedení strategické analýzy. Výsledkem jsou strategická zaměření, na kterých se musí shodnout vedení společnosti.

Tvorba Balanced Scorecard

V této fázi vzniká Balanced Scorecard pro vymezenou část ať se jedná o celý podnik, podnikovou divizi, obchodní jednotku, či interní servisní oddělení.

Postup pro tuto část stanovil Horváth takto:

1. Určení základní architektury Balanced Scorecard
2. Informovaný a motivovaný tým složený z top managementu
3. Jasně postupy a metodické standardy
4. Zdokumentovaná strategie zralá pro tvorbu Balance Scorecard

V součinnosti k těmto bodům probíhá také

1. Konkretizace strategických cílů
2. Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
3. Výběr měřítek
4. Stanovení cílových hodnot
5. Odsouhlasení strategických akcí

Jádro Balanced Scorecard je tvořeno strategickými cíli. Měřítko v tomto směru jsou až druhotným prvkem, která při špatném zvolení strategických cílů jen popisují špatně zvolené cíle. 4. krok, stanovení cílových hodnot, se stanoví pomocí benchmarkerů, výsledků dotazování zákazníků a zaměstnanců, údajů minulých období, nebo z podnikových odhadů. Poslední krok této fáze je stanovení strategických akcí, při kterém se volí ty konkrétní projekty a akce, jenž přispívají k dosažení cílových hodnot.

Řízení procesu rozšíření – roll-out

[HORVÁTH, 2002] Jedná se o aplikaci předchozí fáze na více organizačních jednotky podniku. Roll-out Balanced Scorecard by měl vést ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. Roll-out lze udělat dvěma způsoby:

- Vertikálně, kde se organizačně nadřazené jednotky přenesou do Balanced Scorecard podřízených organizačních jednotek.
- Horizontální úroveň má výhodu lepšího sladění cílů a strategických akcí jednotek.

Zajištění nepřetržitého používání

Dlouhodobé využívání vyžaduje propojení Balanced Scorecard s manažerskými systémy řízení. Pro propojení BSC se stávajícími systémy řízení definuje Horváth nutnost zahrnout:

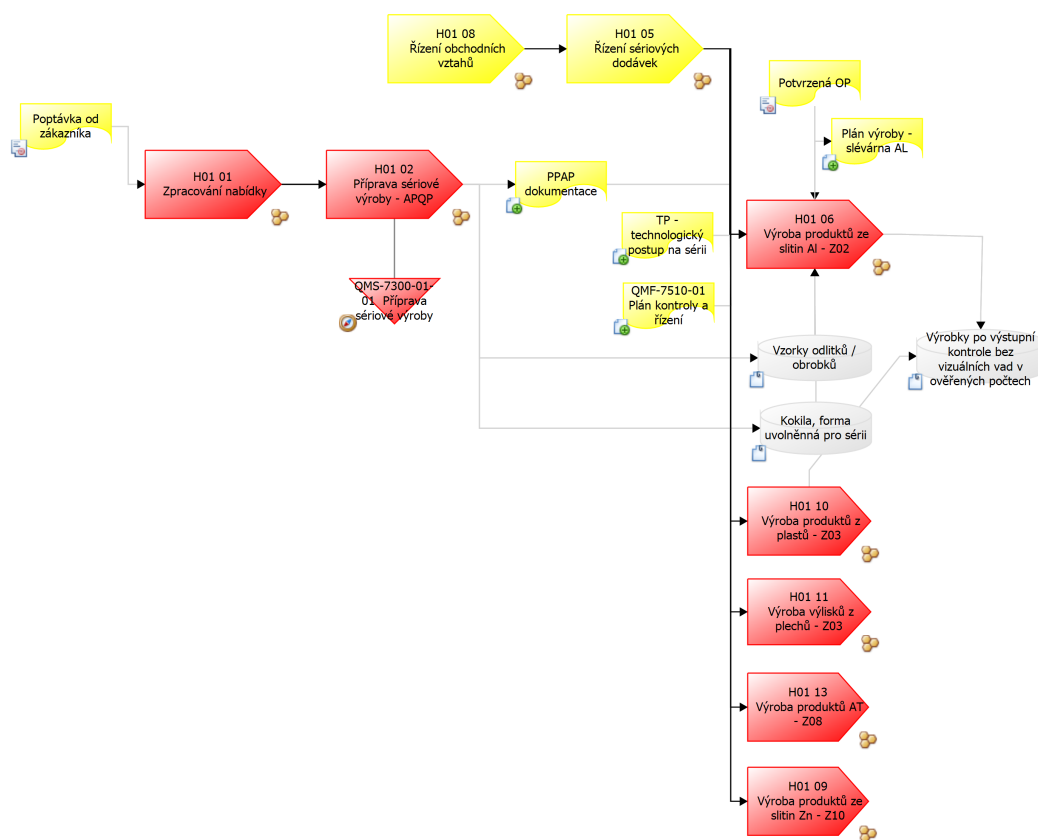
- Controlling sledující důslednou realizaci strategických akcí stanovených v Balanced Scorecard.
- Integraci Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování pro nové strategie, přesné převedení do operativního hlediska a strategické akce ročních plánů a rozpočtů.
- Integrace do reportingu pro průběžné sledování dosahování cílů
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k zakotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů

3 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A ANALÝZA SITUACE V PODNIKU

3.1 Charakteristika problému

Využití Balanced Scorecard v podniku Beneš a Lát řeší stávající problém podniku, který má důkladně aplikované procesní řízení, které není dále propojeno do strategických cílů podniku. Propojení strategických cílů a procesního řízení umožňuje podniku prostoupení strategie do operativních aktivit, které jsou měřeny a řízeny. Metoda Balanced Scorecard má dopad na inovace, jelikož součástí BSC je i inovační proces, který zdůrazňuje potřebu podniku neustálého vylepšování a inovací pro udržení konkurenční výhody na trhu, a tedy dlouhodobý rozvoj podniku. Inovace zkoumaného podniku znamenají především vylepšení procesů, které mají za následek vyšší dlouhodobou produktivitu a zavádění nových technologií.

Pro důkladnější pochopení procesů je níže uvedeno procesní schéma hlavního procesu H01. V něm lze vyčíst postup podniku od poptávky od zákazníka po finální kontrolu produktu. Význam pro diplomovou práci schématu je v pochopení procesů, na jenž jsou vytvořeny měřítka výkonnosti, jež jsou uvedeny v další části práce. Procesní schéma zobrazuje obr. 8.



obr. 8 - Procesní schéma – realizace produktu [zdroj: IS podniku BaL]

3.2 Strategická analýza podniku

V této části je na podniku provedena strategická analýza z důvodu, který je uveden v teoretické části. Horvath v ní definuje nutnost vyjasnění strategie, jelikož BSC je především koncepcí pro realizaci již existující strategie. Strategické zaměření se v Balanced Scorecard detailně konkretizuje a převádí do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů. V případě, že by strategická analýza nebyla provedena, může nastat stav, kdy správné vytvoření Balanced Scorecard nenavazuje na cíle podniku schválené vedením společnosti, tudíž Balanced Scorecard pomáhá uplatňovat špatnou strategii podniku.

Podnik je analyzován jak z pohledu mikrookolí, tak makrookolí. Níže jsou uvedeny metody pěti sil, PEST, 7S a finanční analýza. Stanovení strategie je podle konceptu pana Cokinse. Výsledkem této části je matice SWOT, která redefinuje konkurenční výhodu, na které je postaveno podnikání.

3.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí podniku je analyzováno pomocí analýzy PEST. Tato analýza je podkladem finální SWOT matice.

Analýza PEST

Politicko právní faktory

[Aktuální prognóza ČNB, 2016] V politických faktorech ovlivňují podnik Beneš a Lát především zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění a sociální politika. Z toho vyplývá důležitost neustálého plnění norem pro životní prostředí, které neustále přibývají. V politice zdanění se z důvodu stabilní vlády očekává stejné zdanění. Důležitým faktorem přinášející podniku náklady je změna sociální politiky posledních let. Z důvodu výrazného nárůstu minimální mzdy, které bylo za posledních 5 let o 42%, vzrůstají podniku náklady na mzdy. V roce 2017 je navíc toto navýšení nejvýraznější a to 11%. Nárůst nákladů na mzdy podnik postihuje i přes to, že nezaměstnává lidi s minimální mzdou, ale její navýšení prostupuje i na vyšší platové třídy.

Ekonomické faktory

[Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2016, 2016]

V ekonomických faktorech hraje vliv na podnik především intervence ČNB. Ty jsou prováděny od roku 2013 a jsou pro podnik pozitivní z důvodu převládajícího exportu výrobků, 80% tržeb v EUR, a vyplácení mezd v CZK. Aktuální vyjádření ČNB je pokračování intervencí minimálně do poloviny roku 2017. Na základě této informace je podniku doporučováno zajištění proti kurzovému riziku. Z pohledu úrokových sazeb ČNB plánuje na rok 2017 navýšení na 0,7%, což podniku zvyšuje náklady na úroky. Dle prognóz ČNB bude HDP růst v roce o 2,9%, což ovšem nemá na podnik příliš vliv z důvodu převažující exportní politiky podniku. Aktuální nízká míra nezaměstnanosti má na podnik vliv ve složitosti hledání nové pracovní síly. Z toho důvodu musí podnik udržet klíčové zaměstnance a dbát na nízkou fluktuaci.

Sociálně kulturní faktory

V sociálně kulturních faktorech musí podnik bojovat s dlouhodobě nízkým počtem kvalifikovaných pracovníků ve strojírenství. Tento problém lze řešit úzkou spoluprací podniku se školami, jejichž studenti by v podniku byli na praxi. Snáze by poté podnik mohl s nimi navázat další spolupráci v pracovním poměru.

Technologické faktory

[Aktuální prognóza ČNB, 2016] Vládní výdaje na výzkum a vývoj zaznamenal pro rok 2016 nejvyšší nárůst, což má pro společnosti pozitivní vliv. Pro rok 2016 byl rozpočet navýšen o 7%, pro rok 2017 pak o více než 1% a pro rok 2018 je plánovaný nárůst o 0,5%. V tomto odvětví je velký důraz na využívání nejnovějších technologií, což vede k velkým investicím. V tomto směru existuje pro podnik potenciál ve využití státních dotací.

3.2.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je dělána pomocí Porterova modelu pěti sil, metody 7S a finanční analýzy. Tyto analýzy jsou podkladem finální SWOT matice. Zdrojem těchto analýz byl rozhovor s vedením společnosti.

Intenzita konkurence uvnitř odvětví: střední

V tomto odvětví panuje dlouhodobě střední konkurence se sklony ke stabilitě i během dalších let. Hlavní konkurenční výhoda podniku Beneš a Lát jsou schopnosti zpracování produktu a typů materiálu. Jediný podnik ve střední Evropě schopný nabídnout alespoň částečné řešení se nachází v Německu. Další konkurenční výhodou je dlouhá historie, díky které si vybuodovala dlouholeté partnery, kteří tvoří převážnou část jejich odběrů. Právě loajalita těchto partnerů predikuje firmě neklesající zájem o jejich produkty. Je ovšem důležité, aby podnik udržel nastavený standard kvality výrobků.

Z hlediska budoucnosti bude v tomto odvětví nutnost investic do vývoje automatizačních strojů. Ty povedou ke zvýšení produktivity, ovšem tyto investice budou nuceni dělat i konkurenti. V případě, že by investice byly dělány dříve a byly by úspěšné, lze mluvit o konkurenční výhodě podniku. Postupem času se bude také zvyšovat důraz na kvalitu výrobků a vyšší produktivitu.

Noví potenciální konkurenti: nízká

Vstup nového konkurenta na trh je složitý z důvodů nutných velkých finančních investic, vyladění výrobních postupů, nasmlouvání nových dodavatelů a nalezení odběratelů, které je velmi složité, jelikož zde hraje velkou roli výběru i historie a stabilita podniku, protože spolupráce v tomto segmentu jsou dlouhodobé. V případě příchodu nového konkurenta z počátku nehrozí pro podniku Beneš a Lát hrozba ze změny pozice na trhu. Ta by vznikla až postupem času. Mezi největší potenciální konkurenty lze zařadit nově vznikající podniky s vysokou kapitálovou podporou z ekonomicky silných zemí.

Síla odběratelů: vysoká

Zákazníci podniku Beneš a Lát působí v různých segmentech. Největší zastoupení, tvořící přibližně třetinu obrátu (dle roku 2015), měl segment Automotive. Další důležité segmenty jednotlivě tvořící více jak 10% obrátu jsou elektrotechnický průmysl, dopravní technika a telekomunikace.

Zákazníků s velkou vyjednávací silou je sedm. Tito zákazníci tvoří 95% obrátu podniku, což značí velkou vyjednávací sílu těchto subjektů. Z důvodu dlouhodobé spolupráce s hlavními odběrateli je podnik s nimi integrován skrze spolupráci na výrobku, tak aby co nejvíc vyhovoval zákazníkovi.

Síla dodavatelů: střední

Podnik využívá dlouhodobě dva hlavní dodavatele materiálů, které by podnik měl nadále udržet. Tito dva dodavatelé tvoří více jak polovinu spotřeby. Především hlavní dodavatel tvořící téměř 38% spotřeby má velkou vyjednávací sílu. Jejich vztahy jsou smluvně vázány i s vymezením požadované kvality a sankcí. Deset největších dodavatelů pokrývají více jak 90% spotřeby. Z důvodu středního možného výběru trhu s materiálem je vyjednávací síla dodavatelů střední. V budoucnu by měl podnik dbát na udržení těchto dodavatelů a v případě hrozících změn být pohotový ve vyjednání s novým dodavatelem.

Substituční a komplementární produkty

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, lze říci že substituční produkty se nevyskytují.

3.2.3 Metoda 7S

Podkladem této analýzy je aktuální strategie a hodnoty podniku, ostatní části metody 7S jsou pak popisem stavu v podniku. Zdrojem těchto analýz byl rozhovor s vedením společnosti.

Strategie

Podnik Beneš a Lát má danou strategii, která je stanovena na dobu pěti let. Tomu jsou podřízeny taktické cíle.

VIZE mediální

Chceme lidem ukázat, že je možné tvořit úspěšný výrobní podnik poctivou cestou, bez korupce a podvodů.

VIZE plánovací do roku 2023

Prodáváme výrobky s vysokou přidanou hodnotou, které vytváří lidé, kterým se zde dobře pracuje. Dosahujeme roční konsolidovaný obrát 4 miliardy Kč při EBITDA 6%, vynakládáme 2% obrátu na vývoj a výzkum a 1% prostřednictvím svého nadačního fondu na dobročinné akce.

