

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu organizace

Using Balanced Scorecard to implement the organization's strategic plan

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

PETERKA
MILAN

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Peterka, Bc.	Jméno:	Milan	Osobní číslo:	437836
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu organizace

Název diplomové práce anglicky:
Using Balanced Scorecard to implement the organization's strategic plan

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je navrhnout pomocí nástroje Balanced Scorecard strategický plán organizace, která se zabývá prodejem personálních služeb.

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je vytvoření návrhu strategie organizace, která není v současné době zpracována.

OSNOVA: (1) Úvod; (2) Vyjasnění strategického záměru nástroji strategického řízení; (3) Konstrukce strategického finančního plánu na základě cílů strategického rozvoje organizace; (4) Rozdělení krátkodobých cílů do perspektiv podle metodiky BSC; (5) Tvorba strategické mapy; (6) Stanovení kontrolních mechanismů a zhodnocení předpokladů pro naplnění strategie; (7) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

(1) FOTR, J., - VACÍK, E a kol.: Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012.
(2) FOTR, J., - VACÍK, E a kol.: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu, Praha: Grada Publishing, 2017.
(3) SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012.
(4) KAPLAN, R.. - NORTON, D.: Balanced Scorecard. Praha: Management Press, 2000.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25.4.
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

PETERKA, Milan. Použití Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu organizace. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci zpracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správné a úplné a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 25.4.2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto způsobem poděkoval především svému vedoucímu práce doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D. za vedení diplomové práce, za konzultace a zpětnou vazbu. Zároveň bych chtěl poděkovat všem, kteří mi byli oporou v průběhu celého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá použitím Balanced Scorecard pro realizaci strategického plánu organizace. Cílem diplomové práce je navrhnout pomocí nástroje Balanced Scorecard strategický plán organizace, která se zabývá prodejem personálních služeb. Přínosem diplomové práce je vytvoření návrhu strategie organizace, která není v současné době zpracována.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, Perspektiva, Strategická mapa, Analýza, Finanční plán, Strategie

Abstract

The thesis deals with the use of Balanced Scorecard for the implementation of the organization's strategic plan. The aim of this thesis is to design a strategic plan of an organization that deals with the sale of personnel services using the Balanced Scorecard. The benefit of this thesis is the creation of the strategy of the organization, which is not currently processed.

Key words

Balanced Scorecard, Perspective, Strategic Map, Analysis, Financial Plan, Strategy

Obsah

Úvod	9
1. Vyjasnění strategického záměru nástroji strategického řízení	12
1.1. Vznik Balanced Scorecard	12
1.2. Představení Balanced Scorecard	13
1.2.1. Výhody BSC	17
1.2.2. Strategická mapa	18
1.3. Finanční perspektiva	19
1.4. Zákaznická perspektiva	22
1.5. Perspektiva interních procesů	25
1.6. Perspektiva potenciálu	28
2. Představení podniku	32
2.1. Vymezení služby	33
2.2. Analýza společnosti	34
2.2.1. Klíčové profese	34
2.2.2. Klíčové trhy (uživatelské segmenty, zákazníci)	35
2.2.3. Klíčový distribuční kanály	35
2.2.4. Klíčový dodavatelé	35
2.2.5. Identifikace hlavních konkurentů a jejich pozice	36
2.2.6. Konkurenční výhoda	36
2.3. Formulace strategických cílů	37
3. Konstrukce strategického finančního plánu na základě cílů strategického rozvoje organizace	38
3.1. Plán výnosů	38
3.1.1. Plán tržeb	38
3.2. Plán nákladů	42
3.2.1. Spotřeba materiálu a energií	42
3.2.2. Služby	43
3.2.3. Plán osobních nákladů	43
3.2.4. Souhrnný plán výkazu zisku a ztrát	44
3.2.5. Plánová rozvaha	45

4. Rozdělení krátkodobých cílů do perspektiv podle metodiky BSC.....	46
4.2. Finanční perspektiva.....	46
4.3. Zákaznická perspektiva	47
4.4. Perspektiva interních procesů	48
4.5. Perspektiva potenciálu	49
4.6. Indikátory	50
4.7. Krátkodobé cíle	52
4.8. Procesní schéma.....	59
4.9. Vstupy a výstupy procesů.....	60
4.10. Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy	62
4.11. Transformace strategického plánu do projektů.....	64
5. Tvorba strategické mapy	67
5.1. Rámcová strategická mapa projektů.....	70
5.2. Dokumentace strategických projektů.....	74
6. Stanovení kontrolních mechanismů a zhodnocení předpokladů pro naplnění strategie.....	75
6.1. Kontrolní mechanismus	75
6.2. Předpoklady pro naplnění strategie	77
Závěr	80
Seznam použité literatury.....	82
Seznam grafů	84
Seznam tabulek	85
Evidence výpůjček.....	86

Úvod

Výkonnost podniku je v dnešní době velmi důležitá. Pokud podniky chtějí být dlouhodobě úspěšné je důležité výkonnosti věnovat patřičnou důležitost. Výkonnost je součástí řízení podniků. Úspěšné společnosti výkonnost podniků sledují, což je umožněno jen v případě, že se jedná o měřitelnou veličinu. Měření výkonnosti je zásadní pro jeho řízení. Nelze řídit výkonnost pokud ji nelze měřit. Celopodnikové řízení proběhlo v průběhu historie velkými změnami, je to ovlivněno podnikatelským prostředím, které se neustále vyvíjí. Velkými změnami prošly přístupy a metody podnikového řízení. V historii se na podnikové řízení pohlíželo pouze skrz finanční ukazatele, což opomíjelo zásadní oblasti. Postupem času se řízení začalo věnovat i oblastem, které je nutné sledovat. Podstatné je sledovat měřitelné oblasti, bez měřitelnosti není řízení možné. Vznikaly koncepce, které na řízení pohlíželi komplexně. Balanced Scorecard je nástroj, který na řízení podniku pohlíží, přesně takovým způsobem. Balanced Scorecard byl představen dvěma autory, kteří měli zásadní vliv na celé strategické řízení. Jedná se o Davida P. Nortona a Roberta S. Kaplana. Balanced Scorecard je komplexní nástroj řízení podniku, který je rozdělený do čtyř perspektiv. Perspektivy jsou hierarchicky uspořádány, kde nejspodnější je potenciálu následuje perspektiva vnitřních podnikových procesů nad kterou je zákaznická perspektiva a vrcholnou perspektivou je finanční. Pro účely této práce jsou použity autorovy poznatky ze společnosti, pro kterou bude navrhnut systém, který by měl zajistit efektivnější řízení.

V této práci bude vypracována strategie dle metodiky Balanced Scorecard, pro podnik zabývající se prodejem personální služby. Jedná se o existující podnik, který však pro účely této práce bude nazývat smyšleným názvem XY. Jedná se o podnik, který řadíme do kategorie malé podniky. Zvolený podnik nemá vytvořený strategický plán. Jak z názvu vyplývá celá práce pojednává o Balanced Scorecard, který bude zkoumán do velkého detailu, kde bude důraz na popsání jednotlivých perspektiv, které tento nástroj tvoří. Balanced Scorecard obsahuje jednotlivé cíle, kterým jsou přiřazeny ukazatele, kterými jsou cíle měřeny.

Podnik, pro který bude systém vytvořen bude představen, včetně blízkého a vnějšího prostředí, ve kterém se pohybuje. V úvodních analýzách budou použity nástroje, které jsou pro dané oblasti vhodné.

Po formulaci strategie bude vytvořena strategická mapa, která je podkladem pro BSC. Diplomová práce zároveň bude obsahovat systém pro kontrolování, zda jsou stanovené cíle naplňovány.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vyjasnění strategického záměru nástroji strategického řízení

1.1. Vznik Balanced Scorecard

Podnikové řízení prošlo v průběhu historie velkými změnami. Měnily se přístupy a metody podnikového řízení. Velký dopad tento vývoj měl na pohled měření výkonnosti. Největší dopad na rozvoj mělo 20. století.¹

Koncem 60. let již podniky pociťují potřebu důsledného měření výkonnosti, které je důsledkem potřeb trhu. Na trhu je stabilita, podniky řeší taktický a operativní horizont vývoje. Vývoj budoucnosti se analogicky odvozuje od činností, které mají vliv na současnost. Primárním cílem je maximalizace zisku. Bere se v potaz i rentabilita kapitálu. Hodnocení podniků pouze ziskem je postupně kritizováno pro nedostatek informací o vývoji budoucnosti.

V 80. letech se klade důraz na strategické řízení. Což má důsledek, že společnosti primárně řeší budoucnost. Stanovují se strategické cíle a kontroluje se jejich naplňování. Podstatnou složkou je měření výkonnosti. Dochází k oddělení manažerských a vlastnických pozic, zároveň se začíná tvořit větší objem kapitálu, což přináší vznik větších společností, které mají sofistikovanější procesy a můžeme říct, že obecně systémy řízení společností v této době pobízejí k podniky k vytvoření složitých struktur, které mají přímý dopad na hierarchii společností. Hierarchicky se přistupuje ke kompetencím a je dáván důvod ke vzniku novým měřítkům, které na podnik pohlíží jako aktivum, které zhodnocuje vložený kapitál.²

V 90. letech přichází vliv různých pohledů na podstatu podniků. Jsou názory, že smyslem podniku je pouze zhodnocování financí, ale na druhé straně pomyslného spektra se objevují názory, že přidanou hodnotou podniků jsou

1 WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století [online]. , 775-793 [cit. 2019-04-17].

2 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 19 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

složité vztahy uvnitř, tudíž podniky jsou považovány za socioekonomické celky. Podniky, pro které nejsou podstatné pouze zhodnocené vložené prostředky, jsou v měření své výkonnosti více komplexní.

Nejnámějším a nejkomplexnějším způsobem měření výnosnosti je systém BSC. Jehož autoři jsou David P. Norton a Robert S. Kaplan. Balanced Scorecard byl představen v roce 1992. Balanced Scorecard byl vytvořen po snahách mnohých autorů, kteří se snažili zohlednit v řízení podniku jiné faktory než jsou pouze finanční. Jedním z nich byl pan Maskell, který vytvořil principy, které již zahrnovali jiné faktory než pouze finanční.³ V Evropě se používají i jiné koncepty, které však mají již více specializované použití a nedají se aplikovat na kterýkoliv podnik, což BSC téměř může.

Z výše uvedených důvodu se Balanced Scorecard stal nejrozšířenějším systémem k řízení výkonnosti, umožňující podnikům komplexně řídit podniky a implementovat strategii v organizaci.⁴

1.2.Představení Balanced Scorecard

V této části bude představena detailně koncepce Balanced Scorecard. Bude rozebrán vznik a vysvětleny zásadní pozitiva pro implementaci této metodiky. Zaměření bude zároveň na strategické mapy, který mají přímý vliv na podobu Balanced Scorecard. V neposlední řadě je nutné do detailu rozebrat jednotlivé části Balanced Scorecard, které nazýváme perspektivami.

Výše bylo představeno, že v roce 1992 byly u vzniku Balanced Scorecard Robert S. Kaplan a David P. Norton. Příčinou vzniku Balanced Scorecard, bylo opomíjení při řízení společnosti ostatních nefinančních ukazatelů. Upozorňovali na zpožděné indikátory, které zobrazují výsledky z minulých období, kde byly učiněny rozhodnutí, které se však projeví až s časovým zpožděním. Je samozře-

³ NEELY, Andy, Mike GREGORY a Ken PLATTS. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management [online]. S. 1246. [cit. 2019-04-17]. ISSN 01443577.

⁴ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s. 31, ISBN 978-80-247-3985-4.

jmé, že i s takovými indikátory je nutné pracovat, a proto tak i Balanced Scorecard činí, ale nesmí opomíjet na ty ostatní, které označujeme za předstižné indikátory. Předstižné indikátory dávají informaci o finanční výkonnosti v následném období. Zásadním přínosem Balanced Scorecard je důraz na propojení strategie a výkonnosti. Roste význam nefinančních ukazatelů společnosti již pohlíží na výkonnost komplexním pohledem. V počátcích 19. století podniky dosahovali konkurenční výhody investováním a následným zhodnocením. V té době byl takový pohled, resp. přístup dostačující, nicméně postupně s koncem 20. století přechází důraz na nehmotná aktiva. Nehmotnými aktivy jsou myšleny vztahy se zákazníky, schopnosti zaměstnanců, otevřenost inovací. Uvádí se, že se poměr mezi přínosem nehmotných a hmotných aktiv se otočil na 80:20 ve prospěch nehmotných aktiv.⁵ Velkým problémem je měřitelnost nehmotných aktiv. Použití klasických finančních ukazatelů není možné. S řešením této problematiky přichází.

Práce s nehmotnými aktivy je obtížná. Nehmotná aktiva lze komplikovaně identifikovat, což přináší problémy s vykazováním do účetních výkazů. Problémem je zároveň fakt, že přínos nehmotných aktiv není přímý. Zlepšování práce s nehmotnými aktivy se projeví na finančních výsledcích. Příčiny a důsledky je obtížné identifikovat. Klíčové je propojení nehmotných aktiv na strategii, jelikož je velmi komplikované měřit vstupy, kterými budeme nehmotná aktiva podporovat. Nehmotná aktiva jsou velmi propojená a mají dopady na aktiva hmotná.

Oceňování hmotných aktiv není problematické, tento proces probíhá již historicky, kdy probíhala proměna hmotných aktiv, která byla zpeněžena. Pokud se podíváme do výkazu zisku a ztrát je jednoduché zjistit finanční přínos vybraného hmotného aktiva, což samozřejmě říct o aktivech nehmotných nemůžeme. Je otázkou, jak tedy s nehmotnými aktivy pracovat, aby to bylo efektivní. Je nutné zjistit a změřit, jaký skutečný přínos pro daný podnik, ve kterém se vyskytují, přináší. Z těchto důvodů autoři Balanced Scorecard představili tento nástroj, který na tyto otázky přináší odpovědi. Balanced Scorecard měří

⁵ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons [online]. 2001, 15(1), S. 88-89. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993

nehmotná aktiva v jiných jednotkách než je měna, která se běžně používá pro finanční ukazatele. Je tedy možné pozorovat transformaci přínosu z nehmotných aktiv do hmotných.⁶

Balanced Scorecard nachází cesty jak nepohlížet na minulost pouze prostřednictvím finančních ukazatelů. Zásadním problémem bylo stanovování strategií, které bylo podloženo pouze těmito ukazateli. K objektivním informacím je nutné použití měřítka, která pojednávají o budoucnosti. Pro tvorbu Balanced Scorecard je nutné vycházet z vize podniku. Sledování je zaměřeno na čtyři základní složky. První z nich je perspektiva potenciálu,⁷ následuje perspektiva vnitřních procesů, nad kterou můžeme nalézt perspektivu zákaznická, po které je vrcholová perspektiva, která bývá někdy označována jako hodnotová,⁸ ale standardně je pojmenována jako perspektiva finanční.

Všechny perspektivy mají zásadní vliv na fungování celého podniku. Z toho důvodu dochází tradičně k použití Balanced Scorecard v manažerských činnostech, kde má za cíl konkretizovat cíle a přidělit jim měřitelnou podobu. Balanced Scorecard je vhodný pro nalezení faktorů, které přinášejí podnikům hodnotu.

Přínos Balanced Scorecard je nástroj, který dokáže propojit jak finanční, tak nefinanční kritéria výkonnosti, což přináší kompletní pohled na výkonnost podniku, čímž mají podniky možnost kvalitně měřit a následně řídit. Všechny úvahy jsou však možné za předpokladu, že Balanced Scorecard je dobře nastaven. Pokud Balanced Scorecard není správně nastaven není možné provést implementaci, která bude mít očekávaný přínos.

⁶ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons [online]. 2001, 15(1), S. 88-89. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993.

⁷ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. S. 33. ISBN 978-80-7261-199-7

⁸ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. S. 34. ISBN 978-80-7261-199-7

Balanced Scorecard je vhodný nástroj pro rozdělení strategie do nižších úrovní řízení. Na základě stanovené vize a strategie je možné postupně rozpustit strategii do operačních úkonů, kde v případě perspektivy učení se a růstu, je kladen důraz jak na zlepšování schopností tak, aby byla vize naplňována. V perspektivě vnitřních podnikových procesů je hledání procesů, které je potřeba zkvalitňovat, aby byli vlastníci a zákazníci spokojeni. V případě zákaznické perspektivy je otázka, jak se chovat, abychom byli pro naše zákazníky tím nejlepším možným řešením. Podniky se snaží o maximalizaci hodnoty, která je zákazníkům dána. Finanční perspektiva má jasný úkol a to uspokojování požadavků vlastníků, v této perspektivě dochází k využití finančních ukazatelů, jelikož je důraz na zhodnocování vložených prostředků, nesmí být opomíjeno, že finanční perspektiva je přímo ovlivněna ostatními perspektivami. Vzájemné propojení perspektiv vytváří systém ve kterém jsou definovány příčiny a následky, které vedou k naplňování strategických cílů.

Pokud je systém správně nastaven, schopnosti zaměstnanců mají pozitivní dopad na rychlost jejich práce a kvalitu, což se odrazí v nákladech. Činnosti v podniku je nutné držet na nejvyšší úrovni, čímž podniky dosáhnou kvality a rychlosti produktů, což je podstatné pro zákazníky, ve kterých bude stoupat důvěra vůči podniku, což upevní aktuální zákazníky a bude postupně přinášet nové zákazníky. Při udržení stávajících zákazníků a získání nových se pozitivně odrazí ve finanční perspektivě.

Podstatná práce s Balanced Scorecard je implementace do řízení výkonnosti. Implementace je možná v případě, že jsou správně nastavené příčinné vztahy.

V dnešní době jsou používány i jiné systémy měření než jen Balanced Scorecard. Příkladem může být ukazatel EVA, nicméně se jedná pouze o jednotky procent.⁹

⁹ LAWSON, Raef, Denis DESROCHES a Toby HATCH. Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation [online]. 1. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008, S. 59. [cit. 2019-04-17]. ISBN 9780470223734.

Zásadní nevýhodou Balanced Scorecard je, že nebere v potaz všechny zájmové skupiny. V tomto systému jsou například opomíjeni dodavatelé. Balanced Scorecard získal popularitu díky propagaci autorů, kteří systém Balanced Scorecard představili. Zároveň Balanced Scorecard není inovativním systémem a velmi často skloňuje termíny, jako jsou vize či strategie. Tyto termíny však konkrétně nedefinuje.¹⁰

1.2.1.Výhody BSC

V této kapitole budou představeny souhrnně přínosy Balanced Scorecard. Z obecného pohledu jsou přínosy zřejmé již z pohledu na metodiku Balanced Scorecard. Je zapotřebí podívat se na Balanced Scorecard detailněji, jelikož uplatnění pro každý podnik bude rozdílné. V první řadě je důležité si uvědomit, že přínos bude závislý na způsobech měření výkonnosti, které byly uplatňovány do této doby. Přínosy pro konkrétní podniky budou zároveň závislé na prostředí, ve kterém se podnik nachází.

První fázi, kde je definována strategie a vize společnosti, jsou položeny základy pro fungování podniku. Veškeré procesy rozpadlé do činností jsou odvislé od zmíněné strategie a vize. Systém měření musí být navázán na vizi, aby celý podnik šel stejným směrem, nicméně důležité je, aby podniky tak opravdu jednali a řídili se jí. Bez dodržování strategie, je bezpředmětné, aby vůbec existovala. V tento moment není podnik vhodný pro řízení výkonnosti. Ovšem v druhém případě, kdy je stanovena vize, z ní vyplývající strategie, která je dodržována, je velká pravděpodobnost, že Balanced Scorecard bude přínosné řešení pro zvýšení výkonnosti podniku a zároveň se podaří rozpad strategických cílů do nižších úrovní řízení. V momentě, kdy strategie plní svůj účel a každý pracovník je s ní ztotožněn, je mnohem snazší naplňování dílčích cílů, které vychází ze strategických cílů. Ztotožnění všech pracovníků vede k efektivnějšímu fungování, které je dáno nacházením smyslu jednotlivých úkolů, ze kterých vychází jednotlivé cíle, které jako celek naplňují cíle strategické.

¹⁰ ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. S. 36. ISBN 978-80-7261-199-7.

V případě, že podniky jsou v celé síti vazeb, jen nutné vazby neredukovat a nezaměřit se jen na ty nejpodstatnější, ale je nutné je chápat jako celek. Priorita ve většině společností bude na vrcholný finanční cíl, který však musíme chápat v širším kontextu, pokud jsou chápány cíle jako celek, je zvýšena pravděpodobnost fungování podniku z dlouhodobém časového horizontu. Podstatná z dlouhodobé udržitelnosti je kvalita. Kvalita přináší nové zákazníky a upevňuje ty stávající, což bude pozitivně odraženo v hlavním strategickém cíli.

Postupně vliv nehmotných aktiv roste. Nehmotná aktiva je nutné měřit. Finanční měřítka jsou nedostačující. Zařazují se měřítka nefinančních ukazatelů. Není možné na finanční a nefinanční měřítka pohlížet odděleně. Musí na sebe navazovat. Pokud by se pohlíželo na měřítka odděleně nepřinášel by systém měření výkonnosti požadovaný efekt. Nutnost použití nefinančních ukazatelů vychází z povahy finančních, které mají vlastnost zpožděných indikátorů, naopak nefinanční indikátory, mají povahu předstižných indikátorů, což dohromady dává kompletní pohled a směřují k naplňování podnikových strategií.

Jak bylo zmíněno výše, Balanced Scorecard dává možnost identifikovat klíčové faktory, které tvoří pro podnik hodnotu, což je podstatné pro správné fungování podniků. Mají vliv na vývoj podniků a díky rozpoznání příčin a následků je možné vhodně s takovými faktory pracovat.

1.2.2. Strategická mapa

Rozpoznávání příčin a následků je možné zobrazit ve strategických mapách, které jsou strategický nástroj pro transformaci strategických cílů do nižších úrovní, kde jsou popsány jako dílčí úkoly. Zásadní výhodou je vizualizace, což pomáhá pro komunikaci jednotlivých úkolů. Snadněji se zobrazí vztah se strategickým cílem. Což pomáhá v komunikaci s pracovníky, které mají dané úkoly na starosti. Z dlouhodobého horizontu je zásadním přínosem pro podnik schopnost strategických map komunikovat strategii celým podnikem.¹¹

¹¹ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review [online]. 2000, 78(5), S. 176. [cit. 2019-04-17]. ISSN 0017-8012. D

Strategické mapy jsou uspořádány do čtyř perspektiv. Nejnižší úrovní je perspektiva potenciálu, která je podstatná pro podporu změn v organizaci a inovací. Následuje perspektiva vnitřních podnikových procesů, která hledá nastavení procesů, které mají pro zákazníky a vlastníky nejvyšší hodnotu a následně jim dává prioritu. Další z perspektiv je zákaznická, která se snaží optimalizovat hodnotu pro zákazníka a poslední je perspektiva finanční, která pohlíží na očima vlastníku a primární snahou je maximalizace zisku. Dohromady čtyři perspektivy tvoří strategickou mapu.¹²

Strategická mapa přehledně zobrazuje vazby mezi různými perspektivami. Ze strategických map lze vyčíst cíle, které podpoří produktivitu, která bude mít přímý dopad na hodnotu vlastníků. Zákazníky a akvizice, které povedou k růstu zisku. Je možné sledovat hodnotu, která bude přivádět zákazníky k uzavírání obchodů s vysokou marží. Mapy napomáhají inovacím, které budou postupně zvyšovat kvalitu, což se pozitivně odrazí ve finančních ukazatelích. V neposlední řadě je možné sledovat výši investice potřebné pro růst.

Kompletní tvorbu strategických map je nutné tvořit od finanční perspektivy, kde se stanoví strategický cíl postupně ze shora dolů. Jednotlivé cíle, které vychází z vrcholového cíle jsou zakreslovány do map a musí být v souladu se strategií. Vedení společnosti musí jasně vyjasnit existenci podniku, označovanou jako misi, ze které vychází, několikrát v této práci zmíněná, vize, která dává informaci o tom, kam podnik směřuje.

Samotné téma strategických map je velmi obsáhlé, ale pro účely této práce není potřeba zacházet do velkých detailů. Nejpodstatnější je informace, že zobrazuje vazby v daném podniku.

1.3.Finanční perspektiva

V průběhu vývoje řízení výkonnosti bylo dokázáno, že práce pouze s finančními ukazateli je nedostačující, z toho důvodu byly zařazeny i ty nefinanční.

¹² KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons [online]. 2001, 15(1), S. 89-90. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993.

Nicméně finanční ukazatelé jsou stále velmi podstatné a z toho důvodu s nimi Balanced Scorecard pracuje v rámci finanční perspektivy.

Jsou různé varianty vrcholových dlouhodobých cílů. Nejpoužívanějším je růst hodnoty EVA. Zvyšování ekonomické hodnoty je podstatné pro vlastníky podniků. Cesty pro dosažení spokojenosti vlastníků mohou být různé. Pro účely této práce se bude prioritě přidělovat dvěma základním způsobům. Jedním z nich je zvyšování produktivity a druhým nárůst výnosů.

Výnosy je možné zvyšovat díky nalézání nových trhů, což může být podpořeno otvíráním nových poboček. Nové pobočky by mohli cílit na nové zákazníky, což by se pozitivně odrazilo ve výnosech. Další možností je vytváření nových produktů, čehož cílem by mělo být, stejně jako u otvírání nových poboček, navyšování výnosů. V neposlední řadě je důležité zmínit, že je možné výnosy zvyšovat upevněním vztahů se zákazníky stávajícími. Udržování vztahů se zákazníky stávajícími se dosahuje prostřednictvím intenzivnější komunikace a poskytování širšího množství služeb.

Produktivita může být podpořena dvěma způsoby. Efektivnější využívání majetku, kterého může být dosaženo snížením kapitálu. Druhý způsob je detailní pohled na náklady, jak přímé tak nepřímé. Při redukci obou druhů nákladu, dojde k zvýšení produktivity, což se pozitivně odrazí v růstu ekonomické hodnoty, což přinese vyšší spokojenost vlastníků.¹³

Finanční perspektiva je nejvýše postavenou perspektivou, která rozhoduje o naplnění/nenaplnění vytyčeného cíle. Naplnění cílů je možné jen díky dalším perspektivám. Tyto perspektivy se setkávají ve finanční perspektivě a jako celek tvoří funkční systém Balanced Scorecard. Bez napojení dalších perspektiv by nebylo cíle možné naplňovat.

Balanced Scorecard by se měl tvořit způsobem od shora dolů, což znamená, začít finanční perspektivou. Je to tím, že finanční perspektiva vychází ze

¹³ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons [online]. 2001, 15(1), S. 90-93. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993.

strategie, pokud by tomu tak nebylo, jednalo by se o nefunkční systém. V případě správného nastavení dochází prostřednictvím finančních cílů k zhodnocování všech ostatních perspektiv, které jsou definovány Balanced Scorecard.

Výše bylo uvedeno, že nejčastěji používaným vrcholným ukazatelem je ekonomická hodnota, ale je nutné uvést, že se nejedná o jediný způsob vyjádření. Ekonomickou hodnotu řadíme do kategorie cílů zaměřených na ziskovost. Návratnost investic a rentabilita zaměstnaného kapitálu, jsou další dva ukazatele, které ekonomickou hodnotu doplňují v kategorii zaměřené na ziskovost. Kategorie druhá neřeší ziskovost, ale jejím cílem jsou růsty prodejů a tržeb, které bývají doplněné o sledování likvidity a zadluženosti.

Pokud se podíváme na podnik prostřednictvím životního cyklu. Je nutné si uvědomit, zda strategie má být v každé fázi životního cyklu stejná. Pokud se bude strategie měnit se změnou jednotlivých fází je nutné, aby docházelo i k aktualizaci finančních cílů.¹⁴

Pro příklad je uvedena fáze růstu podniku, kde produkty mají potenciál. Potenciál může být naplněn v případě, že bude podpořen vývoj. Vývoj může být cílen jak na prohlubování vztahů se zákazníkem, tak do infrastruktury. Vzhledem k nákladům vynaloženým do vývoje, je žádoucí zaměnit zaměření z původní čistě ziskového na míru růstu prodejů, kam je cíleno.

Situace stabilizace je typická velkým očekáváním zhodnocování vložených prostředků. Analýza a následné zaměření na navyšování kapacit a neustálé zlepšování, bude přinášet správné fungování. Ve této fázi je vhodné zaměření finančních cílů na skupinu obsahující ekonomickou hodnotu, jedná se o ziskovost.

¹⁴ SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xxv, S. 89-110. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

Sledování výnosnosti vyžaduje zároveň zaměření na riziko, které fungování přináší. Řízení rizik je součástí finančních perspektivy.¹⁵ Finanční perspektiva přináší velmi podstatné informace o fungování podniku, které je podstatné pro vlastníky. Nastavení finanční perspektivy není jednoduché, nutno vzít v potaz prostředí ve kterém se podniky nacházejí. S různým prostředí přichází změna odvětví a konkurence.

1.4. Zákaznická perspektiva

Pod perspektivou finanční je perspektiva zákaznická, která významně finanční ovlivňuje, jelikož v ní se nacházejí zákazníci, kteří výnosy generují. Podniky pro vhodné nastavení zákaznické perspektivy musí zohlednit skupiny zákazníků, případně trhy na které se chtějí zaměřit. Skupiny zákazníků a k nim příslušné trhy přímo ovlivňují výnosy podniků.

Podniky se musí zaměřit na hodnotu, kterou chtějí zákazníkům předávat. Hodnota musí být postavena na základě potřeb zákazníků. Hodnota, která bude plnit potřeby zákazníků, bude rozhodovat o pozici vůči konkurenci. Pokud bude nabízená hodnota vyšší než ta, kterou nabízí konkurence, budou podniky v dobré pozici, která bude přinášet nové zákazníky a zároveň upevňovat vztahy s těmi stávajícími. Pokud podniky definují hodnotu, kterou chtějí nabízet, jsou schopní na základě toho nastavit vnitropodnikové procesy. Podniky definují hodnotu a zároveň strategii, kterou chtějí vůči ní vystupovat. Existují tři konkurenční strategie. První z nich je založená na provozní excelenci, druhá je produktové vůdcovství a třetí důvěryhodnost k zákazníkům.¹⁶

Konkurenční strategie jsou udržitelné z dlouhodobého hlediska v případě, že podnikají v jedné z nich, ale musí myslet i na zbylé dvě. Po určení strategie definují podniky hodnotu, následně podniky cílové zákazníky.

¹⁵ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 50-51. ISBN 0-87584-651-3.

¹⁶ TREACY, Michael a Fred WIERSEMA. The Discipline of Market Leaders: choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Expanded edition. New York: Basic Books, 1997, 224 s. ISBN 0201407191

Provozní excelence je typická v kvalitě nabízených služeb a v dodacích lhůtách. Strategie důvěryhodnosti k zákazníkům je založená na kvalitě vztahů se zákazníky, která je dána nadstandardní péčí a řešením na míru pro jednotlivé zákazníky. Produktové vůdcovství je dáno kvalitou, funkčností, vlastnostmi a výkonem služeb či produktů.¹⁷

Pokud podniky správně rozpoznají potřeby zákazníků, jsou schopní být o krok před konkurencí. Pokud by nedošlo k správnému rozpoznání potřeb zákazníků, konkurence by to jistě brzo dokázala a podnik by přicházel o spoustu výnosů. Je možné pozorovat, že definované vize podniků jsou formulované, přesně podle potřeb zákazníků. Mnoho podniků má definovanou vizi, která však nemá žádnou hodnotu.

Vedení podniků pracuje na uspokojování potřeb zákazníků, což se však jeví jako nedostatečné a je zapotřebí, aby bylo ztotožnění v rámci celé společnosti. Zákaznická perspektiva obsahuje strategické poslání převedené do konkrétních cílů. Podniky nemohou uspokojit potřeby všech zákazníků, z toho důvodu je nutné definovat zákazníky na které se chtějí podniky zaměřit. Po stanovení výhod pro zákazníky, stanoví se jednotlivé cíle, ke kterým se přiřadí měřítko. Cíle musí komunikovány napříč celými podniky.

Každý zákazník má rozdílné preference, z tohoto důvodu vlastnosti produktu či služeb přináší rozdílným zákazníkům jiné užítky. Vedení společností před samotným formulováním strategií musí zajistit analýzu trhu na který chtějí cílit a k ním příslušné preference. Preference ovlivňují cenovou politiku, image a další faktory. Po průzkumu trhu, podniky znají preference zákazníků. Díky analýze trhu je možné dosáhnout dlouhodobého fungování. Podniky budou investovat úsilí do aktivit, který budou přinášet patřičný užitek. Při neznalosti svých cílových zákazníků dochází k změnám v cenové politice, které mohou být pro některé zákazníky dosti citlivé.

¹⁷ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons [online]. 2001, 15(1), S. 93. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993.

Při správném zacílení dosáhnou podniky cílů, ke kterým vhodně přiřadí měřítko. Uvádí se, že existují dvě skupiny měřítek. První z nich jsou základní měřítko, která jsou používána v celé řadě podniků. Tyto měřítko jsou velmi univerzální, tudíž je lze využít pro všechny možné podniky. Typickými představiteli této skupiny jsou měřítko: spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na trhu.

Mít spokojené ziskové zákazníky a podíl na trhu je klíčem pro úspěšné fungování podniků. Docílení velkého podílu na trhu je možné díky strategii zaměřené na nízké ceny. Spokojenost zákazníků spojená s vysokým podílem na trhu je předpokladem pro vysoké výnosy. Vysoké výnosy se dostaví v případě, že se jedná o finančně zdravé zákazníky. Cílem podniků nesmí být jen spokojenost klientů, je nutné aby byli i finančně zdraví. Data ukazují, že zdravotně zdravých je pouze kolem 25%, dalších 25% je ztrátových a polovina zákazníků je na hraně mezi těmito dvěma skupinami.¹⁸

Z dat jasně vyplývá, že podniky by neměli finanční zdraví podceňovat. Tradičně ztrátoví jsou noví zákazníci, kde jsou vysoké náklady na jejich získání. Sledování takových zákazníků je nutné, aby v případě dlouhodobé ztrátovosti byli propuštěni. Snaha o převádění ztrátových zákazníků na ziskové musí být časově ohraničená, pokud to dlouhodobě nebude možné tak je nutné takové zákazníky pustit. Pro posuzování ziskovosti je možné použít schéma, kde na jedné ose naznačen zisk, který je dán rozdílem ceny a variabilních nákladů a na ose druhé jsou uvedené náklady, které jsou nutné pro doprovodné služby zákazníkům. Ve schématu je vyobrazena diagonála, která určuje zda jsou zákazníci ziskoví či nikoliv. Ziskoví zákazníci se nacházejí v pozici nad diagonálou. Ztrátoví zákazníci jsou v pozici pod diagonálou. Podniky se musí snažit o nacházení zákazníků, kteří budou ziskoví a zároveň budou s nimi spojeny nízké náklady na prodej. Přesný opačný systém je zákazníkům kteří nejsou ziskoví a mají vysoké náklady na prodej.

¹⁸ BROWN, Leonard. Customer Profitability Analysis. Profit Analytics [online]. 2010. 3 s. [cit. 2019-04-17]

Skupina druhá, jsou měřítka, které hledají způsoby, jak dosahovat maximální spokojenosti zákazníků, která bude znamenat jejich zdržení a bude přivádět nové. Ve druhé skupině měřítek je cílem zachytit výhody, které budou podniky zákazníkům poskytovat. Výhodami se myslí vlastnosti služeb či produktů, které podporují spokojenost zákazníků. Stejně jako u první skupiny byly uvedeny typický představitelé, tak v druhé skupině měřítek se jedná o vlastnosti výrobku či služeb a vztahy se zákazníky.