Strategické cíle

1. strategický cíl Vertikální integrace.

Propojit jednotlivé výrobní procesy jako je odlévání, obrábění, povrchová úprava, montáž do jednoho integrovaného celku tak, abychom zákazníkům mohli nabídnout ucelený proces s cílem dosáhnout většího zisku.

2. strategický cíl Industry 4.0

Aplikovat metody počítačové simulace lití a vstřikování, zavést Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů do vývoje a výroby, řídit a monitorovat výrobu pomocí BPM, sledování prostojů pomocí S-Data, řízení vývoje pomocí nástrojů PLM tak, aby podnik dosahoval rostoucího obrátu a zisku

3. strategický cíl Výrobky s vysokou přidanou hodnotou

Dosáhnout stavu, kdy tržby vlastních finálních výrobků překonají podíl prodeje polotovarů na zakázku s cílem zvýšit zisk a hodnotu firmy.

Taktické cíle

Rozšíření výrobních kapacit a technologií

1. Zvýšit soběstačnost obráběcích CNC kapacit tak, aby $\frac{3}{4}$ celé obráběné produkce bylo vyrobeno v BaL.

Metrika je suma hodnoty operací obrábění (interní UVN) je větší než suma fakturace za kooperace obrábění za celé nepřerušené období 3 měsíců. Bez DPH.

T: 12.2017

2. Zvýšit podíl montovaných výrobků, tedy výrobků, které se sestávají z alespoň 3 komponent (mimo záložek a záložek) tvořící jeden celek.

Metrika: Suma UVN výrobků, které jsou sestaveny z polotovarů za rok je větší, než suma UVN výrobků prodaných jako obrobky.

T:12.2019

3. Zvýšit výrobní kapacity závodů rekonstruováním areálu v Mimoni, pořízením HPDC stroje do Z08, pořízením robotizovaného pracoviště cídelni do Z02 a tím zvýšit obrát a zvýšit spolehlivost dodávek.

Metrika: Zvýšení obrátu na 1mild. Kč bez DPH ročně za vlastní výrobky a služby,

T:03.2018

Industry 4.0

1. Posílit technologickou zdatnost pomocí počítačové simulace lití a vstřikování plastů zavedením simulačního programu.

Metrika: Dosáhnout stavu kdy vlastními silami vytvoříme 200 jedinečných simulací.

T:06.2017

2. Zavedením BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonnosti zaměstnanců zvýšit produktivity sériové výroby.

Metrika: 100% všech zaměstnanců má alespoň dva ukazatele, měřící výkonost jejich práce a zároveň je Attis propojen do Karatu pro sledování výkonnosti procesů.

T:12.2016

3. Zavedením on-line sledování stavů strojů systémem S-Data dosáhnout monitorování a vyhodnocování OEE, OTE, a to včetně stavů uvolnění a přerušení kontrolou.

Metrika: všechny 4 závody mají zavedeny dashboardy na výrobních halách ukazující OEE, stavy výroby, přerušení atd. Včetně instalovaných online terminálů.

T: 10.2016

4. Vytvoření společného výzkumného ústavu s CZUB a AK ČR pod názvem CARDAM tak, aby byl schopen plnit výzkumné úkoly na poli výzkumu struktury materiálů kovových prášků, technologie ADM, komfortních vložek, povrchových nanotechnologií.

Metrika: ústav dosáhne samofinancování (bez započtení příspěvku zakladatelů) prostřednictvím zakázek třetích stran a dotací z národních a Evropských zdrojů.

T:06.2019

Výrobky s vysokou přidanou hodnotou

1. Zvýšit prodej stavebnic a hraček, tedy koncových produktů na 60mil. Kč bez DPH.

Metrika: Obrat sériových dodávek hraček a stavebnic SEKO produktů dosáhne v jednom měsíci částky 1mil.Kč.

T:03.2020

2. Zavedení technologie ADM do výrobní praxe například pořízením 3D powder bead SLM technologie

Metrika: Obrat sériových dodávek ADM produktů dosáhne v jednom měsíci částky 1mil.Kč.

T:12.2018

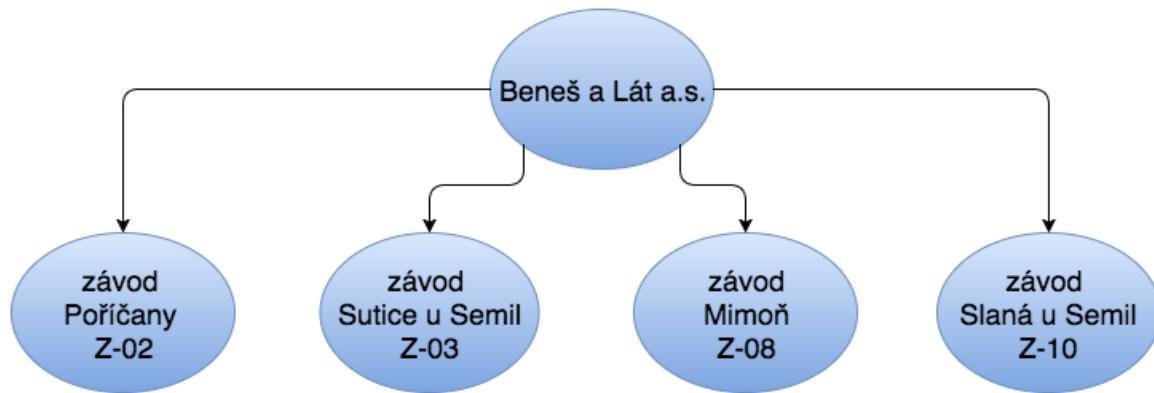
3. Zavést do produkce další koncový produkt, a to buď vlastním vývojem, nebo pořízením licence, nebo akvizicí tak, aby obrat z takového produktu či souboru produktů dosáhl částky 50mil. za rok.

Metrika: Účetní obrat za rok za středisko či produkt.

T:12.2018

Struktura

Podnik Beneš a Lát se dělí do čtyř závodů, každý má své speciální zaměření. U některých zakázek spolu jednotlivé závody kooperují na finálním produktu. Konkretizace jednotlivých závodů je uvedeno níže.



obr. 1 - Závody podniku [zdroj: vlastní zpracování]

Závod Poříčany

Gravitačně a nízkotlance odlévané odlitky ze slitin hliníku, obrobky a montované sestavy z nich.

Závod Sutice u Semil

Výlisky z plastů, technické díly i stavebnice.

Závod Mimoň

Vysokotlance odlévané odlitky ze slitin hliníku, obrobky s povrchovou úpravou a zálitky.

Závod Slaná u Semil

Vysokotlance odlévané odlitky ze slitin zinku, obrobky a montované skupiny z nich.

Systemy

V podniku Beneš a Lát využívají tři informační systémy, které jsou částečně propojeny. Jedná se o Karat, který je hlavní podnikový informační systém, Attis, který je využíván pro procesní řízení a systém Palstat, jenž je podporou řízení kvality. Níže jsou systémy podrobněji vysvětleny s ohledem na aplikování BSC.

Karat

Systém Karat je hlavním ERP systémem a shrnuje ostatní systémy. Se systémy Attisu a Palstatu spolupracuje s třemi částmi, databáze lidí, databáze procesů a databáze klientů. Dále obsahuje technologický postup, tedy plán kontroly postupu a plán výroby.

Palstat

Systém Palstat podnik využívá pro plán kontroly a řízení procesů, jakosti a technologického postupu. Součástí je i FMEA (analýza rizik).

Attis

Je hlavní systém pro procesní řízení a controlling. Obsahem je několik modulů, hlavními jsou měření výkonnosti společnosti (MBO), hodnocení a motivace zaměstnanců (MOT), schéma procesů (BPM) a návody a pracovní postupy.

Styl práce vedení

Podnik Beneš a Lát má velmi propracované procesní řízení, které je řízeno pomocí informačních systémů. Výkonnost procesů je sledována pomocí KPI. Ty jsou vyhodnocovány pomocí metrik, kterých je kolem tři sta. Procesní mapa podniku je uveden v 6. Bodu této práce – charakteristika podniku. V podniku je uplatňován týmový styl vedení, jenž definuje Fišer.

Spolupracovníci (personál)

Společnost zaměstnává necelých 500 zaměstnanců, kteří, spadají pod jednotlivé závody. Hlavní závod v Poříčanech je sídlem vedení, kde se nachází ředitel společnosti, personální oddělení, ekonomický úsek, oddělení nákupu, oddělení ICT, oddělení řízení kvality společnosti. Výrobní dělníci tvoří přibližně třetinu všech zaměstnanců.

Schopnosti

Podnik disponuje zaměstnanci, kteří jsou kompetentní k výrobě strojírenských výrobků z plastů a neželezných kovů, nízkotlakému lití, gravitační odléváním, tlakovým litím a vstřikováním plastů.

Sdílené hodnoty

Vedení společnosti ctí hodnoty firmy: podnik jako rodina, podnik jako katedrála, podnik jako fotbalový tým, podnik jako strom. Ty ctí i z pohledu dlouhodobé strategie.

Podnik jako rodina

Zaměstnanci i vlastníci tráví v práci velkou část života. Zaměstnanci se často potkávají se svými kolegy častěji než se svými rodinami. Proto je pro nás důležité, aby podnik byl pro nás místem, na který se můžeme spolehnout, který nás živí i chrání a který nám poskytuje radost ze spolupráce s lidmi, kteří ho tvoří.

Podnik jako katedrála

Myslíme si, že každé umění je výsledkem velkého úsilí, trpělivosti a soustavnosti. Snažíme se vnímat naši práci jako umění, které navazuje na generace předchůdců a bude navazovat na generace následovníků.

Podnik jako fotbalový tým

Vážíme si lidí, kteří soustavně a dobře pracují. Proto si vážíme všech lidí, kteří usilují o společný cíl, bez ohledu na to, zda jsou kmenoví nebo agenturní zaměstnanci, a zároveň bez ohledu na národnost, věk a pohlaví.

Podnik jako strom

Myslíme si, že podnik je živý organismus, který je potřeba zalévat. Když se o něj pečuje dobře, tak přináší plody jak obyvatelům, tak jeho vlastníkům. Proto považujeme za důležité, že se nejprve uspokojují potřeby podniku v podobě investic a pak teprve potřeby akcionářů.

3.2.4 Finanční analýza

[Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2016] Finanční a ekonomická situace podniku je analyzována pomocí poměrových ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity a výkonnosti. V analýze byl porovnáván ekonomický vývoj podniku za posledních pět let. V tab. 2 jsou data z účetních závěrek společnosti Beneš a Lát.

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva	438 748	448 508	650 543	667 201	718 024
DM	245 806	255 466	350 377	358 872	390 091
OM	192 039	192 804	309 165	306 333	325 058
Zásoby	84 122	87 835	125 849	131 119	149 362
Pohledávky	103 501	104 420	172 665	169 599	174 465
Dl. pohledávky	-	680	4 662	8 385	8 717
Kr. pohledávky	103 501	103 740	168 003	161 214	165 748
Pasiva	438 748	448 508	660 927	667 201	718 024
VK	254 417	244 079	259 191	367 385	364 229
CK	182 247	204 111	400 313	295 820	350 385
CK dl.	1 883	23 500	23 500	23 500	23 500
CK kr.	110 700	92 957	255 393	148 212	151 180
Odpisy	17 217	13 459	19 246	28 442	29 788
EBIT	6 285	-12 923	11 336	14 631	2 106
Tržby	533 846	448 508	736 984	718 586	742 719
nákladové úroky	1 978	1 992	3 364	2 687	2 656
EAT	964	-10 220	15 318	18 354	2 438

tab. 2 – Ukazatele minulých let z účetních závěrek [zdroj: justice.cz]

Ukazatel		2011	2012	2013	2014	2015
Likvidita	běžná likvidita	1,73	2,07	1,21	2,07	2,15
Zadluženost	zadluženost	0,42	0,46	0,62	0,44	0,49
Aktivity	obrat zásob	6,35	5,11	5,86	5,48	4,97
Aktivity	průměrná doba inkasa	69,80	83,81	84,34	84,97	84,56
Aktivity	obrat stálých aktiv	2,17	1,76	2,10	2,00	1,90
Aktivity	obrat oběžných aktiv	2,78	2,33	2,38	2,35	2,28
Aktivity	obrat celkových aktiv	1,22	1,00	1,13	1,08	1,03
Výkonnosti	rentabilita tržeb	0,00	-0,02	0,02	0,03	0,00

Výkonnosti	ROA	0,00	-0,02	0,02	0,03	0,00
Výkonnosti	ROE	0,00	-0,04	0,06	0,05	0,01

tab. 3 – Výpočet poměrových [zdroj: vlastní zpracování]

Likvidita společnosti ve sledovaném období je rostoucí, vyjma roku 2013, kde došlo k velkým investicím v podniku. Trend je pozitivní a společnost by měla pokračovat v tomto vývoji. Zadluženost podniku dosahuje poměrně nízkých hodnot, jelikož je hodnota aktiv podstatně vyšší než cizí zdroje.

Obrat zásob má také nízké hodnoty a pozitivní snižující trend. Průměrná doba inkasa je poměrně vysoký a stálý. Tento stav nasvědčuje oboru, kterému se podnik věnuje, ve kterém je doba obratu pohledávek vysoká. Přesto by měl podnik pracovat na snížení tohoto čísla. Obrat aktiv byl vyšší vždy roven či vyšší hodnotě 1. Celkový trend je však klesající.

V poměrových ukazatelích výkonnosti dosahuje podnik velmi nízkých hodnot z důvodu velký investic v posledních letech.

3.3 Stanovení Strategie

Rámec strategie podniku

Produkt

Podnik Beneš a Lát je zaměřen na zakázkovou výrobu. Její produkt je tak vždy dělán dle konkrétního zadání. Každý produkt je tedy unikátní, čemuž odpovídá proces výroby produktu. Na základě objemu produktu je využívána jiná technologie.

Zpracovávané materiály

Podnik Beneš a Lát je zaměřen na zakázkovou výrobu slitin z plastů a neželezných kovů. Jedná se o odlitky ze slitin hliníku, slitin zinku a plastové výrobky. Podnik je tak schopen vyrobit výrobek z jednotlivých materiálů ale i jejich kombinací, což může představovat pro zákazníka finální výrobek či součástku bez nutných dalších zpracování.