První uvedený příklad je dán funkčností, cenou a jakostí. Výše bylo zmíněno, že podniky poskytují hodnotovou výhodu. Podniky se stanou z dlouhodobého časového horizontu úspěšnými, pokud bude poskytovaná hodnota vyšší než náklady na ní vynaložené. Nástroj používaný pro tuto problematiku se nazývá hodnotová analýza, která hodnotí vlastnosti služeb či produktů a dává alternativy, čímž podniky získávají lepší poměr mezi vlastnostmi a náklady.

Vedení společností musí znát hodnotu, kterou chtějí přinášet zákazníkům, díky čemu dosáhnou vhodného nastavení cílů a k nim příslušným měřítkům. Při správném nastavení hodnota přesahuje náklady a podnik dosahuje zisku, v opačném případě se jedná o výhodu pro zákazníka, který však není zpoplatněna.

1.5.Perspektiva interních procesů

Při formulaci prvních dvou perspektiv, je možné přistoupit k perspektivě třetí, kterou je perspektiva vnitřních podnikových procesů. Podniky stanovují procesy. Procesy musí být nastaveny v souladu s ostatními perspektivami. Nastavení procesu vychází z hodnoty, kterou chtějí podniky nabízet zákazníkům. Vhodná práce s procesy přináší pozitivní odraz ve finančních cílech. Nedoporučuje se přiřazovat cíle a k nim příslušná měřítka, pokud podniky nemají nadefinovanou zákaznickou a finanční perspektivu. V opačném případě může dojít k nastavení takových cílů, které nebudou v souladu s cíli danými vlastníky podni-

ku. Podniky nemohou úspěšně fungovat, pokud všechny dílčí cíle nevycházejí z vrcholových cílů.

Autoři, kteří Balanced Scorecard představili uvádí, jak vhodně nastavit perspektivu vnitřních podnikových procesů. Doporučení začíná u kompletního nadefinování hodnotového řetězce, který bude začínat procesem zaměřený na inovace, kde probíhá analýza současných a budoucích potřeb zákazníků.¹⁹ Po analýze potřeb dochází v rámci inovačního procesu k hledání nových řešení pro jejich uspokojování. Po inovačním procesu přichází na řadu proces provozní, kde je pozornost na současné služby či produkty pro současné zákazníky. Posledním článkem hodnotového řetězce je servis, který je poskytován po koupi. Tento proces je označován jako poprodejní servis. Poprodejní servis přidává hodnotu produktům či službám, které byly zakoupeny nebo poskytnuty.²⁰

Uvádí se, že největším rozdílem běžných výkonnostních ukazatelů a Balanced Scorecard je právě v perspektivě vnitřních podnikových procesech a k ní příslušných cílů a měřítek. Tradiční ukazatelé zaměřují pozornost na celá oddělení a neřeší jednotlivé procesy. Jak bylo již několikrát v práci zmíněno, před vznikem Balanced Scorecard, byly používány, tradiční ukazatelé, kde finanční cíle, byly klíčovými a na ostatní nebyl brán zřetel. V dnešní době se hojně využívá provozní řízení, či nákupní oddělení a spousta dalších celků, které v minulosti neexistovaly. Problémem bylo zaměření pouze na vnitropodnikové procesy, což se jeví jako nedostačující. Balanced Scorecard je nástroj který vychází ze strategie, kde je cílem uspokojit jak zákazníky, tak vlastníky.

Většina podniků má určité procesy, které jsou pro ně jedinečnými a unikátními a takové procesy vedou k plnění vrcholových cílů. Základní hodnotový řetězec, který definovali Kaplan s Nortonem může být pomocníkem při

19 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 92. ISBN 0-87584-651-3.

20 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 96. ISBN 0-87584-651-3.

tvorbě perspektivy podnikových procesů.²¹ Každý podnik si však hodnotový řetězec upraví dle potřeb. Hodnotový model obsahuje tři základní skupiny. První skupinou je inovační proces, druhý je provozní a třetí poprodejní proces.

Hodnotový proces v perspektivě vnitřních procesů, začíná tím co je základním faktorem pro úspěch podniku a to je prodej produktů, či služeb. Celý model začíná analýzou potřeb zákazníky, po kterém přichází inovační proces, kde je cílem zkoumání aktuálních a potenciálních potřeb, dle toho se upravují produkt a služby. Na to navazuje provozní proces, kde je cílem kvalitní vyprodukování produktu, nebo služby při co nejnižších možných nákladech. Po stanovení provozního procesu je vhodné pracovat i se zákazníky, kteří již produkt či službu zakoupili. Této fázi se říká poprodejní servis. Poprodejní servis přidává v očích zákazníků na hodnotě, příkladem může být školení. Podniky musí zjistit, které procesy jsou pro ně klíčové a dle toho jim přiřadit vhodnou prioritu a na základě toho správně pracovat v rámci perspektivy podnikových procesů.

Podniky volí jednu ze základních třech strategií. Mohou si zvolit vůdcovství produktu, provozní excelenci nebo zaměření na důvěrnost k zákazníkům. Zvolená strategie musí být zohledněna při vytváření perspektivy vnitřních procesů. Využití strategie při formulaci této perspektivy může být výrazným ulehčením a zároveň bude zajištěno dlouhodobé uspokojování zákazníků.

Při volbě strategie provozní excelence je klíčové snižování provozních nákladů, které může být dáno zkracováním časů potřebných na výrobu, či jiné činnosti výrobního procesu. Volba strategie důvěryhodnosti může být postavena na aktivitách na sociálních sítích, což bude přinášet prohlubování vztahů se zákazníky, podniky se mohou zaměřit na poskytování podpory pro zákazníky. Poslední variantou je produktové vůdcovství pro které budou typické cíle zaměřené na udržení dosavadní pozice, což do procesů bude přinášet vývoj nových produktů, či zlepšování těch současných.

²¹ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 96. ISBN 0-87584-651-3.

1.6. Perspektiva potenciálu

Závěrečná část Balanced Scorecard je označována jako perspektiva potenciálu. Od této perspektivy se vychází k dalším částem Balanced Scorecard. Postupně se strategický cíl rozpadá do cílů ve finanční perspektivě, které postupují do perspektivy zákaznické, přes perspektivu interních procesů, postupují až do perspektivy potenciálu, kde je nutné, aby cíle byly naplňovány, jinak by se zásadně projevilo na všech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě potenciálu ovlivňují jakých výsledků bude dosahováno ve zbylých třech oblastech Balanced Scorecard. Můžeme říct, že perspektiva potenciálu je základním kamenem pro celý systém Balanced Scorecard.

Perspektiva potenciálu se snaží analyzovat schopnosti a dovednosti pracovníků. Schopnosti zaměstnanců společně s technologiemi je nutné detailně prostudovat a určit z nich ty na kterých je strategie přímo závislá. Po definování podstatných schopností a technologií, přichází formulace příslušných cílů. Po kompletním vytvoření perspektivy potenciálů doplní tři perspektivy a umožní vytvoření kompletní strategické mapy.

Přínos perspektivy potenciálu se skrývá v investici do budoucnosti společnosti. V minulosti se na řízení této oblasti zapomínalo, což bylo postupně napraveno, ale nesmí se opomíjet na celou infrastrukturu. Investice pouze do nových zařízení a vývoje produktů je nekompletní. V dobách kdy byla prioritou finanční ukazatelé, což netlačilo společnost do rozvoje v oblastech ostatních. Podniky přistupovali k investicím do oblastí, které neměli přímý vliv na finanční ukazatele, pouze bez motivace a tudíž vnímání bylo pouze nákladové. V případě, že podniky chtěli podpořit finanční ukazatele, první fází byla redukce těchto nákladů.

Perspektiva potenciálu má tři základní části. První je úroveň informačního systému. Druhou jsou schopnosti zaměstnanců. Třetí skupinou je motivace pracovníků a jejich povědomí o strategii. Velký důraz je kladen na zaměstnance. Zaměstnanci jsou zásadní hybatelé výkonnosti podniků. Pracovníci komunikují se zákazníky, jsou účastníky procesů. Z posledních dvou vět je zřejmé, že

zvyšování kvalifikace zaměstnanců je podstatné pro dlouhodobou úspěšnost společnosti. Při nízké kvalifikaci zaměstnanců je možné, že podniky budou přicházet o zákazníky. Zákazníci nebudou chtít s takovými podniky spolupracovat, protože zaměstnanci nedokáží jasně identifikovat potřebu zákazníka a díky tomu nedokážou nabídnout vhodné řešení. Při opačném způsobu řízení, tedy pravidelné investice do rozvoje zaměstnanců, budou podniky zvyšovat pravděpodobnost udržování stávajících zákazníků a zároveň přivádět zákazníky nové.

Spousta společností používá tři základní skupiny cílů. První je produktivita zaměstnanců, druhá je fluktuace zaměstnanců a třetí spokojenost zaměstnanců. Tyto tři skupiny jsou velmi provázané. Spokojenost zaměstnanců má vliv na fluktuaci, což se odráží v produktivitě a pokud jsou produktivní zaměstnanci, tak je dosahováno vyšší výkonnosti. Můžeme říct, že podniky, které cílí na kvalitu procesů a produktů, by měli začít u spokojenosti zaměstnanců. Na spokojenost zaměstnanců má vliv pravidelný systém školeních, což tedy udrží zaměstnance u jednoho zaměstnavatele. Problematické je však měření spokojenosti. Doporučují se různé způsoby. Nejvíce používaným způsobem měření spokojenosti jsou dotazníkové šetření. Dotazníky se často zaměřují na smysl práce, který zaměstnanci vnímají.

Snižování fluktuace, je možné podporou vzdělávání. Nejedná se o jediný způsob, kterým se tento cíl naplňuje. Podniky musí vytvářet vhodné podmínky. Udržení zaměstnanců a to především těch klíčových, je podstatné jelikož jsou nositeli hodnoty, která je podnikům prodávána. Tradičně tento cíl je měřen procentem fluktuace.

Posledním cílem je produktivita. Ta je souhrnným ukazatelem spokojenosti, fluktuace, schopností a motivací zaměstnanců. Pokud všechny tyto ukazatele jsou naplňovány a fluktuace minimalizována. Dochází k maximalizaci produktivity. Je možné použít měřítko, které měří tržby či zisk na jednoho zaměstnance, což znamená kolik zaměstnanců je potřebných pro dosažení cíle.

Podniky jsou nuceni pracovat na zvyšování odbornosti zaměstnanců, ale pokud k tomu nebudou mít vhodné podmínky, nebudou mít dostatečnou motivaci, příkladem můžeme uvést vhodný informační systém. Informační systém, který bude obsahovat kvalitní informace o zákaznících, vnitropodnikových procesech a důsledcích práce zaměstnanců, bude přinášet efektivní fungování. Tudíž podniky musí sledovat úroveň informačních podniků. V informačních systémech je vhodné sledovat zákazníky, resp. vztahy k podnikům. Informační systémy musí obsahovat informace o provozních procesech. Dobře nastavené informační systémy jsou podkladem pro zaměstnance a tudíž mohou být prostředkem pro zlepšování interních procesů.

Při vysoké kvalifikaci zaměstnanců a kvalitním informačním systémem není jistota, že podniky naplní cíle, ale povede k vyšší motivaci, kterou je nutné též sledovat. Motivace je možná měřit například počtem připomínek na zaměstnance.²²

²² KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 129. ISBN 0-87584-651-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. Představení podniku

V praktické části se zaměříme na konstrukci strategického finančního plánu, který bude sestaven na základě strategických cílů. Následně budou definovány krátkodobé cíle, které budou rozděleny do perspektiv dle metodiky Balanced Scorecard, což bude sloužit jako podklad pro sestavení strategické mapy a na závěr budou nastaveny kontrolní mechanismy pro naplňování strategie. Celá praktická část bude zpracována pro společnost s fiktivním názvem, který pro účely této práce je XY. Společnost XY bude na začátku této části představena.

Firma XY je personální společnost, která sídlí v Praze, ale zároveň má další dvě pobočky po České republice. XY poskytuje klientům hledání vhodných kandidátů. Společnost je na trhu již patnáctým rokem a má jednoho českého vlastníka.

XY se řadí do kategorie malé podniky. V loňském roce byl obrat přes 18 milionů korun, což je 6 milionový nárůst v porovnání s rokem 2017, což znamená že meziroční nárůst tržeb byl 50%. V podniku pracuje 25 zaměstnanců. Polovina zaměstnanců pracuje na plný úvazek a polovina na dohodu o provedení práce.

XY bylo vybráno pro tuto diplomovou práci, jelikož nepracuje se strategií a s žádným komplexním systémem měření výkonnosti. Priorita je dána tržbám, které přináší obchodní konzultanti do společnosti. Díky každoročnímu nárůstu tržeb, vedení společnosti nemá potřebu používat komplexní systém. Tržby jsou sledovány každý měsíc. Sledování výkonnosti pouze tímhle způsobem je z dlouhodobého hlediska nedostačující.

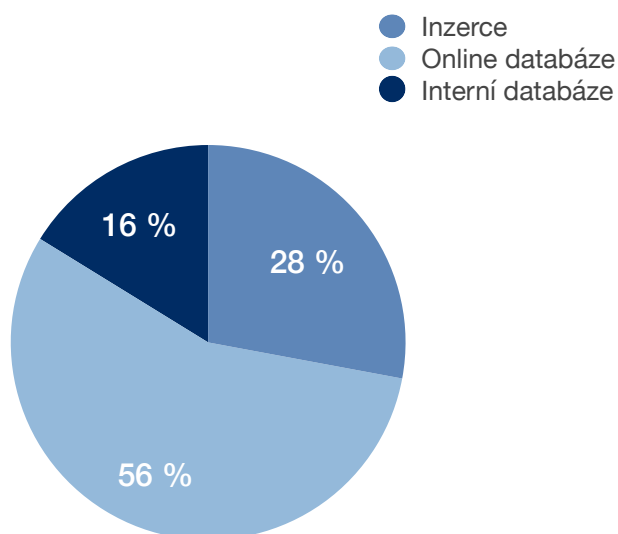
Vzhledem k velikosti společnosti by návrh systému komplexního měření, neměl být příliš komplikovaný organizační struktura není složitá. Interní procesy jsou jednoduše identifikovatelné.

2.1.Vymezení služby

Společnost XY, poskytuje jen jednu službu, která bude představena. Služba spočívá v měsíční kampani, která je na personálním trhu zcela unikátní. Postavení služby, kterou XY poskytuje stojí mezi inzercí poskytovanou inzertními portály a agenturami, které se zabývají nábořem nových zaměstnanců.

XY nabízí kampaň, které je poskytována zákazníkům na jeden měsíc. Kampaň hledání nových zaměstnanců, začíná v nadefinování hledané pozice, kterou zákazník poptává. Následuje inzercí na inzertních portálech. Druhým zdrojem kandidátů je průběžné hledání nových kandidátů. Hledání kandidátů probíhá obecně ve druzích databázích. První možností je hledání v interních databázích společnosti XY a druhou je hledání v online databázích. Rozložení zdrojů kandidátů je zobrazeno v níže uvedeném grafu.

Graf 1: Zdroje kandidátů



Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme pozorovat že všechny tři zdroje jsou pro úspěšné obsazení podstatné, ale nejpodstatnějším zdrojem kandidátů jsou online databáze. Online databáze přinášejí téměř šedesát procent všech kandidátů, kteří jsou prezentováni klientům společnosti XY.

Do této chvíle byla služba v první fázi, druhá fáze se zabývá selekcí vhodných kandidátů, dle požadavků zákazníků. Se všemi kandidáty, kteří splňují kritéria proběhne pohovor. Cílem pohovoru je představit společnost pro kterou se daná pozice hledá, zároveň detailně představit pozici. V další části se zjišťuje zda je kandidát skutečně pro hledanou pozici vhodným adeptem. Pokud personální konzultant dojde k závěru, že kandidát je vhodný pro danou pozici a kandidát má o pozici zájem, je sepsán report, který personální konzultant pošle obchodníkovi, který posílá kandidáty v týdenních intervalech. Průměrně se posílají tři kandidáti týdně, což odpovídá dvanácti kandidátům za měsíc, což je standardní délka hledání.

Pokud za měsíc hledání nebude zasláno minimálně pět vhodných kandidátů je možné hledání prodloužit.

2.2. Analýza společnosti

Klíčové informace, které jsou nutné k sestavení modelu BSC jsou vize, mise, konkurenční výhoda a samozřejmě hlavní strategický cíl firmy pro určitý časový horizont. Tyto informace jsou uvedeny v následujících bodech.

2.2.1. Klíčové profese

Naprosto klíčovými odděleními podniku jsou oddělení obchodu a personálních konzultantů. Oddělení obchodníků je pro firmu velmi důležité, neboť toto oddělení přináší výnosy do společnosti. Pod toto oddělení spadá oddělení sales support. Úkolem je oslovování zákazníků a domlouvání osobních schůzek pro obchodní konzultanty. Oslovování zákazníků je zaměřeno primárně na ty společnosti se kterými zatím nebyla uzavřena spolupráce. Takové zákazníky XY rozdělujeme na dvou skupiny a to zákazníky se kterými proběhla obchodní schůzka a zcela nové společnosti. Sales support zároveň oslovuje firmy se kterými již spolupráce proběhla, ale delší dobu se nedaří na další spolupráci navázat. Druhým nejdůležitějším oddělením společnosti je oddělení personálních konzultantů. Personální konzultanti mají na starosti hledání kandidátů pro zákazníky.

2.2.2. Klíčové trhy (uživatelské segmenty, zákazníci)

Vzhledem ke konceptu poskytované služby, může využívat celá řada zákazníků. XY se nezaměřuje na vyloženě na podniky určité velikosti nebo z určité oblasti. Zákazníci současní i budoucí mohou být tedy podniky z různých odvětví a různé velikosti. XY je možné poskytnout službu, jak malé, střední nebo velké společnosti. Oblast podnikání potenciálních a současných zákazníků je různorodá. Tato myšlenka vychází z předpokladu, že všechny podniky různých velikostí a z různých odvětví, potřebují nové zaměstnance, buď v současnosti nebo v budoucnu. Závisí na intenzitě hledání a na základě toho bude objem spolupráce. Nicméně jsou obory, kterým se XY vyhýbá. Příkladem může být finanční poradenství.