Technologie zpracování

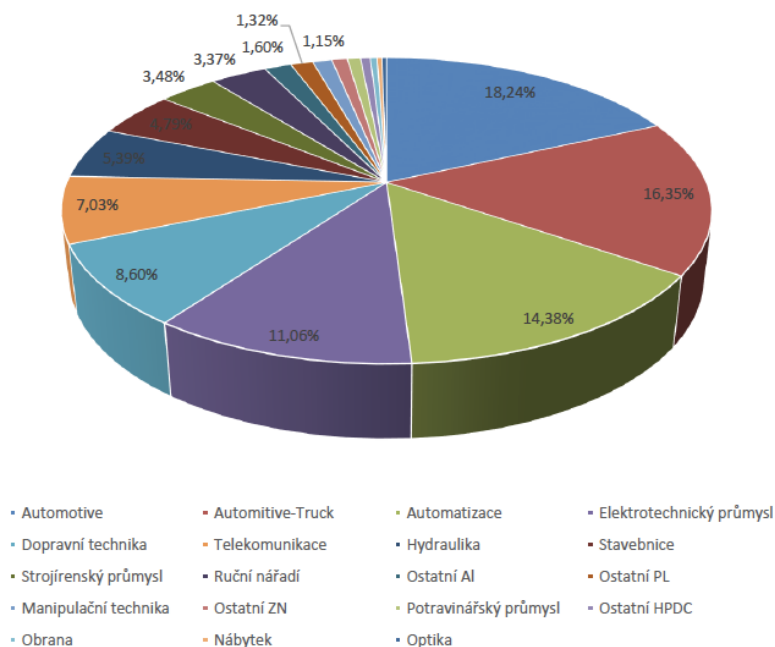
Podnik zpracovává materiály uvedené výše pomocí technologií nízkotlakého lití, gravitačním odléváním, tlakovým litím a vstřikováním plastů.

Životní cyklus produktu

Jelikož podnik neustále rozšiřuje využívané technologie zpracování, produkt se nachází v růstové fázi.

Trhy a uživatelské segmenty

Podnik aktuálně operuje na více typů trhů. Mezi nejvýznamnější patří Automotive, který tvoří více jak třetinu celkového obrátu. Mezi další významné patří Automatizace a elektronický průmysl. Z celkového obrátu tvoří přibližně 20% výroba pro české podniky. 80% pak tvoří export. Detailní hodnoty lze vidět v grafu obr. 9.



obr. 9 - Segmenty produktů [zdroj: vlastní zpracování]

Potenciální trhy

Podnik Beneš a Lát a.s. má vzhledem k zakázkové výrobě velký potenciál rozšíření jak u stávajících trhů, tak i získání nových.

Konkurence

Podnik má na trhu silné postavení z důvodu schopnosti kombinací zpracování materiálů plastu, zinku a hliníku, v čemž nemá ve střední Evropě konkurenta. Konkrétní konkurence je níže.

Zinek

Mezi hlavní konkurenty podniku patří podniky uvedené níže.

TENZA, a.s., Power-Cast Ortmann s.r.o. a Kovolis Hedvikov.

Hliník

Mezi hlavní konkurenty podniku patří podniky uvedené níže.

AL-SOLID s.r.o. a Alumetall cz s.r.o.

Plasty

Mezi hlavní konkurenta podniku patří podnik LPH Kbelnice s.r.o.

Tyto firmy nenabízejí kombinaci zpracování více materiálů. V Německu se nachází podnik, který zpracovává zinek a plast.

Vývoj trhu

Vývoj trhu je očekáván dle stávajících podmínek, z důvodu silného zakotvení strojírenství ve střední Evropě. Dle vedení společnosti, již nehrozí ohrožení z Asie, které se událo okolo roku 2000, jenž mělo za následek krátkodobý pokles tržeb, který se však během dalšího období vrátil na původní hodnoty před ohrožením. Problémem může tak být nedostatek kvalifikovaných lidí.

Způsob, jak uspět

Strategie podniku je rozdělena do dvou částí – vertikální a horizontální.

Horizontální strategie

Horizontální strategie obsahuje postupné rozšiřování v technologiích zpracování dalších typů materiálů. Podnik tak inovacemi nabízí zákazníkovi další způsoby zpracování materiálu. Tímto rozšířením je schopen podnik získat nové zákazníky, jelikož je rozšířena schopnost zpracování materiálů v podniku.

Vertikální strategie

Vertikální strategie se zaměřuje na stávající produkty, které podnik dále upravuje, tak aby zákazníkovi nabídl finální produkt, který není nutné dále upravovat jiným subjektem.

3.4 SWOT analýza

Předešlé analýzy shrnuje matice SWOT, která redefinuje klíčovou konkurenční výhodu, na které je postaveno podnikání.

Silné stránky S

- Podnik s dlouholetou historií
- Výrobky na míru ze slitin zinku, hliníku a plastů a jejich kombinací
- Dlouhodobá spolupráce s dodavateli
- Využívané moderní technologie
- Podrobná aplikace procesního řízení
- Výrobky vhodné pro mnoho segmentů

Slabé stránky W

- Náročnost výroby
- Nároky na normy dané státem
- Zvyšující se náklady na mzdy
- Velká vyjednávací síla odběratelů
- Malá finanční výkonnost podniku

Příležitosti O

- Příznivé podmínky na trhu
- Zesilující poptávka automotive
- Nové distribuční cesty
- Rozšíření portfolia o další zpracování materiálů
- Rozšíření portfolia o zpracování nových materiálů

Hrozby T

- Zvýšení nákladů na mzdy a splnění nových norem
- Nepříznivé legislativní změny
- Daňová reforma
- Nedostatečný nábor kvalifikovaných zaměstnanců

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Formulace poslání, vize a strategické cíle podniku

V této části je upravena stávající strategie podniku na novou, na základě provedených analýz. Výsledkem je nové stanovení poslání, vize a strategických cílů podniku. Ty vycházejí ze stávajících a jejich úprava byla konzultována s vedením společnosti, stávající strategie je uvedena v předchozí kapitole. Strategické cíle jsou již stanovené s ohledem na metodu BSC, aby je bylo možné na ní aplikovat. Aplikace cílů do metody BSC je řešena v další části práce.

Mezi významné změny patří změna plánovací vize, která byla stanovena na 5 let, nikoliv na 7 tak jako byla stávající. Termíny konce období jsou stanoveny dle účetní závěrky, která je dělána k 31.3. každého roku.

4.1.1 Poslání

Posláním společnosti je vyrábět produkty na základě potřeb zákazníka v požadované kvalitě a čase pro jeho maximální spokojenost. V přístupu, kvalitou, servisem a spoluprací se zákazníkem být nejlepším na trhu.

4.1.2 Vize mediální

Vize společnosti je dosahovat udržitelného růstu na trhu poctivou cestou pro spokojenost zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

4.1.3 Vize plánovací

Podnik v roce 2021 dosahuje roční konsolidovaný obrat 2,5 miliardy Kč při EBITDA 6%, 2% obratu je vynakládáno na vývoj a výzkum a 1% obratu na dobročinné akce prostřednictvím svého nadačního fondu.

4.1.4 Strategické cíle

Níže jsou bodově rozepsány bodově strategické cíle dle jednotlivých perspektiv. Ty jsou detailně rozpracovány v další části práce. Strategické cíle vycházejí z plánovací vize podniku, která je nejprve konkrétně uvedena.

Plánovací vize podniku do 2022/3

1. EBITDA 150 mil Kč
2. Konsolidovaný obrat 2,5 miliardy Kč
3. 2% obratu vynaložena na vývoj a výzkum = 50 mil Kč
4. 1% obratu přispěno do fondu na dobročinné akce = 25 mil Kč

Souhrn strategických cílů

Finanční perspektiva

1. Růst EBITDA podniku
2. Efektivní využívání zdrojů
3. Růst obrátu podniku

Zákaznická perspektiva

4. Získávání nových odběratelů
5. Zvyšování spokojenosti zákazníků
6. Udržení stávajících odběratelů
7. Zvyšování podílu na trhu

Procesní

8. Rozšíření výrobních kapacit
9. Zvyšování kvality produktu
10. Vertikální integrace
11. Zvýšení produktivity
12. Zavedení Industry 4.0

Interní potenciál

13. Zvyšování schopností informačního systému
14. Zvyšování kompetencí zaměstnanců
15. Zvyšování kompetencí týmů

4.1.5 Detailní rozpracování strategických cílů rozdělené na perspektivy

Finanční perspektiva

Růst EBITDA podniku – Na tvorbu zisku má největší vliv růst tržeb za prodej vlastních výrobků a efektivní využívání zdrojů.

Podpora vývoje a dobročinné dary – Podnik investuje do své budoucnosti, a proto si stanovil cíle pro vynaložené prostředky na vývoj a výzkum. Dále podnik myslí i na společenskou odpovědnost a vynakládá nemalé prostředky na dobročinné akce prostřednictvím svého nadačního fondu.

Efektivní využívání zdrojů– Pro dlouhodobou prosperitu podniku je nutné řídit provozní a ostatní náklady. Tento cíl je vyjádřen pomocí poměru k obrátu. Dosažení cíle je přes řízení nákladů a zvyšování efektivnosti procesů.

Růst obrátu podniku – Podnik svým provozem musí tvořit produkty, které prodá svým zákazníkům. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu je nutné přinášet zákazníkovi řešení a spolu s ním vytvářet produkt. Z provedených analýz vyplývá velký potenciál trhu k růstu prodeje produktů podniku. To obnáší práci obchodního oddělení pro navýšení zakázek a nutné investice do výrobních kapacit, aby bylo možné poptávku uspokojit. Navýšení marží na jednici produktu je v tomto segmentu nepravděpodobné.

Zákaznická perspektiva

Udržení hlavních odběratelů – Podnik je závislý na odběru zákazníků, jelikož ti mu tvoří tržby. Dlouhodobé spolupráce se zákazníky zajišťují podniku budoucí tržby a zároveň se snižují náklady na hledání nových zákazníků což je velmi náročné v tomto oboru. Dosažení tohoto cíle je pomocí zvýšení spokojenosti zákazníků a rozšíření výrobních technologií.

Získávání nových odběratelů – Spolupráce s novými zákazníky je logickým krokem pro neustálý rozvoj podniku. Jelikož v tomto oboru je velmi náročné získat nového zákazníka je nutné hlídat i efektivnost návratnosti vynaložených zdrojů na nového zákazníka. Tento cíl lze splnit pomocí efektivnější práci obchodního oddělení, rozšířením výrobních kapacit, technologií a marketingovou podporou.

Zvyšování spokojenosti zákazníků – Spokojenost zákazníků má vliv na budoucí i aktuální projekty, které přinášejí podniku tržby. Tento cíl lze splnit pomocí měření interních ukazatelů kvality produktu, komunikací se zákazníkem a získávání zpětné vazby od zákazníka pomocí dotazníků na základě kterých jsou učiněny opravné kroky.

Procesní

Rozšíření výrobních kapacit – Důležitým cílem pro rozvoj podniku je rozšíření kapacit výroby při uvažovaném velkém nárůstu. Tento cíl je plněn pomocí zvýšení podílu montovaných výrobků a zvýšení výrobní kapacity závodů.

Zvyšování kvality produktu – Kvalita výrobku má vliv jak na spokojenost zákazníka, tak i na efektivnost procesů, a tedy náklady podniku. Při nižším poměru reklamovanosti produktů klesají dodatečné náklady.

Zvýšení produktivity – Navýšení produktivity podniku má přímý vliv na využívání zdrojů podniku, což má finanční dopad na náklady podniku.

Vertikální integrace – Vertikální integrace obnáší rozšíření technologie pro úpravu materiálů hliníku, zinku a plastů, tak aby zákazníkovi nabídl podnik finální produkt, který není nutné dále upravovat jiným subjektem. To splňuje přidání aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů do vývoje a výroby.

Zavedení Industry 4.0 – Zavedení Industry 4.0 sebou přináší nové technologie, efektivnější procesy výroby a lepší řízení. Industry 4.0 posiluje technologické zdatnosti pomocí počítačové simulace lití a vstřikolísování plastů zavedením simulačního programu. Zavedením BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců zvyšuje produktivitu sériové výroby, což platí i pro zavedení on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.

Interní potenciál

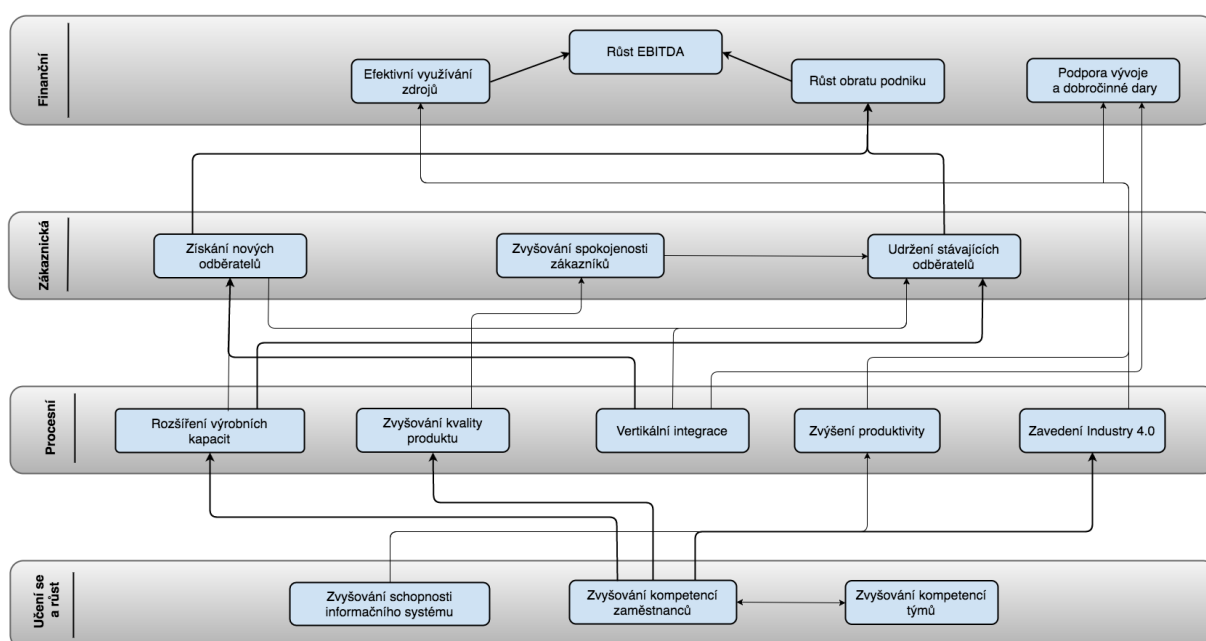
Zvyšování schopností informačního systému – Zvyšování schopností informačního systému a jeho aplikace na podnik přináší podniku lepší řízení, což má za následek zvýšení produktivity a je nutnou podmínkou pro zavedení Industry 4.0.