2.2.3. Klíčový distribuční kanály

Společnost se zaměřuje primárně na prodej skrz obchodní konzultanty, kteří chodí na osobní schůzky na kterých domlouvají spolupráce. Doplnkově se snaží XY využívat online cesty jako newslettery a PPC kampaně.

2.2.4. Klíčový dodavatelé

XY má dvě základní skupiny dodavatelů, které mají vliv na fungování podniku. První z nich jsou pracovní portály, na kterých XY inzeruje. XY má sedm vybraných inzertních portálů, díky kterým je možné obsáhnout téměř celý pracovní trh, který se zabývá inzercí pracovních pozic. Druhou skupinou jsou poskytovatelé online databází, kteří za fixní poplatek poskytují přístup do svých databází, druhým cenovým modelem je poplatek za jednotlivé životopisy, které si mohou personální konzultanti z databází stáhnout.

2.2.5. Identifikace hlavních konkurentů a jejich pozice

Konkurenci společnosti lze brát pouze v nepřímě formě. Vzhledem k unikátní službě neexistuje přímá konkurence. Mezi konkurenci můžeme brát inzertní portály, ale portály tvoří část služby XY, tudíž se jedná o jejich partnery. Další konkurencí mohou být personální agentury, či headhunterské společnosti. Cílem těchto podniků je stejně jako u XY obsazení kandidátů, ale zdroje a cenová politika je zcela odlišná.

2.2.6. Konkurenční výhoda

Hlavní konkurenční výhodou je originalita služby, neexistuje na trhu téměř žádný konkurent, který by nabízel stejnou službu, jako nabízí společnost XY. Služba společnosti XY je na trhu unikátní, neexistuje přímá konkurence. Oproti inzertním portálům má XY zásadní přidanou hodnotu v podobě aktivního hledání nových kandidátů, čímž je možné obsáhnout téměř celý trh práce, což samotné inzertní portály nemají šanci pokrýt. Nabízí se srovnání s personálními agenturami, kde výhodou vůči klasickým personálním agenturám je nízká cena a rychlost poskytnutí prvních kandidátů. Personální společnosti si berou násobky plátů, za obsazené kandidátů, což v případě XY není, což může být pro řadu podniků zajímavým modelem.

2.3. Formulace strategických cílů

Základem pro strategické řízení je tvorba strategie. Strategie je postupně dekomponována do dílčích strategií. Výstupem tvorby strategie je strategický plán, který je zpracován vedením společnosti a jedná se o komplexní dokument, který obsahuje strategická východiska. Strategickými východisky označujeme vizi, poslání a k nim příslušné cíle.²³

Strategie musí být vhodně formulována jinak bude nejednoznačná, což může přinášet problémy v různých oblastech, například v řízení rizik a lidských zdrojů. Formulace strategie je možná až po hlubší analýze, díky které je možné nastavit strategii, která nebude příliš optimistická a zároveň bude flexibilní.²⁴

Pro společnost XY byly zvoleny hlavní strategický cílem je zvýšení ekonomické hodnoty firmy (EVA) o 20 % během příštích 3 let, čehož dosáhneme generováním vyšších tržeb z prodeje našich služeb a efektivním řízením a snížením nákladů firmy.

Hlavní strategický cíl byl zvolen na základě mise společnosti. Misí společnosti je poskytnout netradiční ale kvalitní službu, v oblasti nábory nových zaměstnanců, která zákazníkům, pomůže najít kvalifikované zaměstnance, od pozic do výroby, přes administrativní pracovníky až po vedoucí pozice.

Při formulaci strategického cíle bylo vycházeno z vize. Vizí společnosti XY je zvýšení ekonomické hodnoty firmy (EVA) o 20 % během příštích 3 let a zároveň stát se do této doby v České republice jedním z pěti nejvýznamnějších hráčů na trhu poskytování nových zaměstnanců a dostat se do povědomí všech lidí, kteří se náborem zabývají, že společnost XY nabízí netradiční způsob hledání nových zaměstnanců.

²³ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). s. 155, ISBN 978-80-271-0434-5.

²⁴ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). s. 156, ISBN 978-80-271-0434-5.

3. Konstrukce strategického finančního plánu na základě cílů strategického rozvoje organizace

Strategický finanční plán je složen ze dvou složek. První z nich je plán výnosů, druhou je plán nákladů.

3.1. Plán výnosů

K sestavení výsledovky je zapotřebí dílčích rozpočtů. Při sestavování tohoto dokumentu se dodržuje strategický plán. Finanční plán je sestaven na tři roky, což vychází ze strategického cíle.

3.1.1. Plán tržeb

Zakázky společnosti XY můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou stálí klienti a druhou noví klienti. Stálí klienti přináší společnosti průběžně tržby. Jedná se o zakázky, které se uskuteční alespoň dvakrát za rok. Roční tržby od jednoho klienta jsou minimálně 30 tis. Kč. Noví zákazníci jsou též velmi důležití pro společnost XY. Jedná se primárně o tuzemské podniky.

Tabulka 1: Poměr nových a stávajících zákazníků

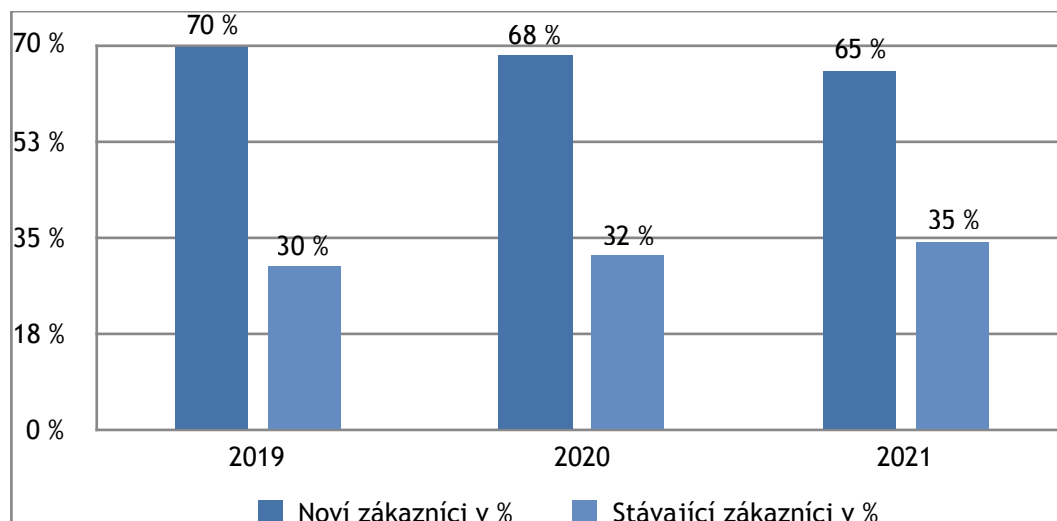
Položka (ks)	Rok		
	2019	2020	2021
Noví zákazníci	389	496	561
Stávající zákazníci	167	233	296
Zákazníci celkem	556	729	857
Noví zákazníci v %	70%	68%	65%
Stávající zákazníci v %	30%	32%	35%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky můžeme pozorovat, jak předpokládáme, že se bude vyvíjet poměr mezi stávajícími a současnými zákazníky. Předpokládáme, že bude počet zákazníků narůstat, ovšem bude se měnit poměr. Nárůst stáva-

jících zákazníků bude větší než nárůst nových zákazníků. Za stávajícího klienta, považujeme takového zákazníka, který za rok objedná alespoň jednou.

Graf 2: Poměr nových a stávajících zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro stanovení plánu tržeb je nutné k počtu zákazníků, doplnit počet objednávek, který do podniku přináší, z toho důvodu je níže uvedená tabulka 2. Jak bylo výše uvedeno, podniku se daří získávat nové zákazníky. Roste počet stávajících ale i nových, ale nárůst stávajících je výraznější.

Tabulka 2: Počet objednávek

Položka (ks)	Rok		
	2019	2020	2021
Objednávek celkem	649	856	1193
Objednávky nových zákazníků	389	496	561
Objednávky stávajících zákazníků	260	360	632
Objednávky nových zákazníků v %	60%	58%	47%
Objednávky stávajících zákazníků v %	40%	42%	53%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro dokreslení je uvedený graf 2, kde můžeme pozorovat nárůst obou skupin a zároveň změnu v poměru, kde v roce 2019 je možné sledovat výraznější skupinu nových zákazníků, což se v roce 2021 změní ve prospěch stávajících zákazníků.

Graf 3: Počet objednávek



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro kompletní zobrazení tržeb pro roky 2019-2021 je vytvořena tabulka 3, která zobrazuje plán tržeb. Tato tabulka zobrazuje celkové tržby a zároveň můžeme sledovat kolik, která skupina zákazníků přináší. Pozorujeme, že v roce 2021 se podaří stávajícím zákazníkům přinášet větší tržby, než tomu bylo v minulosti, kde dominovali noví zákazníci.

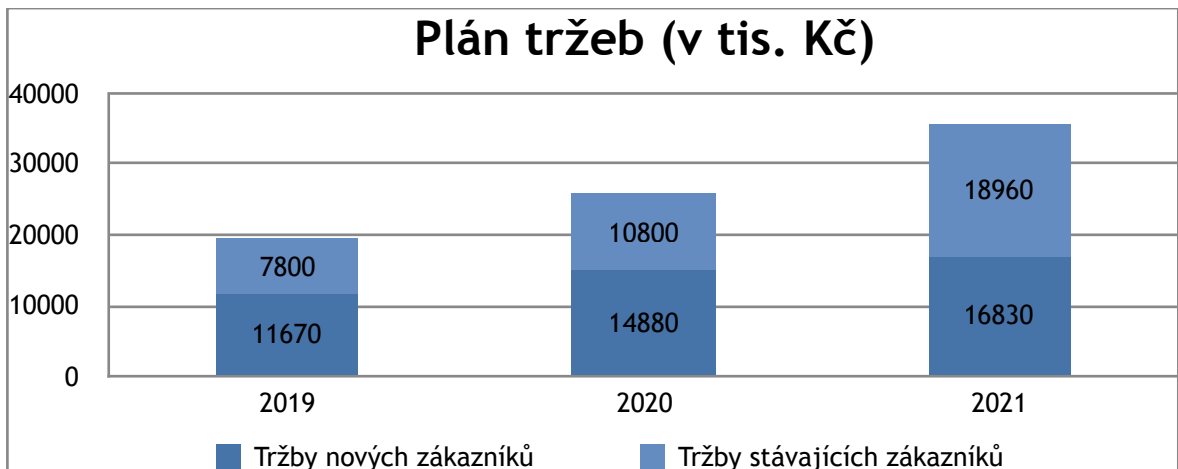
Tabulka 3: Plán tržeb

Položka (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Tržby celkem	19470	25680	35790
Tržby nových zákazníků	11670	14880	16830
Tržby stávajících zákazníků	7800	10800	18960

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže můžeme pozorovat graf 3, kde je graficky zobrazeno výše uvedené.

Graf 4: Plán tržeb



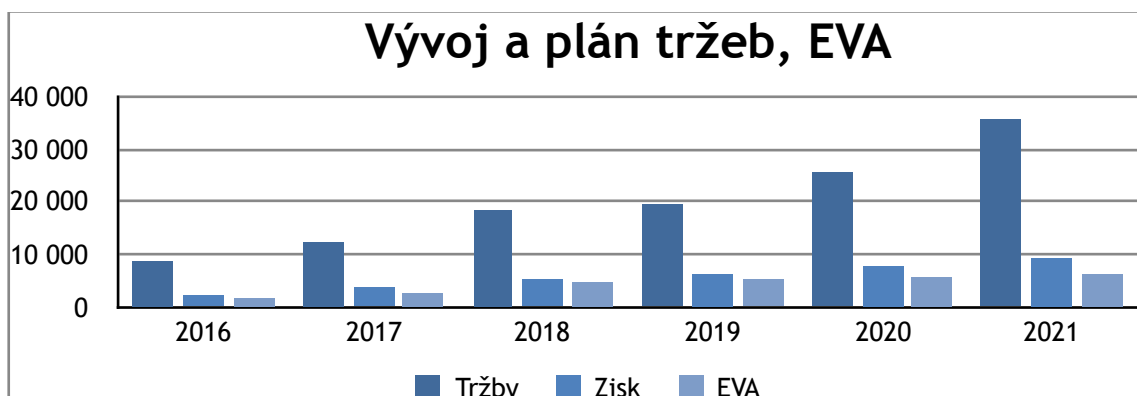
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Plán tržeb

Položka (tis. Kč)	Rok					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby	8 963	12 317	18 362	19 470	25 680	35 790
Zisk	2 113	3 621	5 362	6 231	7 694	9 367
EVA	1 632	2 563	4 575	5 353	5 632	6 424

Zdroj: Vlastní zpracování²⁵

Graf 5: Plán tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

²⁵ SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012

3.2.Plán nákladů

3.2.1.Spotřeba materiálu a energií

V této části bude zobrazena závislost nákladů na spotřebu materiálu a energie na celkové výnosy. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní podnik a nedošlo k žádným větším investicím, můžeme vycházet z minulých let. Je nutné oddělovat částku na energie a na materiál.²⁶ Standardně bývá spotřeba přímo úměrná množství výrobě, ale jelikož se nejedná o průmyslovou společnost, není zde přímá úměrnost. Energie s rostoucím množstvím objednávek roste, ale nijak výrazně. Však náklady na materiál jsou přímo úměrné prodávanému množství.

S rostoucími tržbami rostou náklady na materiál, jde primárně o inzerci, která se musí platit na inzertních portálech, kde se platí za každou vystavenou pozici. Druhým podstatným nákladem, který řadíme do této kategorie jsou poplatky, za jednotlivé životopisy, které musí společnost platit při čerpaní z databází.

Pro odvození procentuálního poměru spotřeby materiálu a energií na tržbách je nutné sledovat poslední dva roky, které jsou pro tuto práci relevantní. Ceny databází a inzerce rostou lineárně.

Procentuální poměr energií vůči výnosům je 6% a během následujících tří let předpokládáme, že vzroste o 5%. Náklady na spotřebu materiálu vychází na 20%. Předpokládáme, vzhledem k pozici dodavatele na trhu nárůst v roce 2021 na 25%. Celková spotřeba energií a materiálu vychází na 25%.

²⁶ FOTR, Jirí, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). s. 295,ISBN 978-80-271-0434-5.

Tabulka 5: Plán spotřeby materiálu a energií

Položka (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Podíl spotřeby materiálu a energie na výnosech	26%	28%	31%
Spotřeba materiálu	3 894	5 136	8 948
Spotřeba energie	1 303	2 054	2 147
Celková spotřeba materiálu a energie	5 197	7 190	11 095

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2. Služby

Do této kategorie patří nájemné, externí úklidové služby a cestovné. Pozorujeme, že služby rostou s rostoucími výnosy. Velký nárůst sledujeme v roce 2021, kde předpokládáme zvýšení nákladů na nájemné.

Tabulka 6: Plán výkazů zisků a ztrát firmy

Položka (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Podíl služeb na výnosech	3%	4%	6%
Služby	156	303	653

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3. Plán osobních nákladů

Tato kategorie se skládá z nákladů na mzdy, nákladů na sociální a zdravotní pojištění²⁷. Aktuálně celková sazba na sociální a zdravotní pojištění je 34% z hrubé mzdy. Předpokládáme, že sazba na sociální a zdravotní pojištění bude do roku 2021 neměnná. Hodnoty můžeme sledovat v tabulce 7.

²⁷ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). s. 296, ISBN 978-80-271-0434-5.

Tabulka 7: Plán osobních nákladů

Položka (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Celková osobní náklady	5 841	7 704	10 737
Mzdové náklady	3 855	5 085	7 086
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	1 986	2 619	3 651

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.4.Souhrnný plán výkazu zisku a ztrát

Následující tabulka 8, ukazuje souhrnně všechny výnosy a náklady mezi roky 2019-2021.

Tabulka 8: Plán výkazů zisků a ztrát firmy

Položka (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19 470	25 680	35 790
Výkonová spotřeba	11 777	16 181	24 226
Spotřeba materiálu a energie	5 197	7 190	11 095
Spotřeba materiálu	3 894	5 136	8 948
Spotřeba energie	1 303	2 054	2 147
Služby	584	1 081	2 108
Osobní náklady	5 841	7 704	10 737
Mzdové náklady	3 855	5 085	7 086
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	1 986	2 619	3 651
Úpravy hodnot v provozní oblasti	156	205	286
Provozní výsledek hospodaření	7 693	9 499	11 564
Nákladové úroky	-	-	-
Výsledek hospodaření před zdanění	7 693	9 499	11 564
Daň za běžnou činnost	1462	1805	2197
Výsledek hospodaření za účetní období	6 231	7 694	9 367

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.5. Plánová rozvaha

Následující tabulka 9, ukazuje plánovou rozvahu mezi roky 2019-2021. Cizí zdroje jsou primárně tvořeny zálohami a z dlouhodobých pronájmů, tudíž v tabulce 8, nejsou zobrazeny nákladové úroky. Dlouhodobý majetek, je z větší části, tvořen dlouhodobým nehmotným majetkem, což je primárně software.