Zvyšování kompetencí zaměstnanců – Neustálé zlepšování kompetencí a rozvoj zaměstnanců vede k efektivnějšímu využívání zdrojů podniku, které snižuje náklady podniku. Součástí tohoto cíle je vytvoření systému pro vzdělávání zaměstnanců, zvýšení povědomí zaměstnanců o strategii, udržení klíčových zaměstnanců a využívání aktuálního motivačního systému.

Zvyšování kompetencí týmů – Neustálé zlepšování kompetencí a rozvoj týmů vede k efektivnějšímu využívání zdrojů podniku, které snižuje náklady podniku.

4.2 Strategická mapa

Strategická mapa obr. 10 zobrazuje vizuálně integraci cílů, tedy i příčiny a následky jednotlivých vztahů všech perspektiv. Ze strategické mapy je zřejmé, jak cíle z perspektivy učení se a růstu jsou výchozím předpokladem pro splnění dalších cílů. Například cíl zvyšování kompetencí zaměstnanců je nutným předpokladem pro úspěšného naplnění cíle zvýšení produktivity. To je z důvodu potřeby nutnosti, nejdříve zajistit schopnosti a kompetence u zaměstnanců, kteří v jednotlivých procesech produkují výstupy. Cíl zvýšení produktivity prostupuje do finanční perspektivy konkrétně do cíle efektivního využívání zdrojů z důvodu vyšší produktivity, a tedy snížení nákladů na proces. Cíl efektivní využívání zdrojů ovlivňuje další, konečný cíl finanční perspektivy růst EBITDA.



obr. 10 - Strategická mapa podniku B. a L. a.s. [zdroj: vlastní zpracování]

4.3 Zpracování cílových hodnot BSC matice

V další části práce byly pro jednotlivé cíle stanoveny konkrétní hodnoty v jednotlivých letech, tak aby ctily strategii podniku. Tyto hodnoty jsou rozděleny do tří typů. Finanční mají hodnotu v tis KČ, procentuální hodnoty vyjadřují stav plnění. Třetí, bezrozměrné hodnoty, jsou hodnoty složené z více ukazatelů, popřípadě měřítek. Každá tato hodnota je unikátní a mezi ostatními cíli nelze porovnávat, pouze vývoj v čase. Kompletní matice s hodnotami je uvedena v tab. 4, kompletní tabulka je umístěna v příloze 1. Tyto hodnoty byly vytvořeny na základě strategických cílů a zobrazují rozvržení jednotlivých let. Cílem této tabulky je sledování vývoje cílů, aby bylo možné identifikovat a hodnotově vyjádřit, zda je podnik schopen naplnit strategické cíle.

MĚŘÍTKA	Kód	perspektiva	Strat. cíl	jednotka	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	F01	Finanční	Růst EBITDA	tis Kč	58 262	73 801	93 484	118 417	150 000
N na vývoj	F02_V	Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary	tis Kč	19 421	24 600	31 161	39 472	50 000
N na dobr. účely	F02_D	Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary	tis Kč	9 710	12 300	15 581	19 736	25 000
Výkonová spotřeba	F03_V	Finanční	Efektivní využívání zdrojů	[-]	650 593	824 111	1 043 907	1 322 325	1 675 000
Osobní náklady	F03_O	Finanční	Efektivní využívání zdrojů	[-]	242 758	307 504	389 518	493 405	625 000
Obrat podniku	F04	Finanční	Růst obratu podniku	Kč	971 034	1 230 016	1 558 071	1 973 620	2 500 000
Obrat stávajících odběratelů	Z05	Zákaznická	Udržení stávajících odběratelů	tis Kč	776 827	984 013	1 246 456	1 578 896	2 000 000
Spokojenosti zákazníků	Z06	Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků	[-]	1,21	1,22	1,23	1,25	1,26
Obrat nových odběratelů	Z07	Zákaznická	Získávání nových odběratelů	tis Kč	194 207	246 003	311 614	394 724	500 000
Kapacita výroby	P08	Procesní	Rozšíření výrobních kapacit	%	100%	100%	100%	100%	100%
Zvyšování kvality produktu	P09	Procesní	Zvyšování kvality produktu	[-]	1,67	1,70	1,72	1,75	1,77
Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	P10	Procesní	Vertikální integrace	%	26%	52%	81%	100%	100%
Měření produktivity	P11	Procesní	Zvýšení produktivity	[-]	1,86	1,87	1,89	1,90	1,92
Industry 4.0 - simulace lití	P12_S	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	0%	26%	100%	100%	100%
Industry 4.0 BPM modelu	P12_B	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	34%	100%	100%	100%	100%
Industry 4.0 S-data sledování	P12_D	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	0%	0%	48%	84%	100%
Příprava IS na Industry 4.0	U13_I	Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému	%	11%	42%	83%	95%	100%
Informační podklad pro inovace procesů	U13_P	Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému	%	15%	31%	48%	100%	100%
Motivace pracovníků	U14	Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu pracovníků	[-]	6,78	8,00	9,44	11,14	13,14
Motivace týmů	U15	Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu týmů	%	15%	18%	22%	26%	31%

tab. 4 - BSC matice s cílovými hodnotami [zdroj: vlastní zpracování]

4.4 Indikátory cílů a pomocná měřítka

Tato kapitola vysvětluje další část diplomové práce, stanovení indikátorů cílů a pomocných měřítek.

Vytvořené indikátory jsou přiřazeny jednotlivým strategickým cílům, tak aby bylo možné vyhodnocovat plnění daného cíle. Jelikož jsou některé indikátory složené z více výpočtů bylo nutné vytvořit pomocná měřítka, která detailněji zobrazují jednotlivé stavy cílů. Při tvorbě indikátorů a pomocných měřítek byl podkladem aktuální seznam měřítek podniku. Některá měřítka byla z dokumentu využita, jiná byla upravena a některá měřítka zatím podnik nevyužívá. Měřítka mají vytvořený unikátní kód, stanovenou četnost reportování, zodpovědnou osobu za reportování měřítka, zařazení do perspektivy, strategický cíl, typ zdroje, typ hodnoty, podrobný popis měřítka a jak je vypočítáno.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva obsahuje indikátory EBITDA podniku, vynaložené náklady na vývoj, vynaložené náklady na dobročinné účely, výkonovou spotřebu, osobní náklady a obrát podniku. Tyto indikátory mají celkem 20 stanovených měřítek. Jejich jednotlivé hodnoty ovlivňují finální hodnotu indikátoru. Níže v tab. 5 a tab. 6 jsou uvedené příklady dvou finančních indikátorů a měřítek. Kompletní tabulka je umístěna v příloze 2.

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl	Cíl
Výkonová spotřeba	F03_V			Finanční	Efektivní využívání zdrojů	
Tržby na výkonovou spotřebu AL	F03_V_AL	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonová spotřeba
Tržby na výkonovou spotřebu PI	F03_V_PI	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonová spotřeba
Tržby na výkonovou spotřebu AT	F03_V_AT	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonová spotřeba
Tržby na výkonovou spotřebu Zn	F03_V_Zn	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonová spotřeba
Osobní náklady	F03_O			Finanční	Efektivní využívání zdrojů	
Tržby na mzdy AL	F03_O_AL	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady
Tržby na mzdy PI	F03_O_PI	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady
Tržby na mzdy AT	F03_O_AT	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady
Tržby na mzdy Zn	F03_O_Zn	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady

Název metriky	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Výkonová spotřeba		[-]	hodnota alespoň 1,49 a vyšší -> (výkonová spotřeba tvoří max 67% tržeb)
Tržby na výkonovou spotřebu AL	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AL/výkonovou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt AL
Tržby na výkonovou spotřebu PI	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby PI/výkonovou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt PI
Tržby na výkonovou spotřebu AT	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AT/výkonovou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt AT
Tržby na výkonovou spotřebu Zn	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby Zn/výkonovou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt Zn
Osobní náklady		[-]	hodnota alespoň 4,00 a vyšší -> (osobní náklady tvoří max 25% tržeb)
Tržby na mzdy AL	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AL/osobní náklady přiřazené na produkt AL
Tržby na mzdy PI	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby PI/osobní náklady přiřazené na produkt PI
Tržby na mzdy AT	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AT/osobní náklady přiřazené na produkt AT
Tržby na mzdy Zn	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby Zn/osobní náklady přiřazené na produkt Zn

tab. 5 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky ve finanční perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva obsahuje indikátory obrát stávajících odběratelů, spokojenost zákazníků a obrát nových odběratelů. Tyto indikátory mají celkem 20 stanovených měřítek. Jejich jednotlivé hodnoty ovlivňují finální hodnotu indikátoru. Níže v tab. 6 jsou uvedené příklady jednoho zákaznického indikátoru a měřítek. Kompletní tabulka je umístěna v příloze 2.

Spokojenosti zákazníků	Z06			Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků	
Rating zákaznických auditů AL - kvalita/spokojenost	Z06_A_AL	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Rating zákaznických auditů PI - kvalita/spokojenost	Z06_A_PI	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Rating zákaznických auditů AT - kvalita/spokojenost	Z06_A_AT	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Rating zákaznických auditů Zn - kvalita/spokojenost	Z06_A_Zn	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost množství Z02	Z06_M_02	měsíčně	ředitel závodu Z02	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost množství Z03	Z06_M_03	měsíčně	ředitel závodu Z03	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost množství Z08	Z06_M_08	měsíčně	ředitel závodu Z08	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost množství Z10	Z06_M_10	měsíčně	ředitel závodu Z10	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost termín Z02	Z06_T_02	měsíčně	ředitel závodu Z02	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost termín Z03	Z06_T_03	měsíčně	ředitel závodu Z03	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost termín Z08	Z06_T_08	měsíčně	ředitel závodu Z08	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků
Dodávková schopnost termín Z10	Z06_T_10	měsíčně	ředitel závodu Z10	Zákaznická		Spokojenosti zákazníků

Název metriky	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Spokojenosti zákazníků		[-]	
Rating zákaznických auditů AL - kvalita/spokojenost	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky AL, obsahem auditu je:
Rating zákaznických auditů PI - kvalita/spokojenost	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky PI, obsahem auditu je:
Rating zákaznických auditů AT - kvalita/spokojenost	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky AT, obsahem auditu je:
Rating zákaznických auditů Zn - kvalita/spokojenost	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky Zn, obsahem auditu je:
Dodávková schopnost množství Z02	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z02
Dodávková schopnost množství Z03	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z03
Dodávková schopnost množství Z08	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z08
Dodávková schopnost množství Z10	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z10
Dodávková schopnost termín Z02	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z02, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z03	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z03, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z08	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z08, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z10	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z10, den zpoždění má hodnotu 3,33%

tab. 6 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v zákaznické perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]

Procesní perspektiva

Procesní perspektiva obsahuje indikátory kapacita výroby, zvyšování kvality produktu, zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů, měření produktivity, Industry 4.0 – simulace, Industry 4.0 BPM modelu, Industry 4.0 S-data. Tyto indikátory mají celkem 41 stanovených měřítek. Jejich jednotlivé hodnoty ovlivňují finální hodnotu indikátoru. Níže v tab. 7 jsou uvedené příklady jednoho procesního indikátoru a měřítek. Kompletní tabulka je umístěna v příloze 2.

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl	Cíl
Měření produktivity	P11			Procesní	Zvýšení produktivity	
Doba zpracování poptávky	P11_DP	měsíčně	Obchodní ředitel			Měření produktivity
Celková produktivita výroby BaL a.s.	P11_CP	měsíčně	Ředitel podniku			Měření produktivity
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z02	P11_E_02	měsíčně	Ředitel závodu Z02			Měření produktivity
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z03	P11_E_03	měsíčně	Ředitel závodu Z03			Měření produktivity
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z08	P11_E_08	měsíčně	Ředitel závodu Z08			Měření produktivity
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z10	P11_E_10	měsíčně	Ředitel závodu Z10			Měření produktivity
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků podniku	P11_E_P	měsíčně	Ředitel podniku			Měření produktivity
Efektivita procesu výroby AL	P11_E_AL	měsíčně	Ředitel závodu Z02			Měření produktivity
Efektivita procesu výroby PI	P11_E_PI	měsíčně	Ředitel závodu Z03			Měření produktivity
Efektivita procesu výroby AT	P11_E_AT	měsíčně	Ředitel závodu Z08			Měření produktivity
Efektivita procesu výroby Zn	P11_E_Zn	měsíčně	Ředitel závodu Z10			Měření produktivity

Název metriky	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Měření produktivity		[-]	
Doba zpracování poptávky	výpočet	dnů	Doba zpracování poptávky od potenciálního zákazníka
Celková produktivita výroby BaL a.s.	výpočet	[-]	Výpočet poměru tržeb na přepočítaný počet zaměstnanců (bez externích)
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z02	výpočet	[-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z02 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z03	výpočet	[-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z03 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z08	výpočet	[-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z08 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z10	výpočet	[-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z10 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků podniku	výpočet	[-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části všech závodů / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita procesu výroby AL	výpočet	[-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků AL
Efektivita procesu výroby PI	výpočet	[-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků PI
Efektivita procesu výroby AT	výpočet	[-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků AT
Efektivita procesu výroby Zn	výpočet	[-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků Zn

tab. 7 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v procesní perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]

Učení se a růst perspektiva

Perspektiva učení se a růstu obsahuje indikátory příprava IS na Industry 4.0, informační podklad pro inovace procesů, motivace pracovníků a motivace týmů. Tyto indikátory mají celkem 27 stanovených měřítek. Jejich jednotlivé hodnoty ovlivňují finální hodnotu indikátoru. Níže v tab. tab. 8 jsou uvedené příklady jednoho indikátorů učení se a růstu a měřítek. Kompletní tabulka je umístěna v příloze 2.