Tabulka 9: Plánová rozvaha

Položka rozvaha (tis. Kč)	Rok		
	2019	2020	2021
Aktiva celkem	17749	18812	20934
Dlouhodobý majetek	779	932	1000
Dlouhodobý hmotný majetek	254	287	313
Dlouhodobý nehmotný majetek	525	645	687
Oběžná aktiva	16970	17880	19934
Krátkodobé pohledávky	5001	5226	6167
Peněžní prostředky	11969	12654	13767
Pasiva celkem	17749	18812	20934
Vlastní kapitál	11793	14125	17261
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření z minulých let	5 362	6 231	7 694
Výsledek hospodaření za účetní období	6 231	7 694	9 367
Cizí zdroje	5956	4687	3673
Dlouhodobé závazky	2108	1960	1812
Krátkodobé závazky	3848	2727	1861

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Rozdělení krátkodobých cílů do perspektiv podle metodiky BSC

Po představení podniku včetně analýz, byl formulován strategický cíl, pro který byl vytvořen finanční plán, aby bylo možné ho dosáhnout. V této kapitole bude strategický cíl rozdělen do krátkodobých cílů, které budou rozděleny dle metodiky Balanced Scorecard do dílčích perspektiv.

Balanced Scorecard se skládá ze čtyř perspektiv, které byly představeny v teoretické části. Pro každou perspektivu bude formulován dílčí cíl, kterému bude přiřazeno měřítko, záměr a iniciativa, díky které dojde k jeho naplnění.²⁸

4.2. Finanční perspektiva

Jak bylo zmíněno v teoretické části, finanční perspektiva je nejvýše postavenou perspektivou, do které se rozpadá hlavní strategický cíl, který v našem případě je zvýšení ekonomické hodnoty firmy (EVA) o 20 % během příštích 3 let.

Finanční perspektiva je velmi podstatná jelikož, finanční měřítko obsažené v této perspektivě spojují zbylé tři perspektivy.

Hlavní strategický cíl a zároveň klíčový a výchozí bod finanční perspektivy je zvýšení hodnoty EVA. Tohoto cíle se pokusíme dosáhnout ovlivněním a zvýšením Čistého zisku a dosažením požadované výše ROE a zároveň snížením nákladů na kapitál. Měřítko čistého zisku budeme hodnotit na základě hrubé marže z poskytování služeb, počtu objednávek, tempa růstu tržeb, efektivního řízení nákladů a zároveň snižování nákladů na zakázku. Ukazatel nákladů na kapitál budeme hodnotit dle míry zadluženosti společnosti, kde budeme optimalizovat objem zapojeného kapitálu.

Důležité je zmínit, že veškeré iniciativy, které jsou obsažené v následujících třech perspektivách, přímo ovlivňují cíle stanovené v perspektivě finanční.

28 KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

Tabulka 10: Finanční perspektiva

FINANČNÍ PERSPEKTIVA				
Hlavní strategický cíl	Cíle	Měřítko	Záměry	Iniciativy
Zvýšení hodnoty EVA	Dosahování požadované minimální výše ROE	Čistý zisk	Hrubá marže z poskytování služeb/ziskovost objednávek	Zvyšování kvality služeb, snižování nákladů na poskytování služeb
			Počet objednávek	Zvýšení aktivity OZ, Vyšší kvalita služeb
			Tempo růstu tržeb	Nové prodejní kanály, Prodej doplňkových služeb
			Efektivní řízení nákladů	Přiraditelnost nákladů ke kalkulační jednici
			Snižování nákladů na zakázku	Efektivní využívání zaměstnanců (Vyšší počet zákazníků/OZ), Snižování času na zakázku, Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky
		Náklady na kapitál	Míra zadluženosti	Optimalizace objemu zapojeného kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Zákaznická perspektiva

Následující perspektivou je perspektiva zaměřená na zákazníky. Zákaznická perspektiva je perspektivou, která má přímý vliv na finanční měřítko, neboť finanční měřítko jsou naplňována díky zákazníkům. Zákaznická perspektiva se snaží identifikovat správné vystupování vůči zákazníkům. Pokud bude identifikace správná bude moct docházet k naplňování vize.²⁹

²⁹ KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5

Tabulka 11: Zákaznická perspektiva

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA			
Cíle	Měřítka	Záměry	Iniciativy
Růst zakázek	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	Počet kontaktovaných zákazníků	Zvýšení marketingových a PR aktivit, Průzkum trhu, Uzavírání kontraktů
	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky	Počet kontaktovaných nových zákazníků	Nové prodejní kanály, Nové doplňkové služby

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Perspektiva interních procesů

Třetí v pořadí je perspektiva vnitřních procesů. Perspektiva interních procesů hledá ty procesy, které jsou podstatné pro uspokojení akcionářů a zákazníků. Po identifikaci takových procesů, je zaměření na dosažení jejich co nejvyšší úrovně. Stejně jako ostatní perspektivy musí být s souladu s celou společností. Díky sjednocení se všemi cíli, je možné dosáhnout maximální efektivity. Díky správně nastaveným procesům, nevznikají přebytné náklady a zvyšuje se kvalita poskytované služby. Vzhledem k tomu, že společnost XY v posledních letech roste. Přichází větší objem procesů, se kterými je zapotřebí obezřetně pracovat. Na procesy ve společnosti jsou navázány informační systémy, které umožní lepší měření a přehlednější práci.

Tabulka 12: Perspektiva interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ			
Cíle	Měřítka	Záměry	Iniciativy
Zvyšování kvality služby	Čas na zakázku	Snižování času na zakázku	Zvyšování odbornosti personálních konzultantů
	Včasné obsazování pozic	Snižování nákladů na prodloužení hledání	Včasné ukončování hledání
Zavedení doplňkových služeb	Počet nových služeb	Zvýšení počtu nových služeb	Průzkum trhu, Upgrade IS

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.Perspektiva potenciálu

Poslední perspektivou je perspektiva potenciálu, jejímž cílem je naplňování vize, prostřednictvím flexibility a zlepšování. S růstem společnosti, úměrně stoupá i počet zaměstnanců, kteří pro společnost XY pracují. S rostoucím počtem zaměstnanců hrozí, pokles odbornosti, tudíž cíle jsou zaměřeny na vzdělávání. Vzdělávání bude probíhat ve dvou klíčových odděleních, které byly analyzovány výše. Jedná se o oddělení personálních konzultantů a obchodníků.

Tabulka 13: Perspektiva potenciálu

PERSPEKTIVA POTENCIÁLU			
Cíle	Měřítka	Záměry	Iniciativy
Vzdělávání personálních konzultantů	Úroveň odbornosti	Počet školení (odbornost)	Pravidelné školení
Vzdělávání obchodních konzultantů	Úroveň prodejních dovedností	Počet školení (prodej)	Pravidelné školení
		Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	Trénink obchodních konzultantů
	Úroveň legislativních znalostí	Počet školení (legislativa)	Pravidelné školení
Zaměření na podstatné zaměstnance	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců	Dotazník PEOPLE SURVEY
		Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	Určení klíčových faktorů
	Fluktuace	Procento fluktuace	Zaměstnanecké benefity, Motivační složky mzdy, Možnost profesního růstu (Personální politika)
Nábor nových obchodních a personálních konzultantů	Počet nových zaměstnanců	Provádění výběrových řízení	Náborová kampaň
Efektivnější komunikační kanály	Počet nových prodejních kanálů	Vytvoření nových prodejních kanálů	Výběr lokality, Otevření nové pobočky
Upgrade informačního systému	Upgrade CRM	Výbraný dodavatel	Zadávací dokumentace, Výběr dodavatele
	Zavedení nových nástrojů	Vybrané rozšíření/ produkt	Zadávací dokumentace, Výběr dodavatele, Instrukce, Zaškolení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.Indikátory

Následující tabulka rozděluje indikátory cílů na předstižné a zpožděné indikátory rozdělené do jednotlivých perspektiv. Jako předstižné indikátory můžeme brát v úvahu hodnotící cíle pro ukazatele z předchozí kapitoly. Jako zpožděné indikátory označujeme právě ukazatele, které jsou nejvíce ovlivněny právě předstižnými indikátory (tedy hodnotícími cíli). Neboli můžeme napsat, že předstižné indikátory se nazývají jako hybné ukazatele, které předpovídají budoucnost a jsou rozhodující pro úspěch firmy. Zpožděné indikátory na druhou stranu vyjadřují dosaženou skutečnost.

Tabulka 14: Indikátory

Perspektiva	Cíl	Předstižný indikátor	Zpožděný indikátor
Finanční	Hl. strategický cíl = RŮST EVA RŮST ROE	Hrubá marže z poskytování služeb/ ziskovost objednávek	Čistý zisk
		Počet objednávek	
		Tempo růstu tržeb	
		Efektivní řízení nákladů	
		Snižování nákladů na zakázku	
		Míra zadluženosti	Náklady na kapitál
Zákaznická	Růst prodejů/ zakázek	Počet kontaktovaných zákazníků	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky
		Počet kontaktovaných nových zákazníků	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky
Interní procesy	Zvyšování kvality poskytované služby	Snižování času na zakázku	Čas na zakázku (kampaň)
		Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	Náklady na prodloužení zakázky
	Zavedení doplňkových služeb	Počet nových zákazníků	Počet nových doplňkových služeb
Potenciálu	Zvyšování odbornosti personálních konzultantů	Počet školení (odbornost)	Úroveň odbornosti
	Zvyšování prodejních dovedností OZ	Počet školení (prodej)	Úroveň prodejních dovedností
		Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	
		Počet školení (legislativa)	Úroveň legislativních znaností
	Udržení klíčových zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců
		Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	
		Procento fluktuace	Fluktuace
	Získání nových zaměstnanců	Provádění výběrových řízení	Počet nových zaměstnanců
	Efektivnější komunikační kanály	Vytvoření nových prodejních kanálů	Počet nových prodejních kanálů
	Upgrade informačního systému	Vybraný dodavatel	Upgrade CRM
Vybrané rozšíření		Zavedení nových nástrojů	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7. Krátkodobé cíle

Následující tabulky tyto zpožděné a předstižné indikátory rozdělují do dílčích krátkodobých cílů na následující roky 2019, 2020 a 2021 a přidělují jim konkrétní hodnoty, které by měli vést k naplnění hlavního strategického cíle. Krátkodobé cíle společnosti se zároveň v jednotlivých letech příliš neliší. Dle metodiky BSC byly krátkodobé cíle rozděleny do 4 perspektiv – finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy vnitřního potenciálu.

Pro každý jednotlivý rok byla vytvořena tabulka, která obsahuje krátkodobé cíle, jednotku měření, současnou hodnotu strategického cíle, jeho očekávanou cílovou hodnotu a samozřejmě termín splnění.

Tabulka 15: Zpožděné indikátory 2019

Perspektiva	Strategický cíl (Zpožděné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2018)	Očekávaná dosažená hodnota (2019)	Termín splnění
Finanční	Čistý zisk	mil. Kč	3	4	12/31/19
	Náklady na kapitál	%	10	8	12/31/19
Zákaznická	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	ks	264	290	12/31/19
	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky	ks	436	450	12/31/19
Interních procesů	Čas na zakázku (kampaň)	počet dnů	30	25	12/31/19
	Náklady na prodloužení zakázky	tis. Kč	5	4	12/31/19
	Počet nových doplňkových služeb	ks	0	1	12/31/19
Potenciálů	Úroveň odbornosti	počet	1	2	12/31/19
	Úroveň prodejních dovedností	ks	0	2	12/31/19
	Úroveň legislativních znalostí	ks	1	1	12/31/19
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	%	75	85	12/31/19
	Fluktuace	%	40	30	12/31/19
	Počet nových zaměstnanců	ks	4	7	12/31/19
	Počet nových prodejních kanálů	ks	0	1	12/31/19
	Upgrade CRM	Rok poslední aktualizace	2016	2019	12/31/19
	Zavedení nových nástrojů	počet	0	1	12/31/19

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Předstižné indikátory 2019

Perspektiva	Strategický cíl (resp. Předstižné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2018)	Očekávaná dosažená hodnota (2019)	Termín splnění
Finanční	Hrubá marže z poskytování služeb/ziskovost objednávek	%	60	65	měsíčně
	Počet objednávek	ks	16	18	týdně
	Tempo růstu tržeb	%	4	6	ročně
	Efektivní řízení nákladů	%	60	70	měsíčně
	Snižování nákladů na zakázku	Kč	12 000	11 000	měsíčně
	Míra zadluženosti	%	10	8	ročně
Zákaznická	Počet kontaktovaných zákazníků	ks	1000	1100	týdně
	Počet kontaktovaných nových zákazníků	ks	10000	12000	týdně
Interních procesů	Snižování času na zakázku	počet hodin	40	35	týdně
	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	Kč	1000	1 200	měsíčně
	Počet nových zákazníků	ks	100	120	měsíčně
Potenciálu	Počet školení (odbornost)	ks	1	2	měsíčně
	Počet školení (prodej)	ks	1	2	měsíčně
	Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	ks	5	7	týdně
	Počet školení (legislativa)	ks	1	2	měsíčně
	Míra spokojenosti zaměstnanců	%	75	85	ročně
	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	ks	1	2	měsíčně
	Procento fluktuace	%	40	30	ročně
	Provádění výběrových řízení	ks	1	2	měsíčně
	Vytvoření nových prodejních kanálů	ks	1	2	půl ročně
	Vybraný dodavatel	ks	6	7	ročně
	Vybrané rozšíření	ks	1	2	ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Zpožděné indikátory 2020

Perspektiva	Strategický cíl (Zpožděné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2019)	Očekávaná dosažená hodnota (2020)	Termín splnění
Finanční	Čistý zisk	mil. Kč	4	5	12/31/20
	Náklady na kapitál	%	8	7	12/31/20
Zákaznická	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	ks	290	300	12/31/20
	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky	ks	450	480	12/31/20
Interních procesů	Čas na zakázku (kampaň)	počet dnů	25	23	12/31/20
	Náklady na prodloužení zakázky	tis. Kč	4	3	12/31/20
	Počet nových doplňkových služeb	ks	1	2	12/31/20
Potenciálu	Úroveň odbornosti	počet	2	2	12/31/20
	Úroveň prodejních dovedností	ks	2	3	12/31/20
	Úroveň legislativních znalostí	ks	1	2	12/31/20
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	%	85	90	12/31/20
	Fluktuace	%	30	25	12/31/20
	Počet nových zaměstnanců	ks	7	8	12/31/20
	Počet nových prodejních kanálů	ks	1	2	12/31/20
	Upgrade CRM	Rok poslední aktualizace	2019	2020	12/31/20
	Zavedení nových nástrojů	počet	1	1	12/31/20

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Předstižné indikátory 2020

Perspektiva	Strategický cíl (resp. Předstižné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2019)	Očekávaná dosažená hodnota (2020)	Termín splnění
Finanční	Hrubá marže z poskytování služeb/ ziskovost objednávek	%	65	70	měsíčně
	Počet objednávek	ks	18	20	týdně
	Tempo růstu tržeb	%	6	8	ročně
	Efektivní řízení nákladů	%	70	80	měsíčně
	Snižování nákladů na zakázku	Kč	11 000	10 000	měsíčně
	Míra zadluženosti	%	8	7	ročně
Zákaznická	Počet kontaktovaných zákazníků	ks	1100	1200	týdně
	Počet kontaktovaných nových zákazníků	ks	12000	12500	týdně
Interních procesů	Snižování času na zakázku	počet hodin	35	30	týdně
	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	Kč	1 200	1 400	měsíčně
	Počet nových zákazníků	ks	120	140	měsíčně
Potenciálu	Počet školení (odbornost)	ks	2	3	měsíčně
	Počet školení (prodej)	ks	2	3	měsíčně
	Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	ks	7	9	týdně
	Počet školení (legislativa)	ks	2	3	měsíčně
	Míra spokojenosti zaměstnanců	%	85	90	ročně
	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	ks	2	3	měsíčně
	Procento fluktuace	%	30	20	ročně
	Provádění výběrových řízení	ks	2	3	měsíčně
	Vytvoření nových prodejních kanálů	ks	2	3	půl ročně
	Vybraný dodavatel	ks	7	8	ročně
	Vybrané rozšíření	ks	2	3	ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Zpožděné indikátory 2021

Perspektiva	Strategický cíl (Zpožděné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2020)	Očekávaná dosažená hodnota (2021)	Termín splnění
Finanční	Čistý zisk	mil. Kč	5	6	12/31/21
	Náklady na kapitál	%	7	6	12/31/21
Zákaznická	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	ks	300	320	12/31/21
	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky	ks	480	500	12/31/21
Interních procesů	Čas na zakázku (kampaň)	počet dnů	23	22	12/31/21
	Náklady na prodloužení zakázky	tis. Kč	3	2	12/31/21
	Počet nových doplňkových služeb	ks	2	3	12/31/21
Potenciálu	Úroveň odbornosti	počet	2	3	12/31/21
	Úroveň prodejních dovedností	ks	3	4	12/31/21
	Úroveň legislativních znalostí	ks	2	3	12/31/21
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	%	90	90	12/31/21
	Fluktuace	%	25	20	12/31/21
	Počet nových zaměstnanců	ks	8	8	12/31/21
	Počet nových prodejních kanálů	ks	2	3	12/31/21
	Upgrade CRM	Rok poslední aktualizace	2020	2021	12/31/21
	Zavedení nových nástrojů	počet	1	2	12/31/21