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl
Motivace pracovníků	U14			Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu pracovníků
Úrazovost pracovníků Z02	U14_U_02	měsíčně	personalistka závodu Z02		
Úrazovost pracovníků Z03	U14_U_03	měsíčně	personalistka závodu Z03		
Úrazovost pracovníků Z08	U14_U_08	měsíčně	personalistka závodu Z08		
Úrazovost pracovníků Z10	U14_U_10	měsíčně	personalistka závodu Z10		
Úrazovost pracovníků podniku	U14_U_P	měsíčně	personalistka podniku		
Fluktuace pracovníků Z02	U14_F_02	měsíčně	personalistka závodu Z02		
Fluktuace pracovníků Z03	U14_F_03	měsíčně	personalistka závodu Z03		
Fluktuace pracovníků Z08	U14_F_08	měsíčně	personalistka závodu Z08		
Fluktuace pracovníků Z10	U14_F_10	měsíčně	personalistka závodu Z10		
Fluktuace pracovníků podniku	U14_F_P	měsíčně	personalistka podniku		
Počet realizovaných koumáčků na zaměstnance	U14_K	měsíčně	Administrátor systému kvality		
Spokojenost zaměstnanců Z02	U14_S_02	měsíčně	personalistka závodu Z02		
Spokojenost zaměstnanců Z03	U14_S_03	měsíčně	personalistka závodu Z03		
Spokojenost zaměstnanců Z08	U14_S_08	měsíčně	personalistka závodu Z08		
Spokojenost zaměstnanců Z10	U14_S_10	měsíčně	personalistka závodu Z10		
Spokojenost zaměstnanců podniku	U14_S_P	měsíčně	personalistka podniku		
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z02	U14_K_02	měsíčně	personalistka závodu Z02		
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z03	U14_K_03	měsíčně	personalistka závodu Z03		
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z08	U14_K_08	měsíčně	personalistka závodu Z08		
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z10	U14_K_10	měsíčně	personalistka závodu Z10		
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců podniku	U14_K_P	měsíčně	personalistka podniku		
% využívání systému pro vzdělávání zaměstnanců	U14_V	měsíčně	personalistka podniku		
Počet studentů na praxi v podniku	U14_P	měsíčně	personalistka podniku		

Název metriky	Cíl	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Motivace pracovníků			[-]	
Úrazovost pracovníků Z02	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z02
Úrazovost pracovníků Z03	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z03
Úrazovost pracovníků Z08	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z08
Úrazovost pracovníků Z10	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z10
Úrazovost pracovníků podniku	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti všech pracovníků v podniku
Fluktuace pracovníků Z02	Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktuace pracovníků závodu Z02
Fluktuace pracovníků Z03	Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktuace pracovníků závodu Z03
Fluktuace pracovníků Z08	Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktuace pracovníků závodu Z08
Fluktuace pracovníků Z10	Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktuace pracovníků závodu Z10
Fluktuace pracovníků podniku	Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktuace pracovníků podniku
Počet realizovaných koumáčků na zaměstnance	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Počet realizovaných koumáčků na zaměstnance
Spokojenost zaměstnanců Z02	Motivace pracovníků	hodnocení audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 02, obsahem auditu je:
Spokojenost zaměstnanců Z03	Motivace pracovníků	hodnocení audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 03, obsahem auditu je:
Spokojenost zaměstnanců Z08	Motivace pracovníků	hodnocení audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 08, obsahem auditu je:
Spokojenost zaměstnanců Z10	Motivace pracovníků	hodnocení audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 10, obsahem auditu je:
Spokojenost zaměstnanců podniku	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Průměr hodnocených auditů na jednotlivých závodech
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z02	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocení audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 02
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z03	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocení audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 03
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z08	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocení audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 08
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z10	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocení audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 10
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců podniku	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Průměr hodnocených auditů na jednotlivých závodech
% využívání systému pro vzdělávání zaměstnanců	Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření kolik zaměstnanců využilo systém pro vzdělávání zaměstnanců
Počet studentů na praxi v podniku	Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Počet studentů na praxi v podniku

tab. 8 – Příklad indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v perspektivě učení se a růstu [zdroj: vlastní zpracování]

4.5 Strategické akce

Z důvodu přípravy implementace Balanced Scorecard a pro plnění strategie je nutné vykonat jednotlivé strategické akce, které jsou nutným předpokladem pro úspěšné zavedení BSC v podniku. Strategické akce jsou rozepsány souhrnně a detailně s podrobným popisem. To zobrazují tabulky níže. Tabulka 12 zobrazuje všechny strategické akce. Pro detailní pohled na strategické akce jsou vybrány příklady v tab. 7. Všechny detailně rozpracované strategické akce jsou v příloze práce příloha 3.

Strat. cíl	Kód cíle	perspektiva	Strategické akce - podpora cíle	kód str. akce	průběh akce	Zodpovědná osoba	termín začátku	termín dokončení
Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace	-	-	Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace		jednorázová	ředitel podniku	01/2017	03/2017
Udržení stávajících odběratelů	Z05	Zákaznická	Zavedení víceletého a vícesmluvního rabatu	S01	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
	Z05	Zákaznická	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S02	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Z06	Zákaznická	Rating zákaznických auditů - kvalita/spokojenost	S03	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	07/2017	08/2017
	Z06	Zákaznická	Měření - dodávková schopnost množství	S04	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	08/2017	10/2017
	Z06	Zákaznická	Měření - dodávková schopnost termín	S05	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	09/2017	11/2017
Získávání nových odběratelů	Z07	Zákaznická	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S06	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
	Z07	Zákaznická	Marketingová podpora	S07	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	10/2017
Rozšíření výrobních kapacit	P08	Procesní	Investice do nových výrobních strojů	S08	průběžná	ředitel závodu	04/2018	03/2022
Rozšíření výrobních kapacit	P08	Procesní	Zvýšení produktivity současných strojů	S09	průběžná	ředitel závodu	04/2017	03/2022
Zvyšování kvality produktu	P09	Procesní	Měření - PPM reklamací externí	S10	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	06/2017	08/2017
	P09	Procesní	Měření - PPM reklamací interní	S11	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	06/2017	08/2017
	P09	Procesní	Měření - interní hodnocení kvality produktu	S12	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	07/2017	10/2017
Vertikální integrace	P10	Procesní	Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	S13	jednorázová	ředitel podniku	04/2017	11/2020
Zvýšení produktivity	P11	Procesní	měření produktivity	S14	průběžná	ředitel podniku	05/2017	03/2018
	P11	Procesní	Rozšíření motivačního systému pro produktivitu	S15	jednorázová	ředitel podniku	05/2017	08/2017
Zavedení Industry 4.0	P12	Procesní	Zavedení počítačové simulace	S16	jednorázová	ředitel podniku	11/2019	02/2020
	P12	Procesní	Zavedení BPM modelu	S17	jednorázová	ředitel podniku	05/2017	03/2018
	P12	Procesní	Zavedení sledování stavů strojů	S18	jednorázová	ředitel podniku	04/2019	10/2020
Zvyšování schopnosti informačního systému	U13	Učení se a růst	Rozvoj IS pro Industry 4.0	S19	průběžná	Vedoucí oddělení ICT	05/2017	10/2020
	U13	Učení se a růst	Rozvoj IS pro inovace procesů	S20	průběžná	Vedoucí oddělení ICT	04/2017	03/2022
Zvyšování kompetencí zaměstnanců	U14	Učení se a růst	Zavedení vzdělávacího systému pro zaměstnance	S21	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017
	U14	Učení se a růst	Zavedení měření zaměstnanců	S22	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017
Zvyšování kompetencí týmů	U15	Učení se a růst	Zavedení vzdělávacího systému pro týmy	S23	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017

tab. 9 – Všechny strategické akce [zdroj: vlastní zpracování]

4.5.1 Detailní popis strategických akcí

Detailní popis strategických akcí obsahuje unikátní kód akce, návaznost na strategický cíl, plánovaný termín začátku a dokončení, zodpovědnou osobu a podrobné vysvětlení akce. Níže v tab. 10 – tab. 34 jsou podrobně vypsány všechny strategické akce. Kompletní seznam je také v příloze 4.

kód strat. akce	S00	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	-	termín začátku	01/2017
název strategické akce	Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace	termín dokončení	03/2017
Vysvětlení	1. Implementace měřítek a strat cílů do IS 2. Implementace do reportingu, controllingu, do strategického a operativního plánování pro nové strategie, do systému řízení lidských zdrojů 3. Příprava strategických akcí 4. Testování implementace 5. Prezentace metody zaměstnancům		
kód strat. akce	S01	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Podpora cíle	Udržení stávajících odběratelů	termín začátku	04/2017
název strategické akce	Zavedení víceletého a vícesmluvního rabatu	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Podpora získání zakázek ze stávajících zákazníků pomocí slev - podpora vícezakázek		
kód strat. akce	S02	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Strategický cíl	Udržení stávajících odběratelů	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního a odměňovacího systému obchodního oddělení pro získání dalších zakázek		
kód strat. akce	S03	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Rating zákaznických auditů - kvalita/spokojenost	termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Zavedení zákaznických auditů - kvalita/spokojenost. Obsahem auditu je: - spokojenost kvality finálního produktu - spokojenost s průběhem zakázky - spokojenost s dobou dodání - celkové hodnocení spolupráce		
kód strat. akce	S04	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Podpora cíle	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	08/2017
název strategické akce	Měření - dodávková schopnost množství	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování splnění dodání množství v dohodnutém termínu zakázek.		
kód strat. akce	S05	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	09/2017
Podpora cíle	Měření - dodávková schopnost termín	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování termínu požadovaného množství v zakázce.		
kód strat. akce	S06	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Strategický cíl	Získávání nových odběratelů	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního a odměňovacího systému obchodního oddělení pro získání dalších zakázek		

kód strat. akce	S07	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Podpora cíle	Získávání nových odběratelů	termín začátku	04/2017
název strategické akce	Marketingová podpora	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Marketingové aktivity pro získání nových zákazníků - Internetová reklama CPC - Vystavování na veletrzích - displejová reklama v průmyslových oblastech (Mladá Boleslav, Kladno, atp)		
kód strat. akce	S08	zodpovědná osoba	ředitel závodu
Strategický cíl	Rozšíření výrobních kapacit	termín začátku	04/2018
Podpora cíle	Investice do nových výrobních strojů	termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Nákup nových výrobních strojů pro pokrytí výrobní kapacity plánu nebo investice do aktuálních		
kód strat. akce	S09	zodpovědná osoba	ředitel závodu
Strategický cíl	Rozšíření výrobních kapacit	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení produktivity současných strojů	termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Snížení prostojů strojů		
kód strat. akce	S10	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Podpora cíle	Zvyšování kvality produktu	termín začátku	06/2017
název strategické akce	Měření - PPM reklamací externí	termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Zavedení vyhodnocování reklamací od zákazníků. -> úprava pro BSC		
kód strat. akce	S11	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování kvality produktu	termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Měření - PPM reklamací interní	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování reklamací od zaměstnanců. -> úprava pro BSC		
kód strat. akce	S12	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování kvality produktu	termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Měření - interní hodnocení kvality produktu	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Zavedení zaměstnaneckých auditů - kvalita produktu. -> úprava pro BSC		
kód strat. akce	S13	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	Vertikální integrace	termín začátku	04/2017
název strategické akce	Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	termín dokončení	11/2020
Vysvětlení	Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů do výroby.		
kód strat. akce	S14	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zvýšení produktivity	termín začátku	05/2017
Podpora cíle	měření produktivity	termín dokončení	03/2018
Vysvětlení	Zavedení měření produktivity výrobních procesů.		

kód strat. akce	S15		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zvýšení produktivity		termín začátku	05/2017
Podpora cíle	Rozšíření motivačního systému pro produktivitu		termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního systému pro podporu produktivity. -> úprava pro BSC			
kód strat. akce	S16		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	Zavedení Industry 4.0		termín začátku	11/2019
název strategické akce	Zavedení počítačové simulace		termín dokončení	02/2020
Vysvětlení	Zavedení počítačové simulace lití a vstřikolisování plastů zavedením simulačního programu.			
kód strat. akce	S17		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zavedení Industry 4.0		termín začátku	05/2017
Podpora cíle	Zavedení BPM modelu		termín dokončení	03/2018
Vysvětlení	Zavedení BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců.			
kód strat. akce	S18		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zavedení Industry 4.0		termín začátku	04/2019
Podpora cíle	Zavedení sledování stavů strojů		termín dokončení	10/2020
Vysvětlení	Zavedení on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.			
kód strat. akce	S19		zodpovědná osoba	Vedoucí oddělení ICT
Podpora cíle	Zvyšování schopnosti informačního systému		termín začátku	05/2017
název strategické akce	Rozvoj IS pro Industry 4.0		termín dokončení	10/2020
Vysvětlení	Příprava IS na Industry 4.0 - Instalace propojení informačních systémů s ATTISem pro model procesního řízení a KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců. - Instalace propojení informačních systémů se simulačním programem na počítačové simulace lití a vstřikolisování plastů. - Instalace propojení informačních systémů pro on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.			
kód strat. akce	S20		zodpovědná osoba	Vedoucí oddělení ICT
Strategický cíl	Zvyšování schopnosti informačního systému		termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Rozvoj IS pro inovace procesů		termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Zajištění dostatečného informačního podkladu pro inovace procesů - Zavedení měření počtu procesů vyhodnocovány v reálném čase/počet všech procesů - Zavedení hodnocení dostupnosti zpětné vazby o nákladech jednotlivých procesů. - Zavedení auditu funkcí informačních systémů a analýza inovací			
kód strat. akce	S21		zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí zaměstnanců		termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Vzdělávacího systém pro zaměstnance		termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení vzdělávacího systému pro zaměstnance - rozvoj schopností a vzdělání - vzdělávací systém			

kód strat. akce	S22	zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí zaměstnanců	termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Zavedení měření zaměstnanců	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení pravidelného dotazníkové šetření pro zaměstnance a sledování ukazatelů o zaměstnancích - spokojenosti - úrazovosti - kompetence zaměstnanců - fluktuace		
kód strat. akce	S23	zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí týmů	termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Vzdělávacího systém pro týmy	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení vzdělávacího systému pro týmy - rozvoj týmových schopností a vzdělání - vzdělání pro lídry týmů		

tab. 10 – tab. 34 – Detailní popis všech strategických akcí [zdroj: vlastní zpracování]

Harmonogram strategických akcí

Konkrétní časový plán jednotlivých strategických akcí je graficky zobrazen pomocí Ganttova diagramu. Níže v tab. 35 je uveden příklad pro některé strategické cíle. Kompletní seznam je uveden v příloze 5.

období od	01.03.17				2017												2018												
	název strategické akce	kód akce	od	do	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace	S00	01/2017	03/2017																										
Zavedení víceletého a vícesmluvního rabatu	S01	04/2017	05/2017																										
Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S02	04/2017	05/2017																										
Rating zákaznických auditů - kvalita/spokojenost	S03	07/2017	08/2017																										
Měření - dodávková schopnost množství	S04	08/2017	10/2017																										
Měření - dodávková schopnost termín	S05	09/2017	11/2017																										
Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S02	04/2017	05/2017																										
Marketingová podpora	S07	04/2017	10/2017																										
Investice do nových výrobních strojů	S08	04/2018	03/2022																										
Zvýšení produktivity současných strojů	S09	04/2017	03/2022																										
Měření - PPM reklamací externí	S10	06/2017	08/2017																										
Měření - PPM reklamací interní	S11	07/2017	10/2017																										
Měření - interní hodnocení kvality produktu	S12	07/2017	10/2017																										
Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	S13	04/2017	11/2020																										
Měření produktivity	S14	05/2017	03/2018																										
Rozšíření motivačního systému pro produktivitu	S15	05/2017	08/2017																										
Zavedení počítačové simulace	S16	11/2019	02/2020																										
Zavedení BPM modelu	S17	05/2017	03/2018																										
Zavedení sledování stavů strojů	S18	04/2019	10/2020																										
Rozvoj IS pro Industry 4.0	S19	05/2017	10/2020																										
Rozvoj IS pro inovace procesů	S20	04/2017	03/2022																										
Vzdělávacího systém pro zaměstnance	S21	08/2017	11/2017																										
Zavedení měření zaměstnanců	S22	08/2017	11/2017																										
Vzdělávacího systém pro týmy	S23	08/2017	11/2017																										

5 DOPORUČENÍ K IMPLEMENTACI

V předchozích částech práce byla provedena strategická analýza, která vedla k vyjasnění strategie a tvorby Balanced Scorecard. To jsou dle Horvátha dva stěžejní body pro úspěšnost Balanced Scorecard. Konečný efekt, však vyžaduje další tři položky, vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, řízení procesu rozšíření a zajištění nepřetržitého používání.

Body vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci a řízení procesu rozšíření byly splněny, což také odhalila strategická analýza, na kterou navazují některé strategické akce, které doplňují aktuální stav podniku pro vytvoření předpokladů použití Balanced Scorecard. V organizačních předpokladech byly splněny dvě nutné podmínky, které jsou nutnost definice koncepčních pravidel zahrnující stanovení jednotek a úrovně podniku pro aplikaci BSC a vytvoření pravidel týkající se zajištění řízení vlastního projektu. Řízení procesu rozšíření, tzv. roll-out zavádí konkrétně vytvořenou Balanced Scorecard, jenž v případě úspěšnosti vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. Pro podnik byl navržen způsob horizontální úrovně rozšíření, což ukazují zvolené strategické akce.

Pro správný efekt zavedení Balanced Scorecard nyní musí podnik zajistit nepřetržité používání systému. Dlouhodobé využívání vyžaduje propojení Balanced Scorecard s manažerskými systémy řízení. V prvé řadě se jedná o úspěšnou prvotní implementaci obsahující zavedení controllingu sledující důslednou realizaci strategických akcí stanovených v Balanced Scorecard. Nutnost zavedení do informačního systému Attis, ve kterém jsou nastavena všechna měřítka, jež směřují k naplnění stanovených strategických cílů. Integraci do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k zakotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů a posledním bodem je integrace Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování pro nové strategie, přesné převedení do operativního hlediska a strategické akce ročních plánů a rozpočtů.

Pro budoucí úspěšnost využití aplikované metody je zásadní poslední bod zmíněný v předchozím odstavci. Správná integrace Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování vede k neustálé úpravě cílů a tedy indikátorů, jenž odpovídají budoucí úpravě strategie. Ta je nutná na základě vyhodnocování změny v prostředí a okolí podniku, na které musí podnik neustále reagovat.

SHRNUTÍ A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Cílem práce bylo analyzovat zavedení metody Balance Scorecard ve výrobním strojírenském podniku Beneš a Lát a.s. z hlediska plnění strategických cílů v oblasti inovačního managementu.

Naplnění cíle práce bylo dosaženo pomocí ujasnění strategie podniku a následné tvorby Balanced Scorecard s kompletní přípravou na implementaci. Výsledný návrh Balanced Scorecard splňuje předpoklady pro stanovení rámce, vedoucí k úspěšnému naplnění stanovených poslání a strategických cílů.

Teoretická část umožnila pochopení problematiky a objasnění pojmů a metod, jež byly využity v dalších částech práce. Právě analytická část práce se opírala o poznatky uvedené v teoretické části. Provedená strategická analýza s metodami pro rozbor vnitřního a vnějšího okolí byla podkladem pro stanovení strategie podniku. Výsledkem analýz je matice SWOT, která redefiniuje konkurenční výhodu, na které je postaveno podnikání. Nová strategie podniku vychází z poskytnuté strategie od vedení podniku a je upravena na základě poznatků ze strategické analýzy. Důležitost provedených analýz spočívá i v ověření velmi ambiciózních cílů společnosti. Při tvorbě Balanced Scorecard byly strategické cíle rozděleny pomocí čtyř perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Tyto perspektivy, a tudíž i strategické cíle jsou vzájemně propojeny a na sobě závislé. Po stanovení jednotlivých návazností byly vytvořeny indikátory, které zobrazují progres cílů. Součástí bylo i tedy stanovení požadovaných meziročních hodnot indikátorů. Práce stanovila pomocná měřítka na základě, kterých je sledován progres daných indikátorů. Ty byly buď převzaty z aktuálně využívaných, upraveny též z aktuálních, nebo nově vytvořeny. Počet přiřazených měřítek k indikátorům je více než sto. Strategické akce jsou poslední částí tvorby Balanced Scorecard a jsou nutným faktorem pro splnění strategie. Strategické akce zabezpečují správnou implementaci metody do strategického řízení a zároveň podporují konkrétní strategické cíle. Vizualním shrnutím metody je strategická mapa cílů, která zobrazuje jednotlivé cíle přístupnou formou i díky zobrazení návaznosti vzájemného propojení cílů.

Velmi důležitou součástí úspěšné implementace jsou poznatky zmíněné v části doporučení k implementaci. Předešlé části práce byly nutné pro správnou tvorbu BSC. Pro zajištění požadovaného cíle implementace této metody, tedy dosažení cílů stanovené strategie, je nutné zajištění nepřetržitého používání. Úspěch implementace je především pokud je BSC

transformována z měřicího systému do systému manažerského. To obnáší propojení s controllingem realizací strategických akcí, propojením informačního systému Attis, integrací do systému řízení lidských zdrojů a v závěru i správnou integraci Balanced Scorecard do strategického a operativního plánování pro nové strategie, přesné převedení do operativního hlediska a strategické akce ročních plánů a rozpočtů.

V případě, že se rozhodne podnik metodu aplikovat je autor přesvědčen v její pozitivní vliv na řízení podniku a úspěšnost strategie. Její výhoda totiž spočívá v propojení a vytvoření rovnováhy mezi vnitřními a vnějšími požadavky zúčastněných stran, tedy jak zákazníků, akcionářů tak i zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Internetové zdroje

1. *BENEŠ a LÁT: O nás* [online]. [cit. 2016-07-31]. Dostupné z: <http://www.benesalat.cz/>
2. Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2016>
3. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *Česká Národní Banka* [online]. 2016 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/161103_prohlaseni.html
4. Aktuální prognóza ČNB. *Česká Národní Banka* [online]. 2016 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP
5. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=514606&typ=PLATNY>
6. What is the Balanced Scorecard? *What is the Balanced Scorecard?* [online]. Cary, North Carolina: Balanced Scorecard Institute, 2016 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Literární zdroje

7. COKINS, Gary. *Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2009. Wiley and SAS business series. ISBN 978-0-470-44998-1.
8. DAVILA, Tony, Marc J. EPSTEIN a Robert SHELTON. *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Pearson Education, c2006. ISBN 0-13-149786-3.
9. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
10. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
11. HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-244-4.

12. HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
14. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergii*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-155-0.
15. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
16. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-134-2.
17. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
18. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
19. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
20. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.
21. TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.
22. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Tabulky

- tab. 1 - Rozložení produktů [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 2 – Ukazatele minulých let z účetních závěrek [zdroj: justice.cz]*
- tab. 3 – Výpočet poměrových [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 4 - BSC matice s cílovými hodnotami [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 5 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky ve finanční perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 6 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v zákaznické perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 7 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v procesní perspektivě [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 8 – Příklady indikátorů cílů a pomocných měřítek pro vybrané metriky v perspektivě učení se a růstu [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 9 – Všechny strategické akce [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 10 – tab. 34 – Detailní popis všech strategických akcí [zdroj: vlastní zpracování]*
- tab. 35 – Harmonogram strategických akcí [zdroj: vlastní zpracování]*

Obrázky

- obr. 1 - Závody podniku [zdroj: vlastní zpracování]*
- obr. 2 – Strategie a BSC [zdroj: HORVÁTH, 2002: str. 9]*
- obr. 3 - Měření strategických finančních témat [zdroj: KAPLAN, NORTON 2000, str: 25]*
- obr. 4 - Zákaznická perspektiva – základní měřítka [zdroj: KAPLAN, NORTON 2000, str: 65]*
- obr. 5 - Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce [zdroj: KAPLAN, NORTON, 2000: str. 89]*
- obr. 6 - Příklady objektů pro tvorbu procesního řízení [zdroj: FÍŠER, 2014: str. 73]*
- obr. 7 - Manažerské nástroje a podpora soutěže či spolupráce [zdroj: FÍŠER, 2014: str. 90]*
- obr. 8 - Procesní schéma – realizace produktu [zdroj: IS podniku BaL]*
- obr. 9 - Segmenty produktů [zdroj: vlastní zpracování]*
- obr. 10 - Strategická mapa podniku B. a L. a.s. [zdroj: vlastní zpracování]*

Přílohy

příloha 1 - BSC matice roky-cíl. hodnoty

příloha 2 - Ukazatelé a pomocná měřítka

příloha 3 - Strategické akce souhrn

příloha 4 - Strategické akce detailně

příloha 5 – Harmonogram strategických akcí

PŘÍLOHA 1 - BSC MATICE ROKY - CÍLOVÉ HODNOTY

MĚŘÍTKA	Kód	perspektiva	Strat. cíl	jednotka	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA	F01	Finanční	Růst EBITDA	tis Kč	58 262	73 801	93 484	118 417	150 000
N na vývoj	F02_V	Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary	tis Kč	19 421	24 600	31 161	39 472	50 000
N na dobr. účely	F02_D	Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary	tis Kč	9 710	12 300	15 581	19 736	25 000
Výkonová spotřeba	F03_V	Finanční	Efektivní využívání zdrojů	[-]	650 593	824 111	1 043 907	1 322 325	1 675 000
Osobní náklady	F03_O	Finanční	Efektivní využívání zdrojů	[-]	242 758	307 504	389 518	493 405	625 000
Obrat podniku	F04	Finanční	Růst obratu podniku	Kč	971 034	1 230 016	1 558 071	1 973 620	2 500 000
Obrat stávajících odběratelů	Z05	Zákaznická	Udržení stávajících odběratelů	tis Kč	776 827	984 013	1 246 456	1 578 896	2 000 000
Spokojenosti zákazníků	Z06	Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků	[-]	1,21	1,22	1,23	1,25	1,26
Obrat nových odběratelů	Z07	Zákaznická	Získávání nových odběratelů	tis Kč	194 207	246 003	311 614	394 724	500 000
Kapacita výroby	P08	Procesní	Rozšíření výrobních kapacit	%	100%	100%	100%	100%	100%
Zvyšování kvality produktu	P09	Procesní	Zvyšování kvality produktu	[-]	1,67	1,70	1,72	1,75	1,77
Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	P10	Procesní	Vertikální integrace	%	26%	52%	81%	100%	100%
Měření produktivity	P11	Procesní	Zvýšení produktivity	[-]	1,86	1,87	1,89	1,90	1,92
Industry 4.0 - simulace lití	P12_S	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	0%	26%	100%	100%	100%
Industry 4.0 BPM modelu	P12_B	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	34%	100%	100%	100%	100%
Industry 4.0 S-data sledování	P12_D	Procesní	Zavedení Industry 4.0	%	0%	0%	48%	84%	100%
Příprava IS na Industry 4.0	U13_I	Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému	%	11%	42%	83%	95%	100%
Informační podklad pro inovace procesů	U13_P	Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému	%	15%	31%	48%	100%	100%
Motivace pracovníků	U14	Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu pracovníků	[-]	6,78	8,00	9,44	11,14	13,14
Motivace týmů	U15	Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu týmů	%	15%	18%	22%	26%	31%