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Předstižné indikátory 2021

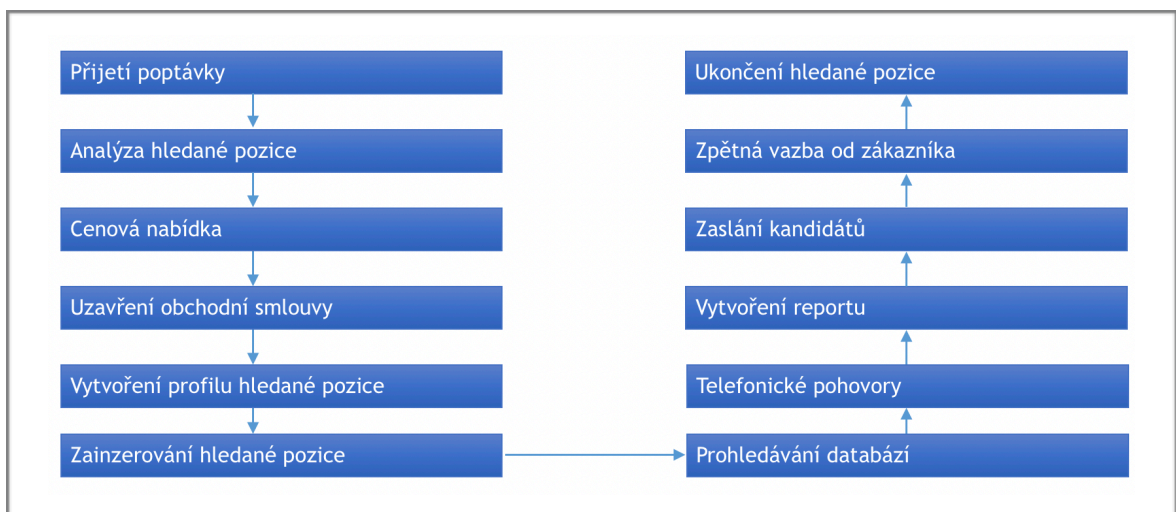
Perspektiva	Strategický cíl (resp. Předstižné indikátory)	Jednotka měření	Současná hodnota (2020)	Očekávaná dosažená hodnota (2021)	Termín splnění
Finanční	Hrubá marže z poskytování služeb/ ziskovost objednávek	%	70	75	měsíčně
	Počet objednávek	ks	20	22	týdně
	Tempo růstu tržeb	%	8	10	ročně
	Efektivní řízení nákladů	%	80	90	měsíčně
	Snižování nákladů na zakázku	Kč	10 000	9 000	měsíčně
	Míra zadluženosti	%	7	6	ročně
Zákaznická	Počet kontaktovaných zákazníků	ks	1200	1300	týdně
	Počet kontaktovaných nových zákazníků	ks	12500	13000	týdně
Interních procesů	Snižování času na zakázku	počet hodin	30	28	týdně
	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	Kč	1 400	1 600	měsíčně
	Počet nových zákazníků	Ks	140	150	měsíčně
Potenciálu	Počet školení (odbornost)	ks	3	4	měsíčně
	Počet školení (prodej)	ks	3	4	měsíčně
	Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	ks	9	11	týdně
	Počet školení (legislativa)	ks	3	4	měsíčně
	Míra spokojenosti zaměstnanců	%	90	95	ročně
	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	ks	3	4	měsíčně
	Procento fluktuace	%	20	10	ročně
	Provádění výběrových řízení	ks	3	4	měsíčně
	Vytvoření nových prodejních kanálů	ks	3	4	půl ročně
	Vybraný dodavatel	ks	8	9	ročně
	Vybrané rozšíření	ks	3	4	ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8. Procesní schéma

Procesní schéma zahrnuje přijetí poptávky (objednávky) od zákazníka, její administrativní vyřízení, přípravu hledané pozice včetně průběhu kampaně, zaslání kandidátů a uzavření hledání, jak zachycuje níže uvedené schéma. Veškeré činnosti v podniku začínají obdržením poptávky, jejímž předmětem je hledání konkrétní pozice. Obratem se obchodník spojí se zákazníkem a proberou danou pozici, následně zákazník obdrží cenovou nabídku včetně informací o průběhu služby. Pokud má zákazník zájem o spolupráci je uzavřena obchodní smlouva. Podpisem smlouvy se spouští kampaň, kde se doladí profil hledané pozice, následně inzerce na inzertních portálech a aktivní prohledávání online a interních databází, následuje selektování vhodných kandidátů a provedení pohovorů. V momentě, kdy jsou vybráni kandidáti je sepsán report, který je zaslán klientovi. Procesní schéma je zakončeno uzavřením hledání a zpětnou vazbou od klienta. Zároveň v podniku identifikujeme i celopodnikové podpůrné a řídicí činnosti.

Graf 6: Hlavní produkční proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Podpůrné a řídicí procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

4.9. Vstupy a výstupy procesů

Hlavní produkční proces začíná přijetím objednávky, po které následuje kompletní vytvoření profilu hledané pozice. Pozice se inzeruje na sedmi pracovních portálech, které slouží jako jeden ze tří základních zdrojů kandidátů. Dalším zdroji jsou online a interních databází. Všechny tyto tři zdroje se zpracují, vyselektují se vhodní kandidáti, se kterými je následně proveden telefonický pohovor a pokud splňují požadavky od klienta, jsou doporučeni klientovi formou reportu a tím je produkční proces ukončen. Následující tabulka zobrazuje vstupy a výstupy jednotlivých činností hlavního produkčního procesu.

Tabulka 21: Vstupy a výstupy z hlavního produkčního procesu

HLAVNÍ PRODUKČNÍ PROCES		
Název procesu	Vstupy	Výstupy
Přijetí poptávky	Přijetí poptávky	Analýza pracovního trhu
Analýza hledané pozice	Analýzu pracovního trhu	Zaslání objednávky + report o analýze trhu
Uzavření obchodní smlouvy	Zaslání objednávky	Podklady pro fakturaci, nestrukturovaný skript pozice od klienta
Vytvoření profilu hledané pozice	Nestrukturovaný skript pozice od klienta	Vytvoření strukturované pozice
Zainzerování hledané pozice	Strukturovaná pozice	Odkazy na inzertních portály + informace o pozici od klienta
Prohledávání databází	Informace o pozici od klienta	Nalezení kandidáti
Telefonické pohovory	Nalezení kandidáti	Vyselektování kandidátů
Vytvoření reportu	Vyselektování kandidátů	Reporty vyhovujících kandidátů
Zaslání kandidátů	Reporty vyhovujících kandidátů	Kompletní zpráva pro klienta
Zpětná vazba od zákazníka	Zpětná vazba od klienta	Obsazení pozice
Ukončení hledané pozice	Obsazení pozice	Aktualizace informačního systému, Dokumenty

Zdroj: Vlastní zpracování

Celopodnikové podpůrné a řídicí činnosti se prolínají v rámci celého podniku a jsou nezbytné pro bezproblémový chod celé firmy.

Tabulka 22: Vstupy a výstupy z podpůrných a řídicích procesů

PODPŮRNÉ A ŘÍDÍCÍ PROCESY		
Název procesu	Vstupy	Výstupy
Propagace firmy	Strategie společnosti, informace	Poptávka
Aktivní prodej	Poptávka	Objednávka
Vedení společnosti	Dokumenty	Strategie společnosti
Administrativa	Informace	Dokumenty
Účetnictví	Fakturace	Účetní výkazy

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10. Propojení krátkodobých strategických cílů s procesy

Následující tabulky spojuje krátkodobé strategické cíle firmy s jednotlivými procesy probíhajícími v podniku. Tabulky jsou rozděleny dle jednotlivých oddělení.

Tabulka 23: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Obchodní oddělení

Oddělení	Předstižné indikátory	Proces	Termín	Zpožděné indikatory	Termín
Obchodní oddělení	Hrubá marže z poskytování služeb/ ziskovost objednávek	Cenová nabídka	měsíčně	Čistý zisk	12/31/21
	Počet objednávek	Uzavření obchodní smlouvy	týdenně		
	Tempo růstu tržeb	Aktivní prodej	ročně		
	Efektivní řízení nákladů	Vedení společnosti	měsíčně		
	Snižování nákladů na zakázku	Ukončení hledané pozice	měsíčně		
	Míra zadluženosti	Účetnictví	ročně	Náklady na kapitál	12/31/21
	Počet kontaktovaných zákazníků	Aktivní prodej	týdenně	Počet uzavřených kontraktů se stávajícími zákazníky	12/31/21
	Počet kontaktovaných nových zákazníků	Aktivní prodej	týdenně	Počet uzavřených kontraktů s novými zákazníky	12/31/21

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Personální oddělení

Oddělení	Předstižné indikátory	Proces	Termín	Zpožděné indikatory	Termín
Personální oddělení	Snižování času na zakázku	Prohledávání databází	týdenně	Čas na zakázku (kampaň)	12/31/21
	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	Telefonické pohovory	měsíčně	Náklady na prodloužení zakázky	12/31/21

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Vedení společnosti

Oddělení	Předstížné indikátory	Proces	Termín	Zpožděné indikatory	Termín
Vedení společnosti	Počet školení (odbornost)	Vedení společnosti	měsíčně	Úroveň odbornosti	12/31/21
	Počet školení (prodej)	Vedení společnosti	měsíčně	Úroveň prodejních dovedností	12/31/21
	Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	Vedení společnosti	týdenně		12/31/21
	Počet školení (legislativa)	Vedení společnosti	měsíčně	Úroveň legislativních znalostí	12/31/21
	Míra spokojenosti zaměstnanců	Vedení společnosti	ročně	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	12/31/21
	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	Vedení společnosti	měsíčně		12/31/21
	Procento fluktuace	Vedení společnosti	ročně	Fluktuace	12/31/21
	Provádění výběrových řízení	Vedení společnosti	měsíčně	Počet nových zaměstnanců	12/31/21
	Vytvoření nových prodejních kanálů	Vedení společnosti	půl ročně	Počet nových prodejních kanálů	12/31/21
	Vybraný dodavatel	Vedení společnosti	ročně	Upgrade CRM	12/31/21
	Vybrané rozšíření	Vedení společnosti	ročně	Zavedení nových nástrojů	12/31/21

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11. Transformace strategického plánu do projektů

K naplnění strategického plánu podniku, tedy dosažení strategických cílů, jejich ukazatelů a hodnotících cílů, dosáhneme na základě strategických projektů, někdy označovaných jako akce. Následující tabulka propojuje jednotlivé strategické cíle podniku se strategickými projekty. Úspěšná realizace těchto projektů by měla vést právě k naplnění uvedených strategických cílů. Strategické akce jsou organizované přes interní procesy podniku. Strategické projekty vedou ke zlepšení či udržení současného stavu. Strategické akce jsou označeny: FC – finanční perspektiva, ZC – zákaznická perspektiva, IC – perspektiva interních procesů a VP – perspektiva vnitřního potenciálu a strategické akce jsou označeny jako SA. Díky tomuto označení lze pak sestavit následující matici strategických cílů a projektů. Následuje tabulka, která zobrazuje matici strategických cílů a projektů, díky které můžeme následně sestavit rámcovou strategickou mapu projektů.

Tabulka 26: Strategické projekty

Označení strategického cíle	Strategický cíl	Akce	Strategické projekty
FC1	Hrubá marže z poskytování služeb/ ziskovost objednávek	SA1	Snižování nákladů na poskytování služeb
		SA2	Zvyšování kvality služeb
FC2	Počet objednávek	SA3	Zvýšení aktivity OZ
FC3	Tempo růstu tržeb	SA4	Nové prodejní kanály
FC4	Efektivní řízení nákladů	SA5	Přiraditelnost nákladů ke kalkulační jednotce
FC5	Snižování nákladů na zakázku	SA6	Efektivní využívání zaměstnanců
		SA7	Snižování času na zakázku
		SA8	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky
FC6	Míra zadluženosti	SA9	Optimalizace objemu kapitálu
ZC1	Počet kontaktovaných zákazníků	SA10	Zvýšení marketingových a PR aktivit
		SA11	Průzkum trhu
		SA12	Uzavírání kontraktů
ZC2	Počet kontaktovaných nových zákazníků	SA4	Nové prodejní kanály
		SA13	Nové doplňkové služby

IC1	Snižování času na zakázku	SA14	Zvyšování odbornosti personálních konzultantů
IC2	Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky	SA15	Včasné uzavírání probíhajících zakázek
IC3	Počet nových zákazníků	SA11	Průzkum trhu
		SA16	Upgrade IS
VP1	Počet školení (odbornost)	SA17	Pravidelné školení
VP2	Počet školení (prodej)		
VP3	Počet školení (legislativa)		
VP4	Počet vzájemných schůzek v rámci oddělení	SA18	Trénink OZ
VP5	Míra spokojenosti zaměstnanců	SA19	Dotazník PEOPLE SURVEY
VP6	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	SA20	Určení klíčových faktorů
VP7	Procento fluktuace	SA21	Projekt personální politiky
VP8	Provádění výběrových řízení	SA22	Náborová kampaň
VP9	Vytvoření nových prodejních kanálů	SA23	Výběr lokality
		SA24	Otevření nové pobočky
VP10	Vybraný dodavatel	SA25	Zadávací dokumentace (CRM)
		SA26	Výběr dodavatele (CRM)
VP11	Vybrané rozšíření	SA27	Zadávací dokumentace (NÁSTROJE)
		SA28	Výběr dodavatele (ROZŠÍŘENÍ)
		SA29	Instrukce
		SA30	Zaškolení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Matice cílů a projektů

Strategické cíle	Finanční perspektiva						Zákaznická perspektiva		Perspektiva interních procesů			Vnitřní potenciál											
Strategické projekty (akce)	F C 1	F C 2	F C 3	F C 4	F C 5	F C 6	ZC1	ZC2	IC 1	IC 2	IC 3	V P 1	V P 2	V P 3	V P 4	V P 5	V P 6	V P 7	V P 8	V P 9	VP 11 0	VP 11 1	
SA1	X																						
SA2	X	X																					
SA3		X																					
SA4			X					X															
SA5				X																			
SA6					X																		
SA7					X																		
SA8					X																		
SA9						X																	
SA10							X																
SA11							X				X												
SA12							X																
SA13								X															
SA14									X														
SA15										X													
SA16											X												
SA17												X	X	X									
SA18														X									
SA19															X								
SA20																X							
SA21																	X						
SA22																		X					
SA23																			X				
SA24																			X				
SA25																					X		
SA26																					X		
SA27																							X
SA28																							X
SA29																							X
SA30																							X

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Tvorba strategické mapy

Po představení podniku včetně analýz, byly na základě strategického cíle stanoveny krátkodobé cíle dle metodiky Balanced Scorecard. Nyní je na řadě strategická mapa, která umožní vizualizovat všechny čtyři perspektivy. Bude přehledně zobrazena firemní strategie. Je možné pozorovat v rámci strategické mapy dílčí cíle, připadající do jednotlivých perspektiv. Zároveň je možné sledovat provázanost jednotlivých cílů.

Strategická mapa je rozdělena na finanční perspektivu, pod kterou se nachází zákaznická perspektiva, následující je perspektiva interních procesů a pro kompletní zobrazení všech čtyř perspektiv bude zobrazena i perspektiva potenciálu. Vedení společnosti XY klade velký důraz na finanční měřítka, tudíž pro ně jsou nejpodstatnější informace z perspektivy finanční. Tento postoj je pochopitelný, jelikož finanční měřítka přímo ovlivňují hodnotu společnosti a zvyšování hodnoty je v podstatě cílem podnikání.

Následující schéma zobrazuje strategickou mapu cílů společnosti XY, naplnění těchto dílčích strategických cílů by mělo vést k dosažení hlavního strategického cíle – zvýšení ekonomické hodnoty firmy (EVA) o 20 % během příštích 3 let. Jedná se v podstatě o rozpracování strategického plánu a aktivit do jednotlivých perspektiv, které mají stanovené úkoly včetně metrik pro jejich splnění. Strategický plán je rozdělen do 4 perspektiv – finanční, zákaznickou, interních procesů a vnitřního potenciálu. Toto schéma je výchozím bodem pro celou kapitolu. Vlastníky společnosti XY nejvíce zajímá hodnota podniku, z toho důvodu byl cíl zvolen, jak bylo výše uvedené. Zvýšení ekonomické hodnoty je cíl, který stojí na vrcholu strategické mapy, což se postupně rozkládá do dílčích cílů v dalších třech perspektivách, které mají vliv na zvyšování hodnoty.

Velký vliv na zvýšení hodnoty mají zaměstnanci a jelikož by podnik, bez nich nemohl existovat, je kladen důraz na jejich spokojenost. Spokojenost zaměstnanců bude přinášet vyšší výkonnost a loajalitu vůči podniku. Pro XY jsou velmi důležití stávající zaměstnanci a tudíž spokojenost a udržení stávajících zaměstnanců je jeden z cílů v perspektivě vnitřních potenciálů. Zkušenosti,

kteře stávající zaměstnanci mají jsou důležité pro chod společnosti a řešení problémů, které v průběhu působení vyvstávají. Zároveň získávání nových zaměstnanců je pro podnik důležité, což se promítne do cílů, kde je důležité propojení s cílem udržení stávajících zaměstnanců, jelikož stávající zaměstnanci zaškolují nově příchozí zaměstnance. Zaškolování nových zaměstnanců je částí vzdělávání, které je důležité pro správné a dlouhodobě úspěšné fungování podniku. Vzdělávání napříč celým podnikem je zásadní, tudíž zvyšování odbornosti personálních a obchodních konzultantů, jakožto dvou klíčových oddělení je nutné začlenit do interních potenciálů, vyšší odbornost přináší vyšší kvalitu jak v hledání vhodných kandidátů pro klienty, tak ve vedení obchodních jednání. V neposlední řadě pro efektivní práci obchodníků a náborářů, je důležitý kvalitní informační systém. Společnost XY používá systém CRM, který je založen na dvou základních modulech, určených právě pro dvě výše uvedené oddělení. Cílem je zavádění nových nástrojů a pravidelné aktualizování celého systému tak, aby odpovídal potřebám lidem, kteří s ním pracují. Pravidelné aktualizace systému CRM, vychází z podmětů od vedení společnosti a od zaměstnanců, kteří s ním pracují na denní bázi. XY věří, že díky kvalitnímu CRM, budou zaměstnanci, kteří s ním pracují, zvyšovat svou produktivitu.