PŘÍLOHA 2 - UKAZATELE A POMOCNÁ MĚŘÍTKA

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl	Cíl	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
EBITDA	F01				Finanční	Růst EBITDA			
EBITDA podniku	F01_EB	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		EBITDA	výpočet	Kč	hodnota EBITDA podniku
N na vývoj	F02_V				Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary			
N na vývoj Z02	F02_V_02	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na vývoj	účetní výkazy	[-]	vynaložené náklady na vývoj pro závod Z02
N na vývoj Z03	F02_V_03	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na vývoj	účetní výkazy	[-]	vynaložené náklady na vývoj pro závod Z03
N na vývoj Z08	F02_V_08	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na vývoj	účetní výkazy	[-]	vynaložené náklady na vývoj pro závod Z08
N na vývoj Z10	F02_V_10	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na vývoj	účetní výkazy	[-]	vynaložené náklady na vývoj pro závod Z10
N na vývoj ostatní	F02_V_O	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na vývoj	účetní výkazy	[-]	vynaložené náklady na vývoj nezařaditelné výše
N na dobr. účely	F02_D				Finanční	Podpora vývoje a dobročinné dary			
N na dobr. účely celého podniku	F02_D_P	ročně	ekonomický ředitel	Finanční		N na dobr. účely	účetní výkazy	Kč	vynaložené náklady na dobročinné účely a dary
Výkonná spotřeba	F03_V				Finanční	Efektivní využívání zdrojů			hodnota alespoň 1,49 a vyšší -> (výkonná spotřeba tvoří max 67% tržeb)
Tržby na výkonnou spotřebu AL	F03_V_AL	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonná spotřeba	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AL/výkonnou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt AL
Tržby na výkonnou spotřebu PI	F03_V_PI	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonná spotřeba	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby PI/výkonnou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt PI
Tržby na výkonnou spotřebu AT	F03_V_AT	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonná spotřeba	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AT/výkonnou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt AT
Tržby na výkonnou spotřebu Zn	F03_V_Zn	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Výkonná spotřeba	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby Zn/výkonnou spotřebu pro přiřazenou spotřebu na produkt Zn
Osobní náklady	F03_O				Finanční	Efektivní využívání zdrojů			hodnota alespoň 4,00 a vyšší -> (osobní náklady tvoří max 25% tržeb)
Tržby na mzdy AL	F03_O_AL	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AL/osobní náklady přiřazené na produkt AL
Tržby na mzdy PI	F03_O_PI	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby PI/osobní náklady přiřazené na produkt PI
Tržby na mzdy AT	F03_O_AT	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby AT/osobní náklady přiřazené na produkt AT
Tržby na mzdy Zn	F03_O_Zn	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Osobní náklady	výpočet	[-]	Poměrový ukazatel tržby Zn/osobní náklady přiřazené na produkt Zn
Obrát podniku	F04				Finanční	Růst obrátu podniku			Kč
Tržby podniku	F04_AL	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Obrát podniku	účetní výkazy	Kč	Celkové tržby za výrobky AL
Tržby PI výrobků	F04_PI	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Obrát podniku	účetní výkazy	Kč	Celkové tržby za výrobky PI
Tržby AT výrobků	F04_AT	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Obrát podniku	účetní výkazy	Kč	Celkové tržby za výrobky AT
Tržby Zn výrobků	F04_Zn	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Obrát podniku	účetní výkazy	Kč	Celkové tržby za výrobky Zn
Ostatní tržby podniku	F04_Os	měsíčně	ekonomický ředitel	Finanční		Obrát podniku	účetní výkazy	Kč	ostatní tržby nezahrnuté výše
Obrát stávajících odběratelů	Z05				Zákaznická	Udržení stávajících odběratelů			Kč
Obrát stávajících odběratelů pro produkty AL	Z05_AL	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Obrát stávajících odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AL, se kterými byla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrát stávajících odběratelů pro produkty PI	Z05_PI	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Obrát stávajících odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt PI, se kterými byla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrát stávajících odběratelů pro produkty AT	Z05_AT	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Obrát stávajících odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AT, se kterými byla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrát stávajících odběratelů pro produkty Zn	Z05_Zn	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Obrát stávajících odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt Zn, se kterými byla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Spokojenosti zákazníků	Z06				Zákaznická	Zvyšování spokojenosti zákazníků			[-]
Rating zákaznických auditů AL - kvalita/spokojenost	Z06_A_AL	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky AL, obsahem auditu je: spokojenost kvality finálního produktu, spokojenost s průběhem zakázky, spokojenost s dobou dodání, celkové hodnocení spolupráce
Rating zákaznických auditů PI - kvalita/spokojenost	Z06_A_PI	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky PI, obsahem auditu je: spokojenost kvality finálního produktu, spokojenost s průběhem zakázky, spokojenost s dobou dodání, celkové hodnocení spolupráce
Rating zákaznických auditů AT - kvalita/spokojenost	Z06_A_AT	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky AT, obsahem auditu je: spokojenost kvality finálního produktu, spokojenost s průběhem zakázky, spokojenost s dobou dodání, celkové hodnocení spolupráce
Rating zákaznických auditů Zn - kvalita/spokojenost	Z06_A_Zn	měsíčně	obchodní ředitel		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek zákaznického auditu pro výrobky Zn, obsahem auditu je: spokojenost kvality finálního produktu, spokojenost s průběhem zakázky, spokojenost s dobou dodání, celkové hodnocení spolupráce
Dodávková schopnost množství Z02	Z06_M_02	měsíčně	ředitel závodu Z02		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z02
Dodávková schopnost množství Z03	Z06_M_03	měsíčně	ředitel závodu Z03		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z03
Dodávková schopnost množství Z08	Z06_M_08	měsíčně	ředitel závodu Z08		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z08
Dodávková schopnost množství Z10	Z06_M_10	měsíčně	ředitel závodu Z10		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění množství v dohodnutém termínu zakázek v závodu Z10
Dodávková schopnost termín Z02	Z06_T_02	měsíčně	ředitel závodu Z02		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z02, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z03	Z06_T_03	měsíčně	ředitel závodu Z03		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z03, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z08	Z06_T_08	měsíčně	ředitel závodu Z08		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z08, den zpoždění má hodnotu 3,33%
Dodávková schopnost termín Z10	Z06_T_10	měsíčně	ředitel závodu Z10		Zákaznická	Spokojenosti zákazníků	výpočet	%	% splnění termínu pro kompletní zakázku v závodu Z10, den zpoždění má hodnotu 3,33%

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl	Cíl	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Obrat nových odběratelů	Z07			Zákaznická	Získávání nových odběratelů			Kč	
Obrat nových odběratelů pro produkty AL	Z07_AL	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Obrat nových odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AL, se kterými nebyla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrat nových odběratelů pro produkty PI	Z07_PI	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Obrat nových odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AL, se kterými nebyla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrat nových odběratelů pro produkty AT	Z07_AT	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Obrat nových odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AL, se kterými nebyla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Obrat nových odběratelů pro produkty Zn	Z07_Zn	měsíčně	obchodní ředitel	Zákaznická		Obrat nových odběratelů	výpočet	Kč	obrat odběratelů pro produkt AL, se kterými nebyla v posledních 5 letech úspěšně dokončena zakázka
Kapacita výroby	P08			Procesní	Rozšíření výrobních kapacit			%	
Kapacita výroby AL	P08_AL	měsíčně	ředitel závodu Z02	Procesní		Kapacita výroby	výpočet	%	% vyjádření kapacity výroby takového množství produktů pro dosažení plánu tržeb AL
Kapacita výroby PI	P08_PI	měsíčně	ředitel závodu Z03	Procesní		Kapacita výroby	výpočet	%	% vyjádření kapacity výroby takového množství produktů pro dosažení plánu tržeb PI
Kapacita výroby AT	P08_AT	měsíčně	ředitel závodu Z08	Procesní		Kapacita výroby	výpočet	%	% vyjádření kapacity výroby takového množství produktů pro dosažení plánu tržeb AT
Kapacita výroby Zn	P08_Zn	měsíčně	ředitel závodu Z10	Procesní		Kapacita výroby	výpočet	%	% vyjádření kapacity výroby takového množství produktů pro dosažení plánu tržeb Zn
Zvyšování kvality produktu	P09			Procesní	Zvyšování kvality produktu			-]	
PPM reklamaci AL externí	P09_RE_AL	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	počet uznaných reklamací od zákazníků AL výrobků
PPM reklamaci PI externí	P09_RE_PI	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	počet uznaných reklamací od zákazníků PI výrobků
PPM reklamaci AT externí	P09_RE_AT	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	počet uznaných reklamací od zákazníků AT výrobků
PPM reklamaci Zn externí	P09_RE_Zn	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	počet uznaných reklamací od zákazníků Zn výrobků
PPM reklamaci AL interní	P09_RI_AL	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	Počet reklamací nalezených při finální kontrole AL výrobků
PPM reklamaci PI interní	P09_RI_PI	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	Počet reklamací nalezených při výrobě či finální kontrole PI výrobků
PPM reklamaci AT interní	P09_RI_AT	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	Počet reklamací nalezených při výrobě či finální kontrole AT výrobků
PPM reklamaci Zn interní	P09_RI_Zn	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	výpočet	-]	Počet reklamací nalezených při výrobě či finální kontrole Zn výrobků
výsledek měřítek - interní hodnocení kvalita produktu AL	P09_A_AL	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	hodnocený audit	-]	Výsledek interního auditu pro výrobky AL, obsahem auditu je: kvalita finálního produktu počet dodatečných úprav (úpravy navíc oproti běžné výrobě)
výsledek měřítek - interní hodnocení kvalita produktu PI	P09_A_PI	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	hodnocený audit	-]	Výsledek interního auditu pro výrobky PI, obsahem auditu je: kvalita finálního produktu počet dodatečných úprav (úpravy navíc oproti běžné výrobě)
výsledek měřítek - interní hodnocení kvalita produktu AT	P09_A_AT	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	hodnocený audit	-]	Výsledek interního auditu pro výrobky AT, obsahem auditu je: kvalita finálního produktu počet dodatečných úprav (úpravy navíc oproti běžné výrobě)
výsledek měřítek - interní hodnocení kvalita produktu Zn	P09_A_Zn	měsíčně	Vedoucí úseku řízení jakosti	Procesní		Zvyšování kvality produktu	hodnocený audit	-]	Výsledek interního auditu pro výrobky Zn, obsahem auditu je: kvalita finálního produktu počet dodatečných úprav (úpravy navíc oproti běžné výrobě)
Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	P10			Procesní	Vertikální integrace			%	
Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	P10_3D	ročně	ředitel podniku			Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	stav projektu	%	% dokončení zavedení nové technologie hodnocení dle plánu projektu
Měření produktivity	P11			Procesní	Zvýšení produktivity			-]	
Doba zpracování požadavky	P11_DP	měsíčně	Obchodní ředitel			Měření produktivity	výpočet	dnů	Doba zpracování požadavky od potenciálního zákazníka
Celková produktivita výroby BaL a.s.	P11_CP	měsíčně	Ředitel podniku			Měření produktivity	výpočet	-]	Výpočet poměru tržeb na přepočítaný počet zaměstnanců (bez externích)
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z02	P11_E_02	měsíčně	Ředitel závodu Z02			Měření produktivity	výpočet	-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z02 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z03	P11_E_03	měsíčně	Ředitel závodu Z03			Měření produktivity	výpočet	-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z03 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z08	P11_E_08	měsíčně	Ředitel závodu Z08			Měření produktivity	výpočet	-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z08 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků střediska Z10	P11_E_10	měsíčně	Ředitel závodu Z10			Měření produktivity	výpočet	-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části závodu Z10 / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita využití pracovního času všech pracovníků podniku	P11_E_P	měsíčně	Ředitel podniku			Měření produktivity	výpočet	-]	Suma měřitelných výkonů pracovníků výrobní části všech závodů / suma hodin z docházky za měřených pracovníků
Efektivita procesu výroby AL	P11_E_AL	měsíčně	Ředitel závodu Z02			Měření produktivity	výpočet	-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků AL
Efektivita procesu výroby PI	P11_E_PI	měsíčně	Ředitel závodu Z03			Měření produktivity	výpočet	-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků PI
Efektivita procesu výroby AT	P11_E_AT	měsíčně	Ředitel závodu Z08			Měření produktivity	výpočet	-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků AT
Efektivita procesu výroby Zn	P11_E_Zn	měsíčně	Ředitel závodu Z10			Měření produktivity	výpočet	-]	Hodnotové vyjádření efektivity procesu výrobků Zn
Industry 4.0 - simulace	P12_S			Procesní	Zavedení Industry 4.0			%	
Zavedení počítačové simulace lití a vstříkolisování plastů zavedením simulačního programu	P12_S	ročně	Ředitel podniku			Industry 4.0 - simulace	stav projektu	%	Zavedení počítačové simulace lití a vstříkolisování plastů zavedením simulačního programu. Hodnocení dle % dokončení/zavedení projektu
Industry 4.0 BPM modelu	P12_B			Procesní	Zavedení Industry 4.0			%	
Zavedení BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců	P12_B	ročně	Ředitel podniku			Industry 4.0 BPM modelu	stav projektu	%	Zavedení BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců. Hodnocení dle % dokončení/zavedení projektu
Industry 4.0 S-data sledování	P12_D			Procesní	Zavedení Industry 4.0			%	
Zavedení on-line sledování stavů strojů systémem S-Data	P12_D	ročně	Ředitel podniku			Industry 4.0 S-data sledování	stav projektu	%	Zavedení on-line sledování stavů strojů systémem S-Data. Hodnocení dle % dokončení/zavedení projektu
Příprava IS na Industry 4.0	U13_I			Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému			%	
IS příprava pro simulace	U13_I_SI	ročně	Vedoucí oddělení ICT			příprava IS na Industry 4.0	stav projektu	%	Instalace propojení informačních systémů se simulačním programem na počítačové simulace lití a vstříkolisování plastů
IS příprava pro BPM	U13_I_BPM	ročně	Vedoucí oddělení ICT			příprava IS na Industry 4.0	stav projektu	%	Instalace propojení informačních systémů s ATTISem pro model procesního řízení a KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců
IS příprava pro S-Data	U13_I_SD	ročně	Vedoucí oddělení ICT			příprava IS na Industry 4.0	stav projektu	%	Instalace propojení informačních systémů pro on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.