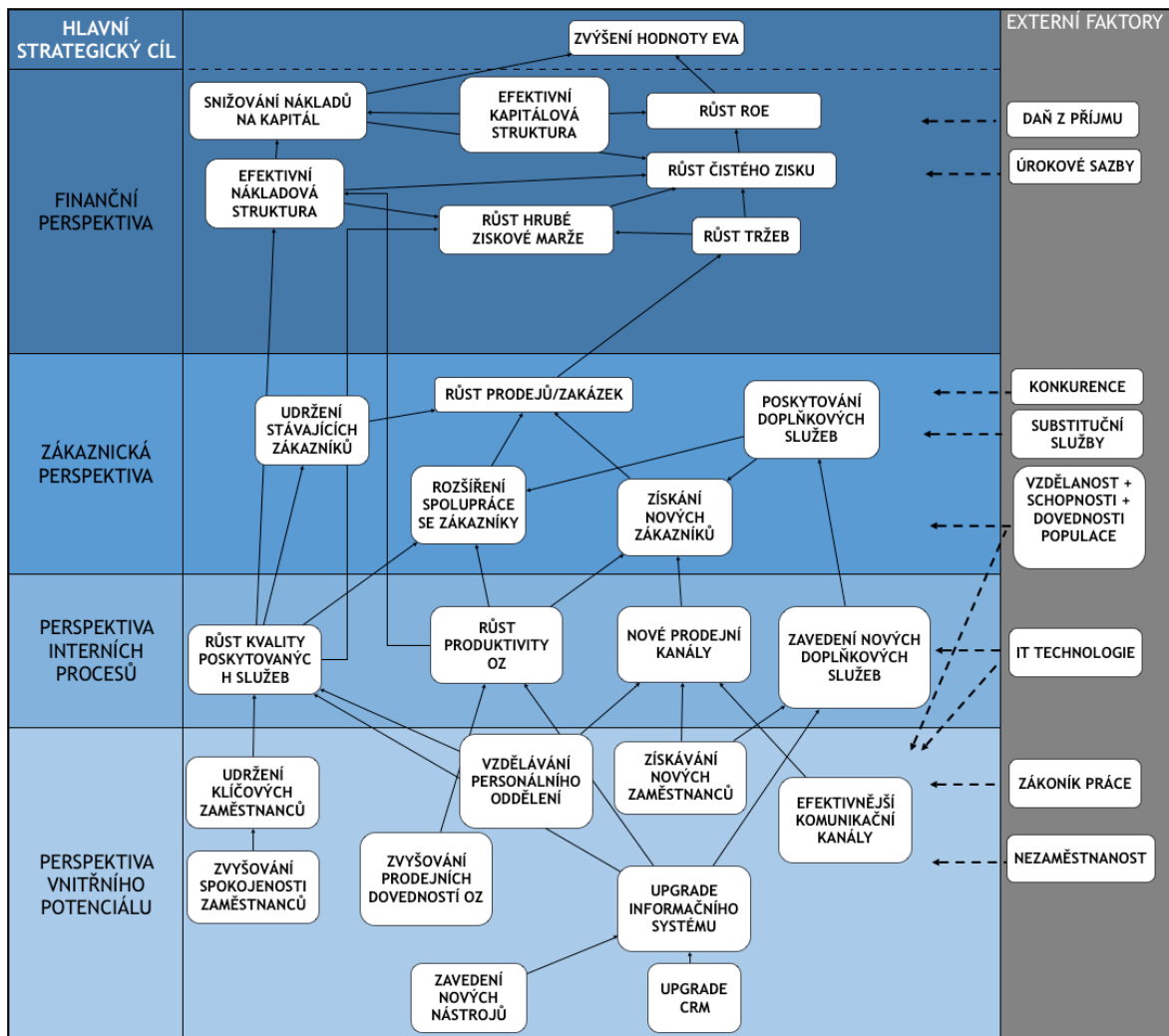
Za předpokladu, že bude zvýšena odbornost obchodních konzultantů, bude docházet k vyšší produktivitě, která se promítne do rozšíření spolupráce se zákazníky, kterou bude pozitivně ovlivňovat kvalita poskytované služby, která se bude zvyšovat díky, vyšší odbornosti personálních konzultantů. Pokud tedy bude růst kvalita služby, bude se zvyšovat spokojenost zákazníků. Cíle v perspektivě interních procesů jsou stanoveny, tak aby byla zvyšována kvalita poskytované služby, aby se zvyšovala produktivita obchodních konzultantů a byly přidány nové prodejní kanály, které umožní přinášet obchodníkům do podniku více peněz. XY by rádo rozšířilo doplňkové služby, díky kterým by bylo možné oslovit širší spektrum zákazníků, případně obnovit komunikaci se společnostmi, které aktuálně s XY nespolupracují, jelikož nebylo možné uspokojit jejich potřeby, které by nové rozšíření mohlo vyřešit.

Zákaznická perspektiva je založena na třech základních pilířích, které byly výše nastíněné. Jedná se o udržení stávajících zákazníků, získávání nových a

prohlubování spolupráce se zákazníky. Základem pro udržení stávajících zákazníků je zvyšování kvality poskytovaných služeb, které bude dosaženo díky zvyšování odbornosti personálních konzultantů, kteří budou schopni nacházet vhodnější kandidáty pro jednotlivé klienty a na základě vhodnosti zasílaných kandidátů, zákazníci primárně posuzují kvalitu poskytované služby, zároveň kvalita je ovlivněna prací obchodních konzultantů, kteří se starají o klienty v průběhu celé kampaně, tudíž zvýšení odbornosti obchodních konzultantů pozitivně ovlivní kvalitu poskytované služby. Práce obchodních konzultantů je klíčová v krizových momentech, kdy se hledání nevyvíjí dle představ a je nutné se zákazníky komunikovat, vysvětlit příčiny, případně společně hledat řešení, tak aby byla spokojenost zákazníků byla do nejvyšší. Rozšíření spolupráce se zákazníky bude dána vyšší produktivitou obchodních konzultantů, kteří budou moci zvýšit frekvenci komunikace se zákazníky, případně hledat vhodnější řešení, ale primární příčinou prohloubení spolupráce bude poskytování doplňkových služeb. Obchodní konzultanti se budou moci zaměřit na nové zákazníky díky vyšší produktivitě a zavedením nových prodejních kanálů.

Důsledkem tří výše uvedených pilířů je nárůst tržeb, což je primárním faktorem, který ovlivňuje čistý zisk, čímž se dostáváme do poslední perspektivy, kterou je finanční perspektiva. Ve finanční perspektivě je důležité snižování nákladů a růstu zisku, důsledkem toho je zvyšování hodnoty EVA.

Graf 8: Strategická mapa



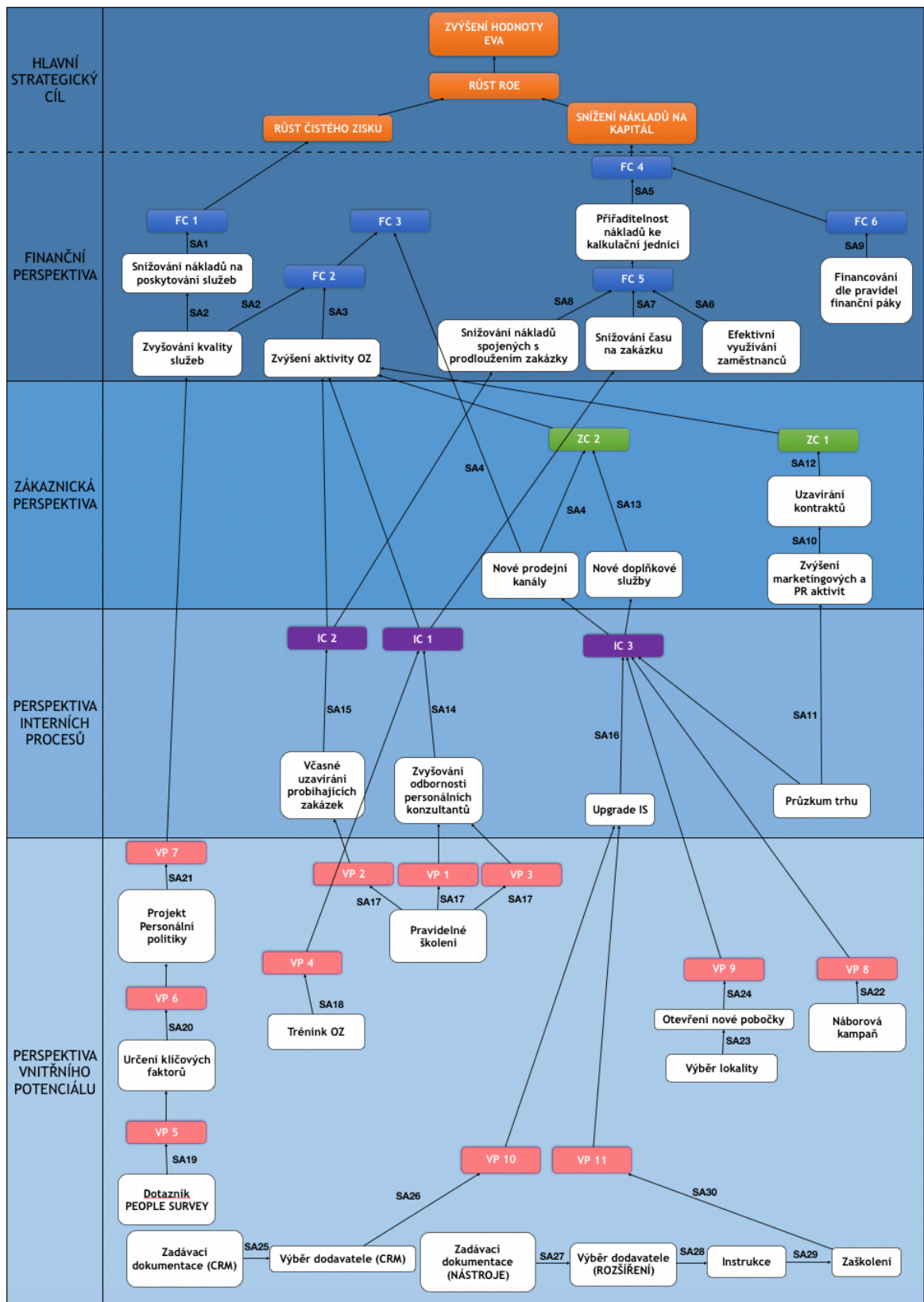
Zdroj: Vlastní zpracování

5.1. Rámcová strategická mapa projektů

Následující strategická mapa BSC popisuje, jak je možné dosáhnout cílů podniku a zvýšit jeho hodnotu ve všech čtyřech perspektivách, prostřednictvím strategických projektů. Graf 7 na následující straně zobrazuje rámcovou strategickou mapu projektů. V této mapě nalezneme, jak jednotlivé projekty ovlivňují určené strategické cíle a zároveň by měly vést k tomu hlavnímu – naplnění hlavního strategického cíle. Zároveň je možné identifikovat návaznost mezi jednotlivými perspektivami modelu BSC.

Pozn. Dílčí strategické mapy projektů pro roky 2019, 2020 a 2021 jsou shodné s podobou rámcové strategické mapy.

Graf 9: Rámcová strategická mapa projektů



Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interního potenciálu je důležitý cíl zaměřený na vybrané rozšíření. Nejprve je nutné vytvořit zadávací dokumentaci (SA27), po které bude vybrán dodavatel (SA28), posléze vytvořeny instrukce (SA29) a následně musí být zaměstnanci zaškoleni (30). Druhým cílem je výběr dodavatele CRM, kterému bude předcházet zadání dokumentace (SA25). Tyto dva splněné cíle povedou k upgrade IS.

Cíl vytvoření nových projeních kanálů, bude splněn pokud bude otevřena nová pobočka (SA24), čemuž bude předcházet výběr vhodné lokality (SA23). Při zavádění nových prodejních je předpoklad zvýšení počtu zaměstnanců, tudíž je cílem provádění výběrových řízení, pro které je potřeba vytvořit náborovou kampaň (SA22).

Dále je nutné zlepšit prodejní dovednosti a zvyšování odbornosti u pracovníků personálního a obchodního oddělení, tudíž budou zavedeny pravidelné školení (SA17). Cílem je sdílení zkušeností pracovníku v rámci firmy XY, tudíž budou zavedeny tréninky obchodních konzultantů (SA18).

Cílem XY jsou spokojení zaměstnanci, což bude v první řadě analyzováno dotazníkovým šetřením (SA19). Na základě toho budou určeny klíčové faktory (SA20), které budou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců, díky kterým bude možné vytvořený projekt personální politiky (SA21), u kterého se předpokládá, že sníží procento fluktuace.

Perspektiva interních procesů zahrnuje několik cílů. Jedná se o zvýšení počtu zákazníků, snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky a snižování času na zakázku.

Ke zvýšení počtu zákazníků, bude docházet díky zvyšování kvalifikace a rozvoji zaměstnanců, protože díky rozvoji zaměstnanců bude o zákazníky lépe postaráno, ale především budou zavedeny nové prodejní kanály. Zároveň bude proveden upgrade informačního systému (SA16) a průzkum trhu (SA11).

Snižování nákladů spojených s prodloužením zakázky, bude dáno včasným uzavíráním probíhajících zakázek (SA15), čemuž bude pomáhat zvýšená odbornost obchodníků.

Třetí cíl v perspektivě interních procesů je snižování času na zakázku, což bude dáno zvýšením odbornosti personálních konzultantů (SA14).

Perspektiva zákaznická zahrnuje dva cíle a to zvýšení počtu kontaktovaných zákazníků a počet kontaktovaných nových zákazníků.

Splnění cíle zvýšení počtu kontaktovaných nových zákazníků bude novými prodejními kanály (SA4) a zavedením nových doplňkových služeb (SA13).

Počet kontaktovaných zákazníků bude začínat analýzou trhu (SA11), díky tomu se budou moci lépe zacílit marketingové a PR aktivity (SA10), což podpoří uzavírání většího počtu kontraktů (SA12).

Finanční perspektiva zahrnuje více cílů. Společnost se bude soustředit na snížení nákladů na zakázku. Snížení nákladů bude dáno efektivnějším využíváním zaměstnanců (SA6), snižováním času na zakázku (SA7) a snižováním nákladů spojených s prodloužením zakázky (SA8). K efektivnímu řízení nákladů bude moci docházet, díky správnému přiřazování nákladů na kalkulační jednici (SA5) a zároveň bude snaha o optimalizaci objemu zapojeného kapitálu, což souvisí s optimalizací využití majetku a podpoří efektivní řízení nákladů.

Dále chce společnost zvýšit tempo růstu tržeb. K naplnění tohoto cíle dopomůže navýšení nových prodejních kanálů a především zvýšení počtu objednávek, což bude dáno zvýšením kvality služeb (SA2) a zvýšením aktivity obchodních konzultantů (SA3).

Posledním cílem finanční perspektivy je zvýšení marže z poskytovaných služeb, což bude dáno snížením nákladů (SA1) a zvýšením kvality (SA2).

5.2. Dokumentace strategických projektů

Na základě strategických cílů a strategických projektů byla jako příklad vytvořena karta strategického projektu. Tato karta obsahuje strategickou akci, podporu cíle, odpovědnost, termín začátku a konce a vysvětlení.

Tabulka 28: Karta strategické akce č. 3

STRATEGICKÁ AKCE SA3	Zvýšení aktivity OZ	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	Obchodní oddělení
PODPORA CÍLE	FC2 - Počet objednávek	TERMÍN ZAČÁTKU	1/1/19
		TERMÍN UKONČENÍ	12/31/19
VYSVĚTLENÍ	Zvýšením aktivity obchodních konzultantů, se zvýší pravděpodobnost vyššího objemu objednávek, což povede k nárůstu objemu prodeje služeb.		

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Stanovení kontrolních mechanismů a zhodnocení předpokladů pro naplnění strategie

6.1. Kontrolní mechanismus

Ke kontrole naplnění strategie můžeme pohlížet ze dvou pohledů. Prvním pohledem může být kontrola plnění strategických cílů po realizaci strategického plánu a zároveň reálný pohled na dosažení daných cílů v době předložení ke schválení. Druhým pohledem je splnění strategických cílů po uplynutí stanovených období.

K úspěšné implementaci strategie na základě balanced Scorecard. Je nutné sledovat plnění cílů a projektů, resp. Inicativ. K tomu účelu Balanced Scorecard využívá stanovených indikátorů, které umožňují jednak hodnotit splnění stanovených cílů po uplynutí stanoveného období (zpožděné indikátory), jednak řídit vývoj realizace strategie, prakticky v reálném čase, s možností zachovat flexibilitu vůči změnám (předstižné indikátory), které jsou rovněž ovlivněny vývojem externích faktorů. Pokud by docházelo k výrazným odchylkám, mohlo by dojít k změně celého strategického postupu.