Název metriky	kód	Časový plán	Reportuje	Perspektiva	Strategický cíl	Cíl	Typ zdroje	Typ hodnoty	popis
Informační podklad pro inovace procesů	U13_P							%	
% procesů vyhodnocovaný v IS v reálném čase	U13_P_IS	ročně	Vedoucí oddělení ICT	Učení se a růst	Zvyšování schopnosti informačního systému	dostatečný informační podklad pro inovace procesů	výpočet	[-]	počet procesů vyhodnocovaný v reálném čase/počet všech procesů
Dostupná zpětná vazba o nákladech	U13_P_NA	ročně	Vedoucí oddělení ICT			dostatečný informační podklad pro inovace procesů	výpočet	[-]	Hodnocení dostupnosti zpětné vazby o nákladech jednotlivých procesů. Řeší rychlost dostupnost dat, % poměr sledovaných procesů a náročnost získávání dat pro zjištění nákladů procesů
Interní audit funkcí IS	U13_IA	ročně	Vedoucí oddělení ICT			dostatečný informační podklad pro inovace procesů	výpočet	[-]	Audit funkcí informačních systémů a analýza inovací
Motivace pracovníků	U14			Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu pracovníků			[-]	
Úrazovost pracovníků Z02	U14_U_02	měsíčně	personalistka závodu Z02			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z02
Úrazovost pracovníků Z03	U14_U_03	měsíčně	personalistka závodu Z03			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z03
Úrazovost pracovníků Z08	U14_U_08	měsíčně	personalistka závodu Z08			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z08
Úrazovost pracovníků Z10	U14_U_10	měsíčně	personalistka závodu Z10			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti pracovníků v závodu Z10
Úrazovost pracovníků podniku	U14_U_P	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření úrazovosti všech pracovníků v podniku
Fluktace pracovníků Z02	U14_F_02	měsíčně	personalistka závodu Z02			Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktace pracovníků závodu Z02
Fluktace pracovníků Z03	U14_F_03	měsíčně	personalistka závodu Z03			Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktace pracovníků závodu Z03
Fluktace pracovníků Z08	U14_F_08	měsíčně	personalistka závodu Z08			Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktace pracovníků závodu Z08
Fluktace pracovníků Z10	U14_F_10	měsíčně	personalistka závodu Z10			Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktace pracovníků závodu Z10
Fluktace pracovníků podniku	U14_F_P	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	%	Fluktace pracovníků podniku
Počet realizovaných koumáčků na zaměstnance	U14_K	měsíčně	Administrátor systému kvality			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Počet realizovaných koumáčků na zaměstnance
Spokojenost zaměstnanců Z02	U14_S_02	měsíčně	personalistka závodu Z02			Motivace pracovníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 02, obsahem auditu je: - hodnocení pracovních podmínek - hodnocení obsahu práce - hodnocení pracovní doby - hodnocení ohodnocení (mzdové, výhody) - hodnocení vztahů na pracovišti - hodnocení informovanost o hospodaření podniku
Spokojenost zaměstnanců Z03	U14_S_03	měsíčně	personalistka závodu Z03			Motivace pracovníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 03, obsahem auditu je: - hodnocení pracovních podmínek - hodnocení obsahu práce - hodnocení pracovní doby - hodnocení ohodnocení (mzdové, výhody) - hodnocení vztahů na pracovišti - hodnocení informovanost o hospodaření podniku
Spokojenost zaměstnanců Z08	U14_S_08	měsíčně	personalistka závodu Z08			Motivace pracovníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 08, obsahem auditu je: - hodnocení pracovních podmínek - hodnocení obsahu práce - hodnocení pracovní doby - hodnocení ohodnocení (mzdové, výhody) - hodnocení vztahů na pracovišti - hodnocení informovanost o hospodaření podniku
Spokojenost zaměstnanců Z10	U14_S_10	měsíčně	personalistka závodu Z10			Motivace pracovníků	hodnocený audit	[-]	Výsledek interního auditu pro spokojenost zaměstnanců závodu 10, obsahem auditu je: - hodnocení pracovních podmínek - hodnocení obsahu práce - hodnocení pracovní doby - hodnocení ohodnocení (mzdové, výhody) - hodnocení vztahů na pracovišti - hodnocení informovanost o hospodaření podniku
Spokojenost zaměstnanců podniku	U14_S_P	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Průměr hodnocených auditů na jednotlivých závodech
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z02	U14_K_02	měsíčně	personalistka závodu Z02			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocený audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 02
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z03	U14_K_03	měsíčně	personalistka závodu Z03			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocený audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 03
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z08	U14_K_08	měsíčně	personalistka závodu Z08			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocený audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 08
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců Z10	U14_K_10	měsíčně	personalistka závodu Z10			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	hodnocený audit kvalifikace zaměstnanců v závodu 10
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců podniku	U14_K_P	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Průměr hodnocených auditů na jednotlivých závodech
% využití systému pro vzdělávání zaměstnanců	U14_V	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	%	% vyjádření kolik zaměstnanců využilo systém pro vzdělávání zaměstnanců
Počet studentů na praxi v podniku	U14_P	měsíčně	personalistka podniku			Motivace pracovníků	výpočet	[-]	Počet studentů na praxi v podniku
Motivace týmů	U15			Učení se a růst	Vytvoření prostředí podporující motivaci a iniciativu týmů			%	
% využití systému pro vzdělávání týmů	U15	měsíčně	personalistka podniku			Motivace týmů	výpočet	%	% vyjádření kolik zaměstnanců využilo systém pro vzdělávání týmů

PŘÍLOHA 3 - STRATEGICKÉ AKCE SOUHRN

Strat. cíl	Kód cíle	perspektiva	Strategické akce - podpora cíle	kód str. akce	průběh akce	Zodpovědná osoba	termín začátku	termín dokončení
Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace	-	-	Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace		jednorázová	ředitel podniku	01/2017	03/2017
Udržení stávajících odběratelů	Z05	Zákaznická	Zavedení víceletého a vícesmluvního rabatu	S01	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
	Z05	Zákaznická	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S02	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Z06	Zákaznická	Rating zákaznických auditů - kvalita/spokojenost	S03	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	07/2017	08/2017
	Z06	Zákaznická	Měření - dodávková schopnost množství	S04	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	08/2017	10/2017
	Z06	Zákaznická	Měření - dodávková schopnost termín	S05	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	09/2017	11/2017
Získávání nových odběratelů	Z07	Zákaznická	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	S06	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	05/2017
	Z07	Zákaznická	Marketingová podpora	S07	průběžná	obchodní ředitel	04/2017	10/2017
Rozšíření výrobních kapacit	P08	Procesní	Investice do nových výrobních strojů	S08	průběžná	ředitel závodu	04/2018	03/2022
Rozšíření výrobních kapacit	P08	Procesní	Zvýšení produktivity současných strojů	S09	průběžná	ředitel závodu	04/2017	03/2022
Zvyšování kvality produktu	P09	Procesní	Měření - PPM reklamací externí	S10	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	06/2017	08/2017
	P09	Procesní	Měření - PPM reklamací interní	S11	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	06/2017	08/2017
	P09	Procesní	Měření - interní hodnocení kvality produktu	S12	průběžná	vedoucí úseku řízení jakosti	07/2017	10/2017
Vertikální integrace	P10	Procesní	Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů	S13	jednorázová	ředitel podniku	04/2017	11/2020
Zvýšení produktivity	P11	Procesní	měření produktivity	S14	průběžná	ředitel podniku	05/2017	03/2018
	P11	Procesní	Rozšíření motivačního systému pro produktivitu	S15	jednorázová	ředitel podniku	05/2017	08/2017
Zavedení Industry 4.0	P12	Procesní	Zavedení počítačové simulace	S16	jednorázová	ředitel podniku	11/2019	02/2020
	P12	Procesní	Zavedení BPM modelu	S17	jednorázová	ředitel podniku	05/2017	03/2018
	P12	Procesní	Zavedení sledování stavů strojů	S18	jednorázová	ředitel podniku	04/2019	10/2020
Zvyšování schopnosti informačního systému	U13	Učení se a růst	Rozvoj IS pro Industry 4.0	S19	průběžná	Vedoucí oddělení ICT	05/2017	10/2020
	U13	Učení se a růst	Rozvoj IS pro inovace procesů	S20	průběžná	Vedoucí oddělení ICT	04/2017	03/2022
Zvyšování kompetencí zaměstnanců	U14	Učení se a růst	Zavedení vzdělávacího systému pro zaměstnance	S21	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017
	U14	Učení se a růst	Zavedení měření zaměstnanců	S22	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017
Zvyšování kompetencí týmů	U15	Učení se a růst	Zavedení vzdělávacího systému pro týmy	S23	průběžná	personalistka podniku	08/2017	11/2017

PŘÍLOHA 4 - STRATEGICKÉ AKCE DETAILNĚ

kód strat. akce	S00	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	-	termín začátku	01/2017
název strategické akce	Zavedení BSC, příprava a kompletní implementace	termín dokončení	03/2017
Vysvětlení	1. Implementace měřítek a strat cílů do IS 2. Implementace do reportingu, controllingu, do strategického a operativního plánování pro nové strategie, do systému řízení lidských zdrojů 3. Příprava strategických akcí 4. Testování implementace 5. Prezentace metody zaměstnancům		
kód strat. akce	S01	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Podpora cíle	Udržení stávajících odběratelů	termín začátku	04/2017
název strategické akce	Zavedení víceletého a vícesmluvního rabatu	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Podpora získání zakázek ze stávajících zákazníků pomocí slev - podpora vícezakázek		
kód strat. akce	S02	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Strategický cíl	Udržení stávajících odběratelů	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního a odměňovacího systému obchodního oddělení pro získání dalších zakázek		
kód strat. akce	S03	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Rating zákaznických auditů - kvalita/spokojenost	termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Zavedení zákaznických auditů - kvalita/spokojenost. Obsahem auditu je: - spokojenost kvality finálního produktu - spokojenost s průběhem zakázky - spokojenost s dobou dodání - celkové hodnocení spolupráce		
kód strat. akce	S04	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Podpora cíle	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	08/2017
název strategické akce	Měření - dodávková schopnost množství	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování splnění dodání množství v dohodnutém termínu zakázek.		
kód strat. akce	S05	zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování spokojenosti zákazníků	termín začátku	09/2017
Podpora cíle	Měření - dodávková schopnost termín	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování termínu požadovaného množství v zakázce.		
kód strat. akce	S06	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Strategický cíl	Získávání nových odběratelů	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení motivace obchodního oddělení - zapojení	termín dokončení	05/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního a odměňovacího systému obchodního oddělení pro získání dalších zakázek		
kód strat. akce	S07	zodpovědná osoba	obchodní ředitel
Podpora cíle	Získávání nových odběratelů	termín začátku	04/2017
název strategické akce	Marketingová podpora	termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Marketingové aktivity pro získání nových zákazníků - Internetová reklama CPC - Vystavování na veletrzích - displejová reklama v průmyslových oblastech (Mladá Boleslav, Kladno, atp)		

kód strat. akce	S08		zodpovědná osoba	ředitel závodu
Strategický cíl	Rozšíření výrobních kapacit		termín začátku	04/2018
Podpora cíle	Investice do nových výrobních strojů		termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Nákup nových výrobních strojů pro pokrytí výrobní kapacity plánu nebo investice do aktuálních			
kód strat. akce	S09		zodpovědná osoba	ředitel závodu
Strategický cíl	Rozšíření výrobních kapacit		termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Zvýšení produktivity současných strojů		termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Snížení prostojů strojů			
kód strat. akce	S10		zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Podpora cíle	Zvyšování kvality produktu		termín začátku	06/2017
název strategické akce	Měření - PPM reklamací externí		termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Zavedení vyhodnocování reklamací od zákazníků. -> úprava pro BSC			
kód strat. akce	S11		zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování kvality produktu		termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Měření - PPM reklamací interní		termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Vyhodnocování reklamací od zaměstnanců. -> úprava pro BSC			
kód strat. akce	S12		zodpovědná osoba	vedoucí úseku řízení jakosti
Strategický cíl	Zvyšování kvality produktu		termín začátku	07/2017
Podpora cíle	Měření - interní hodnocení kvality produktu		termín dokončení	10/2017
Vysvětlení	Zavedení zaměstnaneckých auditů - kvalita produktu. -> úprava pro BSC			
kód strat. akce	S13		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	Vertikální integrace		termín začátku	04/2017
název strategické akce	Aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů		termín dokončení	11/2020
Vysvětlení	Zavedení aditivní technologie 3D tisku kovů a plastů do výroby.			
kód strat. akce	S14		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zvýšení produktivity		termín začátku	05/2017
Podpora cíle	měření produktivity		termín dokončení	03/2018
Vysvětlení	Zavedení měření produktivity výrobních procesů.			
kód strat. akce	S15		zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zvýšení produktivity		termín začátku	05/2017
Podpora cíle	Rozšíření motivačního systému pro produktivitu		termín dokončení	08/2017
Vysvětlení	Rozšíření motivačního systému pro podporu produktivity. -> úprava pro BSC			

kód strat. akce	S16	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Podpora cíle	Zavedení Industry 4.0	termín začátku	11/2019
název strategické akce	Zavedení počítačové simulace	termín dokončení	02/2020
Vysvětlení	Zavedení počítačové simulace lití a vstřikolisování plastů zavedením simulačního programu.		
kód strat. akce	S17	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zavedení Industry 4.0	termín začátku	05/2017
Podpora cíle	Zavedení BPM modelu	termín dokončení	03/2018
Vysvětlení	Zavedení BPM modelu ATTIS spolu se zavedením KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců.		
kód strat. akce	S18	zodpovědná osoba	ředitel podniku
Strategický cíl	Zavedení Industry 4.0	termín začátku	04/2019
Podpora cíle	Zavedení sledování stavů strojů	termín dokončení	10/2020
Vysvětlení	Zavedení on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.		
kód strat. akce	S19	zodpovědná osoba	Vedoucí oddělení ICT
Podpora cíle	Zvyšování schopnosti informačního systému	termín začátku	05/2017
název strategické akce	Rozvoj IS pro Industry 4.0	termín dokončení	10/2020
Vysvětlení	Příprava IS na Industry 4.0 - Instalace propojení informačních systémů s ATTISem pro model procesního řízení a KPI procesů a ukazatelů výkonosti zaměstnanců. - Instalace propojení informačních systémů se simulačním programem na počítačové simulace lití a vstřikolisování plastů. - Instalace propojení informačních systémů pro on-line sledování stavů strojů systémem S-Data.		
kód strat. akce	S20	zodpovědná osoba	Vedoucí oddělení ICT
Strategický cíl	Zvyšování schopnosti informačního systému	termín začátku	04/2017
Podpora cíle	Rozvoj IS pro inovace procesů	termín dokončení	03/2022
Vysvětlení	Zajištění dostatečného informačního podkladu pro inovace procesů - Zavedení měření počtu procesů vyhodnocovaný v reálném čase/počet všech procesů - Zavedení hodnocení dostupnosti zpětné vazby o nákladech jednotlivých procesů. - Zavedení auditu funkcí informačních systémů a analýza inovací		
kód strat. akce	S21	zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí zaměstnanců	termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Vzdělávacího systém pro zaměstnance	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení vzdělávacího systému pro zaměstnance - rozvoj schopností a vzdělání - vzdělávací systém		
kód strat. akce	S22	zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí zaměstnanců	termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Zavedení měření zaměstnanců	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení pravidelného dotazníkové šetření pro zaměstnance a sledování ukazatelů o zaměstnancích - spokojenosti - úrazovosti - kompetence zaměstnanců - fluktuace		
kód strat. akce	S23	zodpovědná osoba	personalistka podniku
Strategický cíl	Zvyšování kompetencí týmů	termín začátku	08/2017
Podpora cíle	Vzdělávacího systém pro týmy	termín dokončení	11/2017
Vysvětlení	Zavedení vzdělávacího systému pro týmy - rozvoj týmových schopností a vzdělání - vzdělání pro lídry týmů		