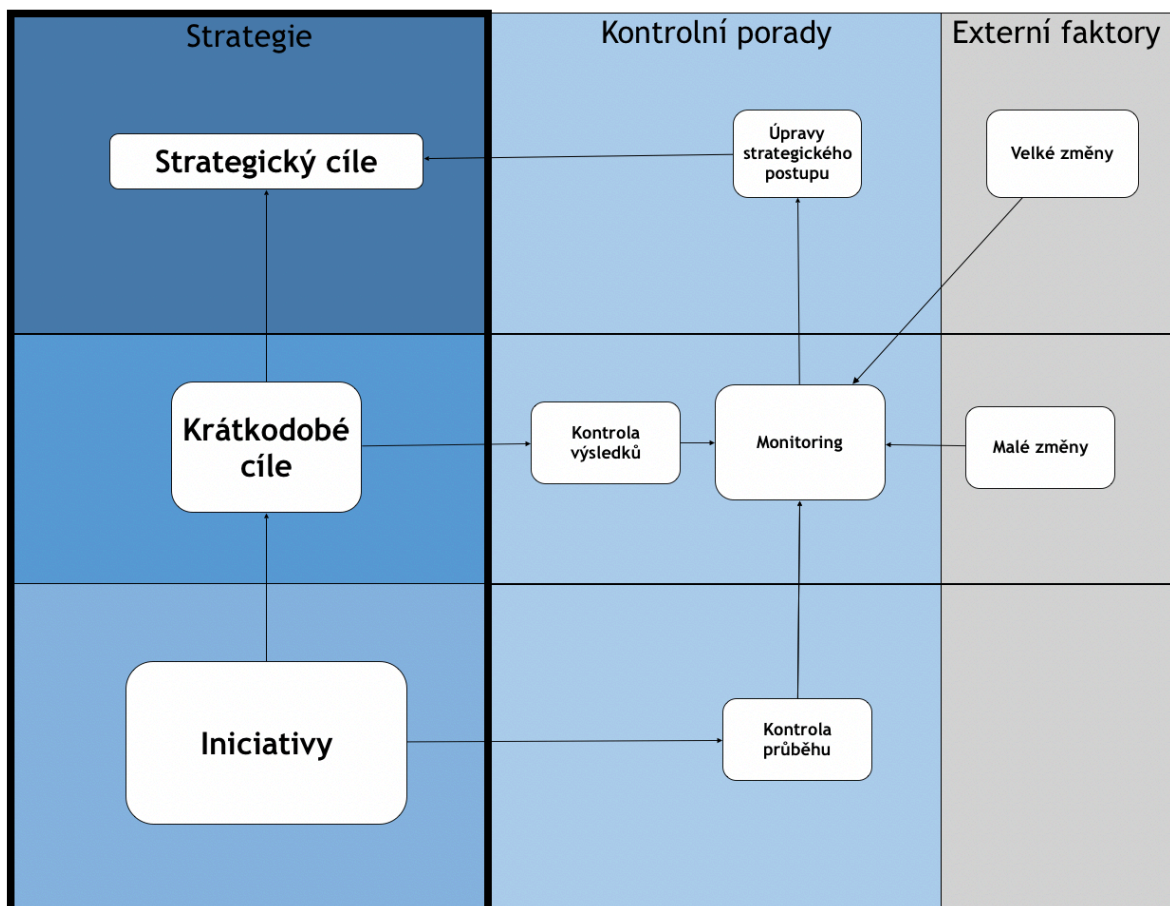
K výrazným změnám ve strategickém postupu bude docházet především na setkáních, kde se budou potkávat jednotlivé řídicí struktury Balanced Scorecard. Na těchto setkáních se bude řešit primárně plnění strategických cílů a na základě toho se upravuje strategický postup.

Tudíž obsahem porad zabývajících se strategickým postupem bude prvně kontrola, jakým způsobem se vyvíjí růst podniku a jaké dopady to můžeme mít na strategii. Druhým pilířem budou jednání o procesech, které probíhají v rámci společnosti. Na téma interních procesů navazuje postupná aktualizace zlepšování řízení připravenosti lidských pracovníků a posledním tématem těchto porad bude řešení celkové účinnosti strategie jako celku.

Prvním kontrolním mechanismem budou analytické metody, které budou založeny na kontrolování hypotéz. Ve výsledku v rámci analytických metod bude zaměření na tři oblasti a to jsou aktivity pracovníků, hodnota pro zákazníky a zda jsou dosahování cíle stanovené akcionáři.

Druhým kontrolním mechanismem bude sledování externích faktorů, aby při větších odchylkách došlo k patřičným změnám. Pokud bude docházet k větším změnám je nutné promítnutí do strategického postupu. Cílem porad je identifikovat, příčina proč nedochází k naplňování cílů. Pro přehlednost byl vytvořen graf 8 kde můžeme výše zmíněné pozorovat.

Graf 10: Kontrolní mechanismus



Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme pozorovat, že správné formulování strategie a její následná implementace není dostačující, pro její naplňování. Je nutné strategii průběžně upravovat. Z výše uvedeného grafu můžeme pozorovat, že zásadní vliv na do-

držování plánu má především prostředí ve kterém se podnik pohybuje. Změny prostředí mohou mít na fungování zásadní vliv a je nutné jim věnovat patřičnou pozornost.

Kontrolní mechanismus ve společnosti XY, nebude založen pouze na následných opatřeních, ale stejně jako v moderních pojetích, bude na kontrolu nahlíženo jako na plánování, které bude postavené na analytických činnostech, které budou mít vliv na korekci celého strategického postupu.

Zavedení operativní kontroly, která je zobrazena v grafu 10, jako kontrola průběhu, bude klást důraz na hodnocení jednotlivých akcí, které v grafu nazýváme iniciativami, pro které budou vytvořeny karty strategických akcí, stejným způsobem, jako je vytvořená tabulka 8. Kontrola průběhu plnění aktivit probíhá napříč celým podnikem. Kontrola průběhu přináší korekci strategického postupu, který je řešen v rámci nastavených kontrolních porad, které na úpravy strategického postupu, pohlíží jako na plánovací proces. Zároveň kontrola průběhu přináší korekční akce.

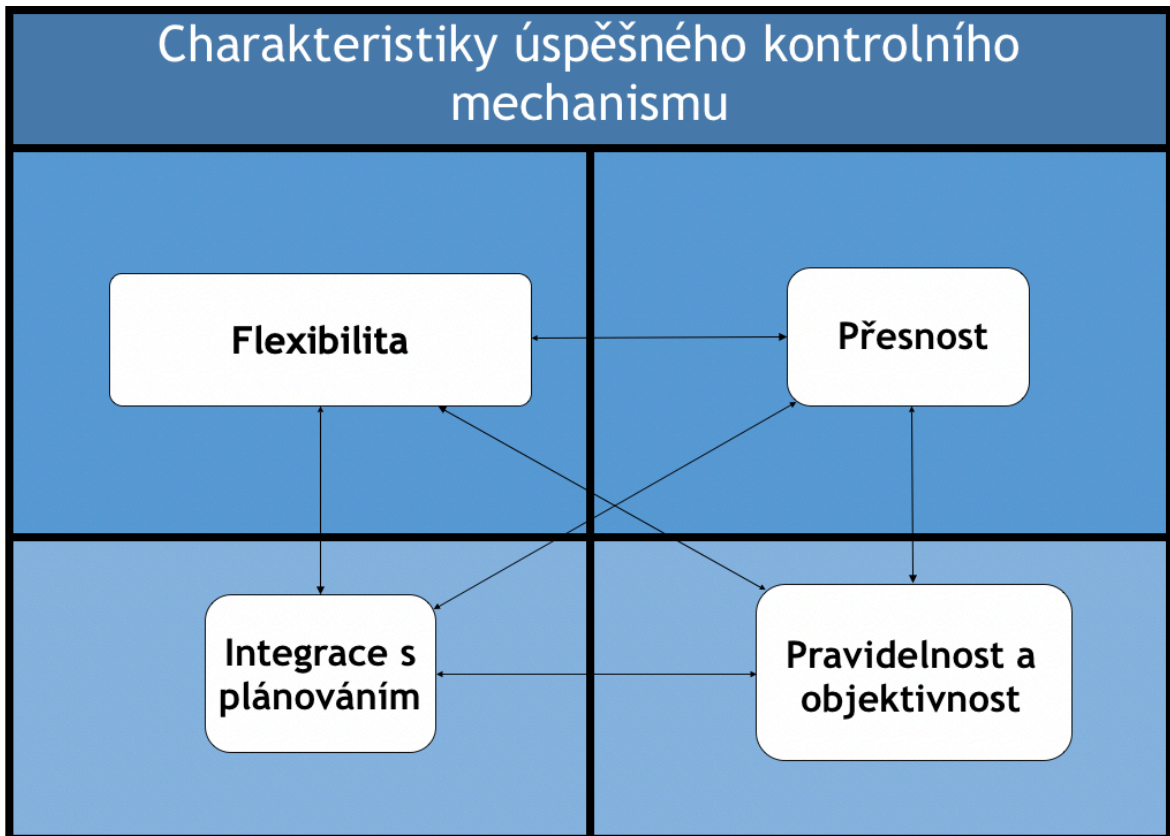
Pasivní částí kontrolních porad je kontrola výsledků, což se děje na základě stanovených indikátorů, které jsou podkladem pro další plánování v dalších obdobích a vyhodnocení celé organizace.

Kontrola a následné úpravy jsou cyklickým procesem, který přináší podnikům maximální efektivitu.

6.2. Předpoklady pro naplnění strategie

Kontrolní mechanismus přináší společnosti XY zvýšení pravděpodobnosti naplnění strategie, ale pokud kontrolní mechanismus nebude sestaven správným způsobem, nebude přinášet očekávané výsledky. Z toho důvodu je nutné zaměřit se na charakteristiky úspěšných procesů. Úspěšný kontrolní mechanismus je charakterizován flexibilitou, integrací s plánováním, přesností, pravidelností a objektivností.

Graf 11: Charakteristiky úspěšného kontrolního mechanismu



Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolní mechanismus musí být flexibilní, aby byl schopný reagovat na změny, které budou s časem přicházet. Změny budou jak v prostředí ve kterém se XY nachází, tak v systému.

Integrace s plánováním je nutností, bez ní by nebylo možné reagovat na výsledky kontrolních procesů. Při správné integraci s plánováním je možné bezprostředně aplikovat změny vycházející z kontroly do prováděcích plánů. Při zjištění významnějších změn aplikovat do strategického plánu.

Bez přesných dat by nebylo možné učinit změny takové, které by měly pozitivní vliv na plnění plánů, z toho důvodu je důraz na získávání kvalitních dat, které budou dávat přesný obraz jednotlivých kroků.

Poslední složkou je pravidelnost a objektivnost, kde je nutné připustit, že kontroly nejsou dobře vnímané a je s nimi potřeba pracovat obezřetně. Většina změn, které nejčastěji vycházejí na základě kontrolních procesů přináší odpor, příkladem můžou být změny v organizační struktuře. Z těchto důvodu je snaha

ve společnosti XY nastavit takový kontrolní mechanismus, který bude efektivní a správně zorganizovaný. Ve společnosti XY budou do kontrolních mechanismů zapojeni zaměstnanci a bude zaveden komplexní nástroj pro měření výkonnosti Balanced Scorecard.

Závěr

Komplexní řízení společnosti musí být součástí vedení podniku, díky kterému jsou schopné podniky dosáhnout nejlepších možných výsledků. V případě, že podniky pohlíží na výkonnost, pouze skrz finanční ukazatele, je možné že budou krátkodobě úspěšné, nicméně je nepravděpodobné, že by takový přístup přinášel dlouhodobý úspěch. Základem k dlouhodobému úspěchu je měření výkonnosti, díky kterému je možné vyhodnocovat fungování podniků. V případě nepříznivého vývoje je třeba hledat příčiny a následně vytvářet opatření. Způsoby měření výkonnosti se vyvíjejí, stejně jako podnikatelské prostředí. Podniky se v minulosti zaměřovaly pouze na finanční ukazatele, což se ukázalo jako nedostačující. Podniky začaly sledovat i nefinanční měřítka, která jsou schopná dokreslovat reálný obraz vývoje jejich udržitelné výkonnosti. Nejpopulárnějším systémem, který bere v potaz, jak finanční, tak nefinanční měřítka je Balanced Scorecard, který představili Robert S. Kaplan a David P. Norton v devadesátých letech. Tento systém měří výkonnost ve čtyř složkách, které autoři nazývají perspektivami.

V teoretické části byl Balanced Scorecard detailně představen. Nejprve byly vysvětleny důvody vzniku, po kterých byly vysvětleny výhody a nevýhody, který Balanced Scorecard přináší. Další kapitoly teoretické části jsou věnovány perspektivám. První z nich je perspektiva finanční, jejímž cílem je uspokojit vlastníky podniku, druhou je perspektiva zákaznická, který je vytvořena s cílem přinášet zákazníkům co nejvyšší hodnotu, třetí perspektivou jsou podnikové procesy, které hledají takové činnosti, na které je nutné se zaměřit, aby byly vlastníci a zákazníci uspokojeni a poslední perspektivou jsou interní potenciály, které se snaží neustále zlepšovat, aby byla naplňována vize, od které se celé Balanced Scorecard odvíjí, teoretická část byla uzavřena kapitolou o strategických mapách, které dávají možnost, všechny perspektivy propojit a zobrazit vazby mezi nimi.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout pomocí nástroje Balanced Scorecard strategický plán organizace, z toho důvodu byl v teoretické části Balanced Scorecard představen a na základě těchto poznatků bylo možné vytvořit praktickou část. Strategický plán byl navrhován pro společnost XY, což je smyšlený název vytvořený pro anonymizaci podniku. XY je podnik, který se zabývá prodejem personálních služeb. Podnik byl zvolen, jelikož nemá zpracovaný strategický plán a k řízení podniku je přistupováno pouze skrz finanční měřítka. Tudiž byl podnik představen včetně služby, kterou poskytuje. Následně byla vytvořena analýza podniku, která sloužila jako podklad pro další práci a byly formulovány strategické cíle. Další kapitola je konstrukce strategického finančního plánu, který byl rozdělen na plán výnosů a plán nákladů. Po konstrukci finančního plánu, bylo možné rozdělit cíle do perspektiv dle metodiky Balanced scorecard, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů, byly stanoveny iniciativy, které vedou k naplnění cílů, k čemuž bylo nutné propojit jednotlivé cíle s procesy v podniku, čehož výsledkem byla transformace strategického plánu do jednotlivých projektů. Zobrazení vztahů proběhlo ve strategické mapě, kterou doplnila strategická mapa projektů. V poslední kapitole byly stanoveny kontrolní mechanismy, základem kterých jsou karty strategických projektů, které jsou pravidelně kontrolovány a zároveň byl vytvořen systém pravidelných porad, který bude mít na starosti dohlížení na naplňování strategie.

Věřím, že tato práce bude sloužit jako podklad pro implementaci strategie do společnosti, kde k měření výkonnosti nebudou sloužit pouze finanční ukazatele. Ve společnosti XY již v minulosti byla snaha o zavedení takového nastavení, nicméně z důvodu nedostatečně konkrétního zpracování kroků vedoucích k naplnění cílů byla implementace odložena, tento problém by měla pomoci odstranit zpracovaná strategická mapa projektů, která umožní vedení společnosti vizualizovat potřebné činnosti k naplnění cílů.

Seznam použité literatury

1. **BROWN, Leonard.** Customer Profitability Analysis. *Profit Analytics* [online]. 2010. 3 s. [cit. 2019-04-17]
2. **FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. **FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK.** *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
4. **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
5. **HORVÁTH, Péter.** *Balanced Scorecard v praxi.* Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
6. **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** *The Balanced Scorecard: translating strategy into action.* Boston: Harvard Business School, 1996. xi, S. 50-51. ISBN 0-87584-651-3.
7. **KAPLAN, Robert S a David P NORTON.** *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
8. **KAPLAN, Robert S a David P NORTON.** *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press, c2004. ISBN 1591391342.
9. **KAPLAN, Robert S a David P NORTON.** *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.* Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 9781422121160.
10. **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** Transforming the balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* [online]. 2001, 15(1), S. 80-105. [cit. 2019-04-17]. ISSN 08887993.

11. **KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P.** Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* [online]. 2000, 78(5), S. 167-176. [cit. 2019-04-17]. ISSN 0017-8012.
12. **LAWSON, Raef, Denis DESROCHES a Toby HATCH.** *Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation* [online]. 1. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2008,[cit. 2019-04-17]. ISBN 9780470223734.
13. **NEELY, Andy, Mike GREGORY a Ken PLATTS.** Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* [online]. S. 1226-1260. [cit. 2019-04-17]. ISSN 01443577.
14. **Piechaczek, P.**, 2017. Návrh a implementace vícerozměrného systému měření a řízení výkonnosti. Diplomová práce. Praha.
15. **SCHOLLEOVÁ, H.** Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012.
16. **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xxv, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.
17. **ŠOLJAKOVÁ, Libuše.** *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7
18. **TREACY, Michael a Fred WIERSEMA.** *The Discipline of Market Leaders: choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Expanded edition. New York: Basic Books, 1997, 224 s. ISBN 0201407191
19. **WAGNER, Jaroslav.** Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. *POLITICKÁ EKONOMIE* [online]. Praha, 2011, 59(6), 775-793 [cit. 2019-04-17]. ISSN 2336-8225.

Seznam grafů

Graf 1: Zdroje kandidátů.....	33
Graf 2: Poměr nových a stávajících zákazníků	39
Graf 3: Počet objednávek	40
Graf 4: Plán tržeb	41
Graf 5: Plán tržeb	41
Graf 6: Hlavní produkční proces	59
Graf 7: Podpůrné a řídicí procesy	60
Graf 8: Strategická mapa	70
Graf 9: Rámcová strategická mapa projektů.....	71
Graf 10: Kontrolní mechanismus	76
Graf 11: Charakteristiky úspěšného kontrolního mechanismu.....	78

Seznam tabulek

Tabulka 1: Poměr nových a stávajících zákazníků.....	38
Tabulka 2: Počet objednávek	39
Tabulka 3: Plán tržeb	40
Tabulka 4: Plán tržeb	41
Tabulka 5: Plán spotřeby materiálu a energií	43
Tabulka 6: Plán výkazů zisků a ztrát firmy	43
Tabulka 7: Plán osobních nákladů	44
Tabulka 8: Plán výkazů zisků a ztrát firmy	44
Tabulka 9: Plánová rozvaha	45
Tabulka 10: Finanční perspektiva	47
Tabulka 11: Zákaznická perspektiva.....	48
Tabulka 12: Perspektiva interních procesů	48
Tabulka 13: Perspektiva potenciálu.....	49
Tabulka 14: Indikátory	51
Tabulka 15: Zpožděné indikátory 2019	53
Tabulka 16: Předstižné indikátory 2019	54
Tabulka 17: Zpožděné indikátory 2020	55
Tabulka 18: Předstižné indikátory 2020	56
Tabulka 19: Zpožděné indikátory 2021	57
Tabulka 20: Předstižné indikátory 2021	58
Tabulka 21: Vstupy a výstupy z hlavního produkčního procesu.....	61
Tabulka 22: Vstupy a výstupy z podpůrných a řídicích procesů.....	61
Tabulka 23: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Obchodní oddělení	62
Tabulka 24: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Personální oddělení.....	62
Tabulka 25: Propojení krátkodobých cílů s procesy - Vedení společnosti.....	63
Tabulka 26: Strategické projekty.....	64
Tabulka 27: Matice cílů a projektů.....	66
Tabulka 28: Karta strategické akce č. 3.....	74

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Milan Peterka

V Praze dne: 25. 4. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis