

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta  
Katedra řízení

---

Studijní program: M4101 Ekonomika a management  
Studijní obor: Provozně podnikatelský



## DIPLOMOVÁ PRÁCE

# **System Balanced Scorecard a jeho aplikace v procesech plánování výroby ve vybraném podniku**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor  
Karel Hrubeš

---

2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karel HRUBEŠ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **System Balance Scorecard a jeho aplikace v procesech plánování výroby ve vybraném podniku**

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

Úvod:

Vymezení systému BSC jako nového směru strategického řízení

Cíl práce a metodika:

Ověřit možnosti využití systému BSC na řídicí procesy ve vybraném podniku. Metodika vychází z hodnocení jednotlivých oblastí BSC.

Literární přehled:

Charakteristika vybrané organizace: Zaměření, historický vývoj, poslání podniku a jeho strategie, velikost, počet pracovníků, apod.

Vlastní práce:

1. Analýza současného stavu strategického řízení podniku
2. Návrh zavedení systému BSC a vymezení příslušných strategických cílů a jejich rozpracování do akčních plánů
3. Ověření vybrané části navrženého modelu BSC
4. Návrh případných změn

Rozsah práce: 50 - 70 stran  
Rozsah příloh: dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Kaplan S. Robert, Bortin P. David. Balanced Scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. 2002. 261 s. ISBN 80-7261-063-5  
Horváth & Partner . Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9  
TRUNEČEK, J.: Management znalostí. Praha: C.H.Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3  
HRON, J. TICHÁ I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Praha: ČZU v Praze, 2000, 266 s. ISBN 80-213- 0625-4  
Periodikum - Moderní řízení - HN

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005

Termin odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
Katedra řízení  
Studentův 119  
370 05 České Budějovice

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Systém Balanced Scorecard a jeho aplikace v procesech plánování výroby ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českém Krumlově, 29.4 2008

.....  
Karel Hrubeš

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho trpělivost, víru a odborný dohled nad vypracováním této diplomové práce. Současně děkuji vedení podniku Schwan Cosmetics CR, výslovně Ing. Martinu Smolíkovi, za poskytnutí informací k výzkumu v rámci diplomové práce a konzultace k tématu.

V neposlední řadě, i když až nakonec, z celého srdce děkuji všem, kdo mi pomohli a podporovali mne v mém úsilí studovat vysokou školu a pomohli mi až k tomuto bodu

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Strategické řízení</b> .....	<b>10</b>
<b>3 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Popis</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Vznik a historie</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Struktura a perspektivy BSC</b> .....	<b>13</b>
3.3.1 Finanční perspektiva.....	14
3.3.1.1 Strategické směry finanční perspektivy.....	15
3.3.1.2 Cíle a měřítko perspektivy .....	17
3.3.2 Zákaznická perspektiva .....	18
3.3.2.1 Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy.....	19
3.3.2.2 Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů.....	21
3.3.3 Perspektiva interních procesů.....	21
3.3.3.1 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů .....	22
3.3.3.2 Cíle a měřítko perspektivy .....	25
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu.....	26
3.3.4.1 Cíle a měřítko perspektivy .....	26
<b>3.4 Měření a měřítko</b> .....	<b>27</b>
3.4.1 Volba strategických měřítek.....	27
3.4.2 Způsob postupu tvorby měřítek.....	27
3.4.2.1 Vypracování návrhu měřítek .....	27
3.4.2.2 Výběr měřítek .....	28
3.4.2.3 Zajištění implementace měřítek.....	29
3.4.3 Strategická versus podpůrná měřítko.....	30
<b>3.5 Zpětná vazba BSC na strategii</b> .....	<b>30</b>
<b>4 METODIKA</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Hlavní cíl diplomové práce</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 Dílčí cíle</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3 Období šetření</b> .....	<b>32</b>
<b>4.4 Zdroje vstupních informací</b> .....	<b>32</b>
<b>4.5 Sběr a analýza dat</b> .....	<b>33</b>
<b>4.6 Postup práce</b> .....	<b>33</b>
<b>4.7 Zpracování</b> .....	<b>33</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Historie</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 Základní údaje</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3 Výroba</b> .....	<b>38</b>
<b>5.4 Velikost a struktura organizace</b> .....	<b>39</b>
<b>5.5 Cíle podniku</b> .....	<b>41</b>
<b>5.6 Konkurence</b> .....	<b>42</b>
<b>6 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>43</b>
<b>6.1 Analýza současného stavu strategického řízení podniku</b> .....	<b>43</b>
6.1.1 Podniková strategie .....	43
6.1.2 Analýzy a rozborů .....	45
6.1.2.1 SWOT analýza.....	45

6.1.2.2 Finančně ekonomické analýzy .....	46
<b>6.2 Návrh zavedení systému BSC .....</b>	<b>47</b>
<b>6.3 Vymezení strategických cílů .....</b>	<b>48</b>
6.3.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace .....	51
6.3.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek .....	51
6.3.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů .....	52
<b>6.4 Rozpracování vybraných procesů do podprocesů a stanovení metrik a kritérií</b>	<b>53</b>
6.4.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace .....	53
6.4.1.1 Procesy a podprocesy .....	53
6.4.1.2 Metriky a kritéria .....	53
6.4.2. Podíl včas naskladněných výrobních zakázek .....	55
6.4.2.1 Procesy a podprocesy .....	55
6.4.2.2 Metriky a kritéria .....	57
6.4.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů .....	60
6.4.3.1 Procesy, podprocesy a definice .....	60
6.4.3.2 Metriky a kritéria .....	60
<b>6.5 Definice a rozpracování akčních plánů, návrh zpětné vazby .....</b>	<b>62</b>
6.5.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace .....	64
6.5.1.2 Zpětná vazba .....	64
6.5.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek .....	65
6.5.2.1 Akční plány .....	65
6.5.2.2 Zpětná vazba .....	68
6.5.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů .....	68
6.5.3.1 Akční plány .....	69
6.5.3.2 Zpětná vazba .....	71
<b>6.6 Ověření vybrané části navrženého modelu BSC .....</b>	<b>72</b>
6.6.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace .....	73
6.6.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek .....	74
6.6.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů .....	76
<b>6.7 Návrh případných změn a opatření .....</b>	<b>77</b>
6.7.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace .....	77
6.7.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek .....	77
6.7.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů .....	77
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>8 SUMMARY .....</b>	<b>80</b>
<b>9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
<b>10 SEZNAMY A PŘÍLOHY .....</b>	<b>82</b>
<b>10.1 Seznam tabulek .....</b>	<b>82</b>
<b>10.2 Seznam grafů .....</b>	<b>82</b>
<b>10.3 Seznam příloh .....</b>	<b>83</b>

# 1 ÚVOD

*„Balanced Scorecard převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámeček pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“*

Po ukončení období průmyslové éry kolem roku 1970-80 se podniky ocitly uprostřed transformace, během níž byly překonány mnohé zvyklosti platné pro řízení podniku po dlouhou dobu. Struktura podniků se stává složitější, chování vnějšího prostředí se stává více neurčitým a nepředvídatelným. Informace a znalosti se staly základní konkurenční výhodou pro vytváření nových obchodních příležitostí. Strategické řízení se dostává do popředí zájmu vedení moderních firem, je stále více zapotřebí volit strategii růstu podniku a tuto efektivně převádět do procesů uvnitř podniku. Manažeri potřebují pro své rozhodování při řízení podniku soubor nástrojů, který jim umožní efektivně zpracovat a použít informace o výkonnosti podniku tak, aby mohli reagovat na dění vně i uvnitř podniku a případně korigovat jednotlivé aktivity vzhledem ke stanoveným cílům. Pouze finanční měřítko již nestačí, je nutné rozvíjet měřítko postihující rozvoj zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, technologií a procesů tak, aby byla trvale vytvářena přidaná hodnota.

Jedním z nástrojů, jak efektivně převádět strategii a kombinovat finanční a nefinanční měřítko, je metoda Balanced Scorecard. Tato metoda doplňuje stávající, čistě finanční měřítko o pohled do budoucnosti, o měřítko hybných sil potřebných pro příští výkony.

Hlavním cílem této práce je ověřit možnost využití systému Balanced Scorecard na řídicí procesy ve vybraném podniku a navrhnout jeho rozpad do procesů výrobního plánování. Součástí je rozbor současného stavu strategického řízení podniku, návrh zavedení systému BSC a vymezení příslušných strategických cílů, jejich další rozpracování do akčních plánů, dále ověření vybrané části navrženého modelu BSC a nakonec návrh případných změn.

Společnost Schwan Cosmetics CR s.r.o., kde pracuji a o které pojednává tato práce, využívá pro své řízení systém Balanced Scorecard. Cílem vedení společnosti je mít nejen jasný přehled o finančních výsledcích, ale především mít přehled o komplexním stavu výkonnosti celé firmy a díky použití systému Balanced Scorecard i tuto výkonnost udržet a



dále rozvíjet. Vedení společnosti si uvědomuje, že investicí do rozvoje oblastí, jako jsou péče o zákazníka, zlepšování interních procesů a péče o rozvoj a zlepšování svých zaměstnanců docílí nejen lepších výsledků ve finanční oblasti, ale upevní si tak i své postavení na trhu díky připravenosti reagovat na stále nové požadavky stávajících i potenciálních zákazníků.

## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

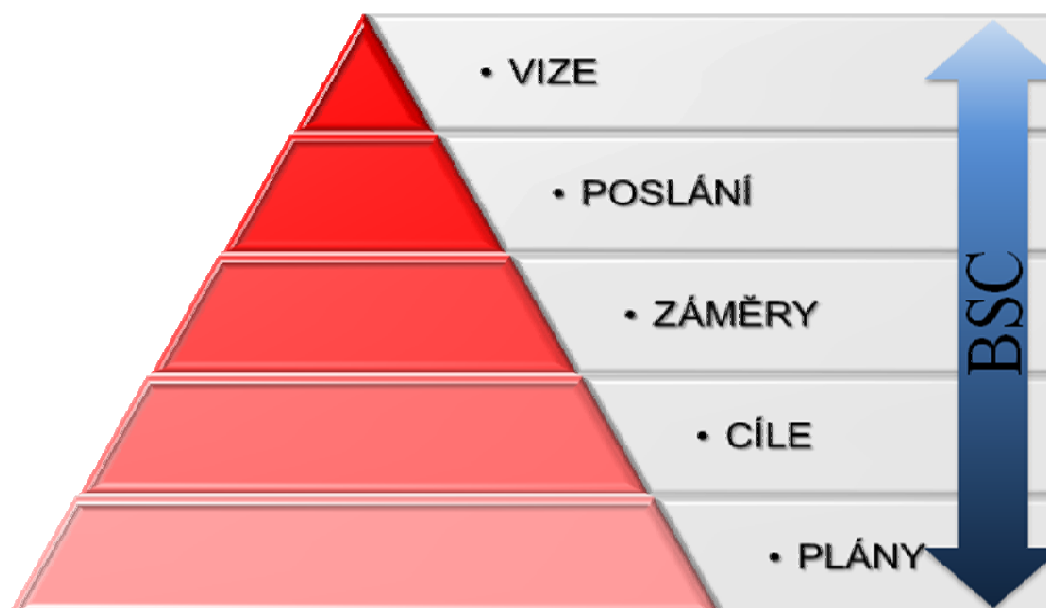
### 2.1 Strategické řízení

„Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.“

Strategický proces lze rozdělit na fázi hledání strategie a fázi realizace strategie. Dalším důležitým krokem je propojení obou předchozích fází a převedení strategie do operativních procesů a měřítek výkonnosti. Při tomto kroku se často naráží na problém, že strategie není srozumitelná těm, kdo jí mají realizovat. Protože nejsou jasně daná pravidla pro dokumentování a formulování strategie, mohou být cíle málo konkretizované, může chybět zaměření na důležité strategické cíle a akce, může být nedostatečná konkretizace cílů z hlediska podmínek jejich dosažení a delegace zodpovědnosti. [1,2,3]

Jednou z metod, které dokáží převést poslání a strategii podniku do přehledného a použitelného systému měřítek výkonnosti, je i metoda Balanced Scorecard (BSC), viz graf 1.

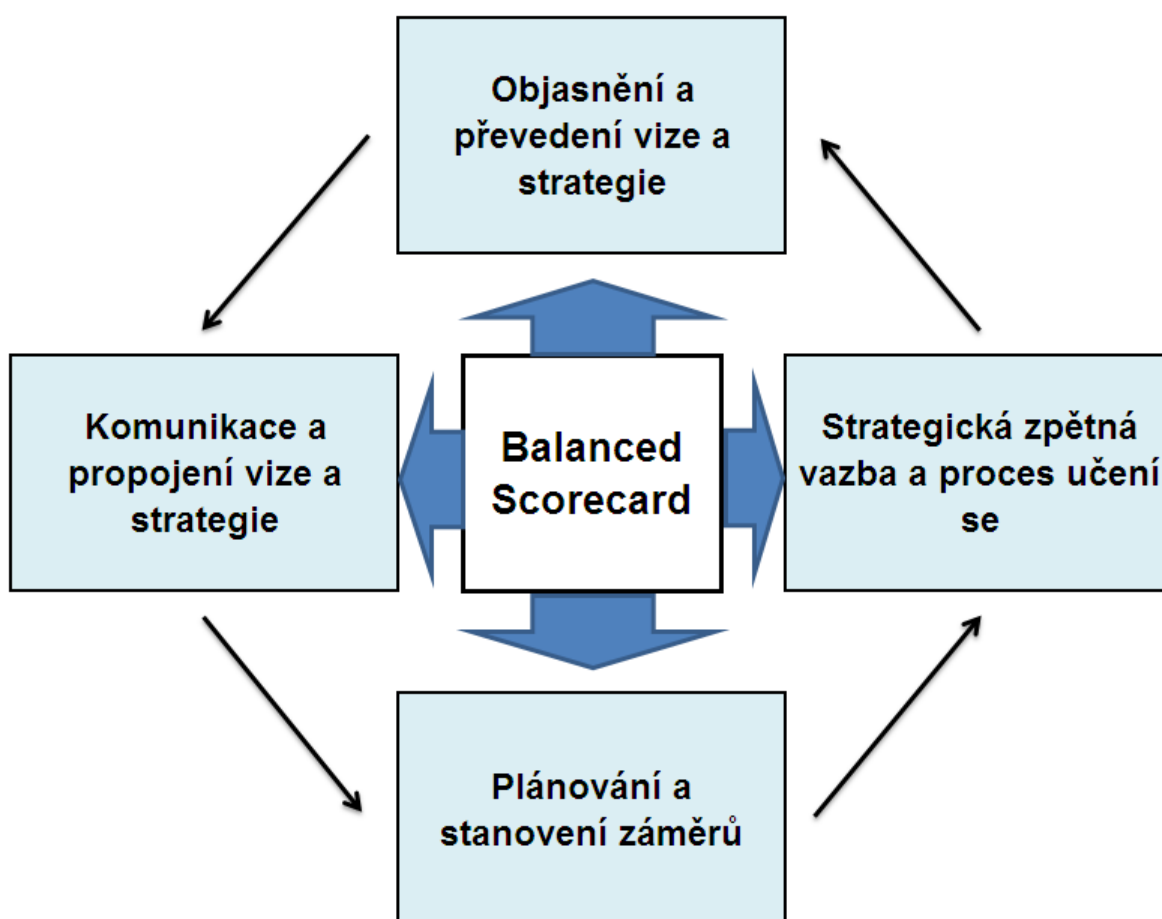
Graf 1. Rozpad strategie do operativního plánování



Zdroj: Zpracováno autorem.

Balanced Scorecard (BSC) se může stát základním pilířem moderního systému strategického řízení a umožnit tak celistvé a plošné zaměření podniku na strategii naplňování cílů. Strategické řízení můžeme rozdělit do čtyř stupňů, první stupeň – Objasnění a předvedení vize má managementu pomoci identifikovat správnou strategii a vytvořit model, ve druhém stupni je strategie komunikována a sdělena střednímu managementu a níže, a tam je dále upřesňována. Důležité je sladění specifických a individuálních cílů všech zúčastněných s cílem pochopení a identifikace středních manažerů se strategií. Třetí stupeň - strategického řízení podniku je plánování a stanovení záměrů, kde je možné provést alokaci zdrojů orientovanou na strategii podniku. Čtvrtý - krok Zpětná vazba a učení se slouží analýze a dodatečným otázkám. Celý systém je znázorněn v grafu 2. [1,2,3]

Graf 2. **Balanced Scorecard jako strategický rámec**



Zdroj: Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: BSC Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000

## **3 BALANCED SCORECARD**

### ***3.1 Popis***

Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) je ucelený strategický manažerský systém, který díky současnému použití finančních i nefinančních měřítek dává nejen okamžitý a jasný přehled o současné finanční výkonnosti a stavu podniku, ale dále také odhaluje cíle a poukazuje na možnosti a aktivity vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti v budoucích obdobích. [1,2]

Základem BSC je vyváženost finančních a nefinančních měřítek odvozených ze strategického plánu podniku, která jsou jakousi rovnováhou mezi minulými obdobími a cílem do budoucnosti, rovnováhou mezi vnějšími měřítky – vlastníky, zákazník – a vnitřními měřítky – kritické procesy, inovace, učení se, růst. [1,2]

### ***3.2 Vznik a historie***

V roce 1990 prováděl Institut Nolana Nortona výzkumný projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, jehož cílem bylo potvrdit myšlenku, že v současnosti existující a používané přístupy k měření výkonnosti podniků založené na čistě finančních ukazatelích pocházejících z účetních předloh již nedostačují moderním potřebám řízení. Vedoucím projektu byl p. David Norton, prezident výše jmenované firmy, konzultantem pak p. Robert Kaplan. V průběhu projektu se postupně přidávali další účastníci, např. p. Art Schneiderman, Norman Chambers, Lary Brady, ale i další pracovníci nejvyššího vedení spolupracujících firem. U účastníků projektu se stále více prosazoval názor, že pro komplexní hodnocení výkonnosti podniku je nutné používat i tzv. nefinanční měřítka, jako jsou např. měřítka týkající se dodacích lhůt, efektivní délky výrobního cyklu, kvality produktů, produktivity výrobních činností, atd. Ve velmi krátké době vznikla myšlenka sloučit tyto finanční i nefinanční ukazatele do uceleného systému hodnocení výkonnosti podniku, tzv. „Scorecardu“, který by dokázal prezentovat výsledky podniku z pohledů několika základních perspektiv – zákaznická, finanční, interní a rozvojové, růstové. [1,2]

Dále bylo konstatováno, že tento systém by měl být z pohledu jednotlivých perspektiv vyvážený, tedy „Balanced“ tak, aby bylo možné vzájemně porovnávat krátkodobé i

dlouhodobé cíle podniku, finanční a nefinanční měřítka, zpětné i dopředné indikátory, vnitřní a vnější faktory ovlivňující výkonnost podniku. [1,2]

Ještě v rámci tohoto projektu byly vytvořeny zkušební scorecardy, na nichž byla ověřena použitelnost a správnost metody. Dalším rozvojem a aplikací v praxi na vrcholové úrovni bylo zjištěno, že metoda navržená hlavně jako měřicí systém má daleko větší potenciál, totiž že při správném propojení měřítek jednotlivých perspektiv se strategií podniku umožňuje tuto dále rozvíjet a směřovat k vytýčenému cíli. Tímto se díky BSC zcela uzavřela smyčka „Definice strategie – > Navržený systém řízení -> Vyhodnocení měřítek ->Úprava (změna) strategie“. [1,2]

V průběhu let 1990 – 1996 byl systém BSC dále prakticky testován a rozvíjen až k bodu, kdy byl v roce 1996 popsán systém BSC jako základní organizační rámec, který je použitelný pro vyjasnění, formulování, ale i řízení strategie podniku, což autoři popsali v článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ publikovaném v Harvard Business Review na přelomu ledna a února 1996. [1,2]

### ***3.3 Struktura a perspektivy BSC***

Systém BSC nahlíží na situaci podniku ze čtyř základních perspektiv:

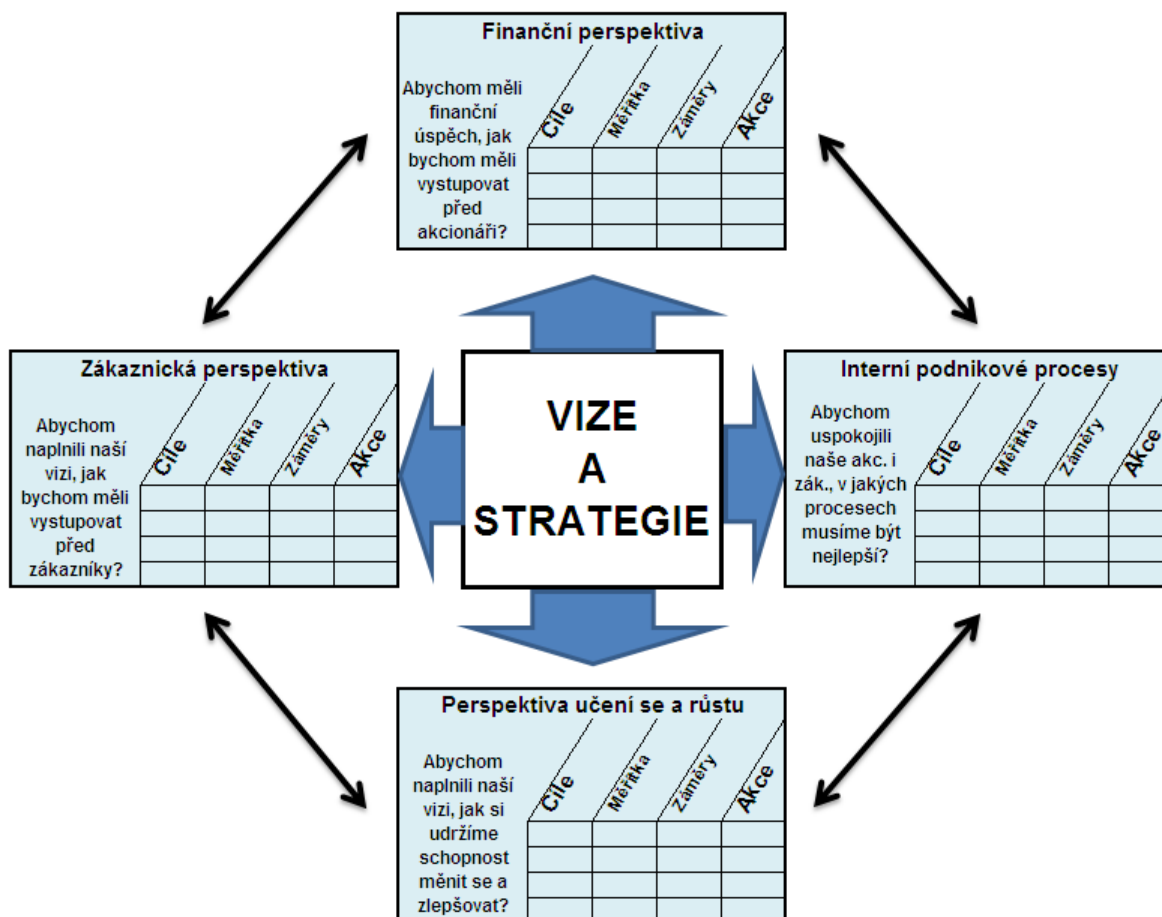
- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva učení se a růstu

Každá z těchto perspektiv umožňuje pohlédnout na podnik z jednotlivých úhlů pohledu v detailu, cílem pak je vidět podnik souhrnně a systematicky právě přes všechny perspektivy najednou. Je v zájmu vedení podniku posuzovat a vyhodnocovat problémy v kontextu tak, aby každé konkrétní rozhodnutí bylo učiněno v souladu s ostatními cíli podniku.

Pro každou z uvedených perspektiv je při procesu definování základního rámce BSC nutné určit prioritní cíle, stanovit metriky a cílové hodnoty, cíle dále rozpracovat do

akčních plánů a jednotlivých aktivit směřujících k naplnění cílového stavu. Schéma BSC je uvedeno v grafu 3.

Graf 3. Základní schéma Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: BSC Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000

### 3.3.1 Finanční perspektiva

*„Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“*

Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé z nich by pak mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí vedoucích ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by tedy měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních

procesech, v oblasti péče o zákazníka a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. [1,2]

Při tvorbě cílů a měřítek finanční perspektivy je však nutné vzít v úvahu rozdílnou strategii jednotlivých středisek a úseků, neboť cílová hodnota platná pro jedno středisko nemusí být vhodná pro středisko druhé, tedy i finanční výkonnost očekávaná od strategie může být různá. Cílová hodnota snížení celkových nákladů o určitou hodnotu může být vhodná pro středisko se zaběhnutou výrobou na stabilní technologii, ale ne pro středisko zavádějící nový produkt na nové a nevytvořené technologii.

Finanční cíle a měřítko BSC proto nutně musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv. [1,2]

### 3.3.1.1 Strategické směry finanční perspektivy

Podle Kaplana a Nortona se cíle finanční perspektivy velmi často liší v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se právě podnik nachází. Autoři definují tři základní fáze životního cyklu následovně:

- Růst
- Udržení
- Největší výnosy (sklizeň)

Podniky nacházející se v první, **růstové fázi**, jsou na začátku svého podnikatelského cyklu, jejich výrobky a služby mají velký potenciál. Pro rozvoj je však nutné investovat do výrobních kapacit, infrastruktury, a dalších systémů podporujících rozvoj, tzn. nelze očekávat maximalizace zisku. Proto je na místě zaměřením se na ukazatele procentuálního růstu obrátit od základních hodnot v cílových segmentech, zákaznických skupinách a prodejních regionech. [1,2]

Ve **fázi udržení** se nachází většina déle fungujících podniků, mají růstovou fázi již úspěšně za sebou. Požadavkem na tyto podniky je vysoká návratnost vloženého kapitálu,

udržení a zvyšování svého podílu na trhu, zvyšování kapacit a neustálé zlepšování. Další zásadní investice jsou důkladně posuzovány z hlediska rentability, velký tlak je kladen na stabilizaci a maximalizaci zisku za doposud vytvořených podmínek. Obecné ukazatele používané v této fázi jsou:

#### ZISK

$$\text{ROI (návrstnost investic)} = \frac{\text{ZISK}}{\text{INVESTOVANÝ KAPITÁL}}$$

[1,2]

$$\text{ROCE (výnosnost vloženého kapitálu)} = \text{NOPAT (čistý zisk z provozní činnosti)} - \text{C (investovaný kapitál)} * \text{WACC (průměrné vážené kapitálové náklady)}$$

Některé podniky se ve svém životním cyklu dostanou až k **fázi zralosti**, kdy chtějí tzv. "sklízet plody" svých investic, uskutečněných v předchozích fázích. Investice putují zásadně již jen do údržby, jakýkoliv investiční projekt má mít velice krátkou návratnost. Hlavním cílem je maximalizace zisku. Obecným ukazatelem bývá provozní cash-flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. [1,2]

Jak je vidět z výše uvedených informací, je nutné, aby cíle finanční perspektivy byly velmi pečlivě navrženy s ohledem k momentální situaci podniku a stanoveným cílům. Je možné, že pro různé nosné produkty a služby budou ve stejném období stanoveny různé cíle. Je ale vždy skoro nezbytné situaci kontrolovat a vzhledem k vývoji v rámci strategie i případně přehodnotit a přenastavit. Celá matice vztahu je znázorněna v tabulce 1. [1,2]



Tabulka 1: Měření strategických finančních témat

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

Zdroj: Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: BSC Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000

### 3.3.1.2 Cíle a měřítka perspektivy

Jak bylo na začátku této kapitoly (2.3) uvedeno, cíle finanční perspektivy jsou jakýmsi hrotem pyramidy všech ostatních perspektiv, tedy všechny ostatní cíle a aktivity směřují právě ke splnění jednoho nebo více cílů této perspektivy. Dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a aktivity by měly podniku umožnit tohoto cíle dosáhnout. Pro tuto perspektivu je dále velmi typické, že její strategické cíle často vypovídají o výnosnosti, nákladové situaci a strategii růstu sledovaných podnikových jednotek. V rámci finanční perspektivy je však vždy nutné uvažovat určitou míru rizika a nestability, které musí podnik podstoupit při realizaci strategie. Proto je nutné velice zodpovědně zvolit strategické cíle a měřítka pro tuto perspektivu.[1,2]

Příklad strategických cílů finanční perspektivy:

- Zvýšit výnosnost
- Zdvojnásobit obrat

- Dosáhnout vysokého provozního zisku
- Snížit podíl cizího kapitálu
- Zvýšit cash-flow
- Zvýšit EVA
- Přijímat ziskové zakázky

atd. [2]

Velmi často používaná měřítko finanční perspektivy:

- Celkové náklady jako % plánovaného obratu
- Celkový obrat
- Podíl obratu na strategických trzích
- Náklady správy a odbytu v poměru k obratu

atd. [2]

### 3.3.2 Zákaznická perspektiva

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

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístění trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. Jak by chtěl být zákazníkem vnímán. [2]

Podnik zde identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat, tyto jsou pak označeny za cílové.

Tyto segmenty představují pro podnik hlavní zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů.

Klíčová měřítko jsou rozdělena do dvou základních skupin:

- a. Základní skupina - stanovují obecné cíle ve vztahu k zákazníkovi – spokojenost zákazníků, podíl na trhu a udržení zákazníků, atd.

- b. Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů - stanovují cíle vedoucí k dosažení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků - mohou určit a měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům, které pak představují hybné síly.

Při tomto rozhodování je nutné stanovit, které segmenty jsou pro podnik zajímavé a které ne, který zákazník, nebo segment trhu je pro podnik nezajímavý. [1]

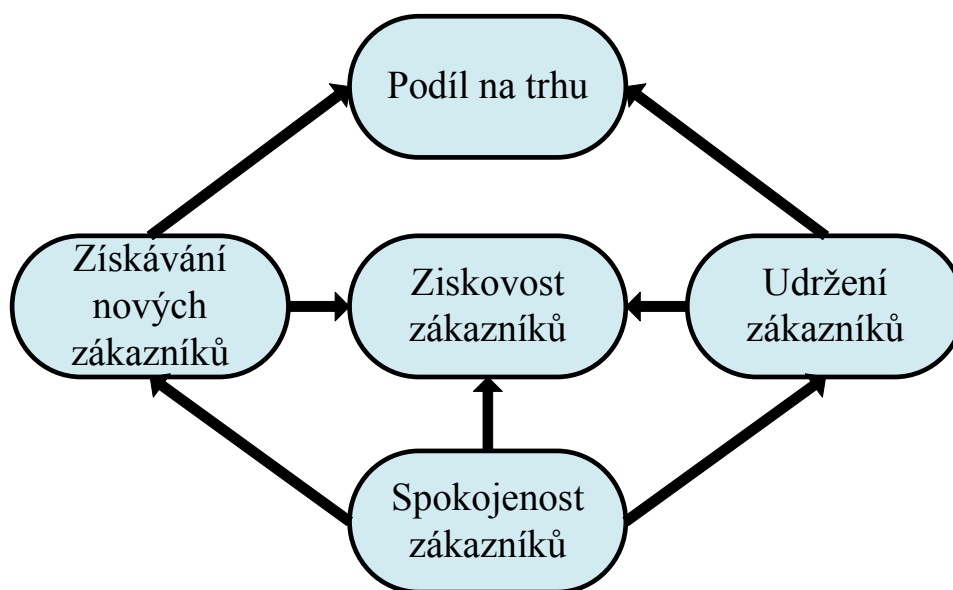
### 3.3.2.1 Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy

Autoři Kaplan a Norton definují tuto skupinu obecně, dělí se:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků

Vzájemný vztah příčin a souvislostí těchto měřítek znázorňuje graf 4. [1]

Graf 4. Základní měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: BSC Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000

### ***Podíl na trhu***

Po stanovení skupin zákazníků, nebo segmentů trhu vypovídajícím způsobem je již samotné měření podílu standardní záležitostí, obvykle je sledován procentní podíl počtu zakázek, objemový podíl určitého produktu, nebo podíl na celkovém obratu daného segmentu. Hodnoty o celkových číslech jsou obvykle poskytovány veřejnými zdroji. [1]

### ***Udržení zákazníků***

Je zřejmé, že cesta k udržení a zvýšení tržního podílu v cílových segmentech začíná udržením zákazníků již existujících. Tento údaj je pro většinu společností velmi snadno zjistitelný, obvykle se jedná o procento růstu objemu uzavřených zakázek. [1]

### ***Získávání nových zákazníků***

Zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech je jedním z cílů všech podniků usilujících o nárůst objemu svých obchodů. Měřit lze počet nových zákazníků, nebo celkový objem uzavřených obchodů s nimi. [1]

### ***Spokojenost zákazníků***

V současnosti je základní spokojenost zákazníka (včasnost, kvalita) pouze vstupní podmínkou pro dosažení loajality, úplné spokojenosti a tím i ziskovosti zákazníka. Je účelné zjišťovat od zákazníků, jakým způsobem své dodavatele hodnotí, jaká měřítká používají, tyto údaje vyhodnocovat a na jejich základě přijímat opatření. Někteří zákazníci iniciativně informují dodavatele o jejich ratingu a svých nárocích a požadavcích, u ostatních je nutné tyto informace získávat pomocí různých dotazníků, telefonických, nebo osobních pohovorů. [1]

### ***Ziskovost zákazníků***

V cílových zákaznických segmentech zejména je vhodné měřit kromě objemu zakázek i ziskovost zákazníků. Předchozí klíčová měřítká nejsou nutnou podmínkou pro vysokou

ziskovost, protože zvyšující se nároky a požadavky zákazníků nemusí nutně být v přímém vztahu s cenou produktu. V případě nových zákazníků může být počáteční neziskovost vyvážena potenciálem růstu objemu i ceny, pak je nutné sledovat dlouhodobě tento vztah a jeho vývoj. U stávajících zákazníků je míra ziskovosti impulsem ke změně klíčových realizačních procesů s cílem snížení nákladů, případně k jednání o změně ceny produktu. [1]

Pro měření ziskovosti zákazníků je velmi často používaná metoda ABC, je ovšem nutné přesně definovat použité metriky. Stává se, že nejvyšší celkový objem nevyprodukuje nejvyšší finanční efekt a naopak. Je tedy zřejmá vazba mezi ziskovostí, objemem a četností zakázek. [1]

### 3.3.2.2 Hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů

Hodnotová výhoda je klíčovým pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu a obratu. [1]

Autoři Kaplan a Norton opět definují základní skupiny následovně:

- Vlastnosti výrobku / služby (funkčnost, jakost, cena)
- Vztahy se zákazníky (doby dodávky, odezvy, spokojenost zákazníka)
- Image a pověst podniku

Pro docílení spokojenosti zákazníků je nutné zvolit vhodné cíle a měřítka pro všechny tři skupiny. [1]

### 3.3.3 Perspektiva interních procesů

*„Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“*

V této perspektivě jsou charakterizovány a měřeny ty interní procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Ke stanovení metrik a

cílových hodnot je vhodné přistupovat teprve poté, co jsou stanoveny hodnoty a postupy pro perspektivy finanční a zákaznickou. Tím je umožněno soustředit se právě na ty procesy, které vedou ke splnění výše uvedených cílů. [1]

V minulosti byly používány tradiční systémy měření, založené na finančním měření a pravidelných výkazech a analýzách finančních výsledků hospodaření jednotlivých středisek. BSC oproti tomu přidává k původním finančním měřítkům způsoby měření výkonnosti procesů přesahující napříč několika odděleními, jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby. Jako obvyklé metriky jsou zde používány měřítko nákladů, jakosti a časová měřítko. Avšak tyto postupy, založené na zlepšování a zdokonalování stávajících interních procesů, nemohou vést k dosažení jakýchkoliv ambiciózních cílů akcionářů a zákazníků, umožňují pouze lépe přežít současný stav a nepodporují rozvoj a zisk výrazných a udržitelných konkurenčních výhod. Proto by měl následovat vertikální proces přenosu strategie tak, aby byly odhaleny nové postupy a procesy, díky nimž by podnik dosáhl vynikajících výsledků. Autoři Kaplan a Norton poukazují na nutnost vazby cílů perspektivy na komunikaci se zákazníky tak, aby interní procesy co nejlepším a nejefektivnějším způsobem reagovaly na jejich požadavky a potřeby, což může vést k průlomovému zlepšení výkonnosti pro zákazníky a akcionáře. [1]

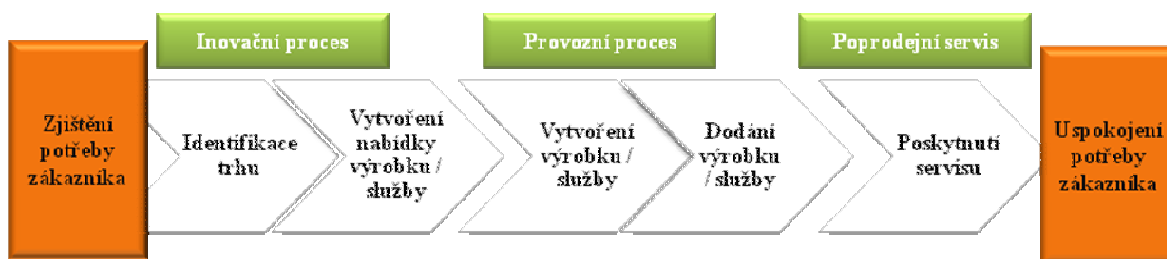
### **3.3.3.1 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů**

Každý podnik má svou jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků, které si při přípravě perspektivy interních procesů na základě své zvolené strategie vytváří. [1]

Autoři Kaplan a Norton definují základní skupiny následovně (viz graf 5):

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní servis

Graf 5. Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: BSC Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000

### ***Inovační proces***

Inovace je zásadní kritický interní proces, protože schopnost efektivity a rychlosti může být pro mnoho podniků důležitější, než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Při tomto procesu je nutné identifikovat stav segmentu trhu, dále zjistit zjevné i skryté potřeby a požadavky zákazníků a vytvořením nabídky nových produktů a služeb oslovit stávající i potenciální zákazníky. Po provedení tohoto kroku následuje rozhodování, zda a jak nabídnout nový produkt – službu na trh. [1]

### ***Provozní proces***

Provozní proces obvykle představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Díky opakování operací je zde prostor pro aplikování takových metod řízení, které zlepší průběh celého výrobního procesu včetně příjmu a vyřízení objednávek až po dodávku. V minulosti byly tyto procesy řízeny výhradně pomocí finančních měřítek, což však mělo při nesprávném použití za následek snížení kvality výrobního procesu z pohledu jakosti, termínů, nákladů, vyvolaný paradoxně snahou o minimalizaci nákladů. V současnosti je velmi rozvinuté měření kvality provozního procesu, doby výrobního cyklu a nákladů na výrobu. Některá měřítka mohou být zahrnuta jako kritické faktory výkonnosti. [1]

Základem úspěšného provozního procesu jsou tato měřítka:

- Měření doby trvání výrobního procesu
- Měření kvality procesu
- Měření nákladů na proces

### ***Měření doby trvání výrobního procesu***

Mnoho zákazníků oceňuje krátkou a spolehlivou dobu realizace měřenou od okamžiku odeslání objednávky do okamžiku dodávky požadovaného výrobku, nebo služby. Plnění tohoto požadavku je podmíněno efektivním přístupem k realizaci řešení objednávek a pružně reagujícím spolehlivým výrobním procesem. Na začátku měření je nezbytné definovat začátek a konec měřeného cyklu tak, aby bylo možné spojitě měřit dobu trvání a nastavovat tak cíle pro její zkrácení. [1]

Používaný měřicí systém se nazývá „Efektivnost výrobního cyklu“ a je definován následovně:

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu} = \frac{\text{Doba zpracování}}{\text{Doba průchodu}}$$

$$\text{Doba průchodu} = \text{Doba zpracování} + \text{Doba kontroly} + \text{Doba přesunu} + \text{Doba skladování}$$

### ***Měření kvality procesu***

Téměř všechny podniky dnes zavádějí, nebo již mají zavedený systém kontroly kvality. Všechny tyto systémy si kladou za cíl kvalitu vytvářet rovnou při efektivním výrobním procesu a následně ji kontrolovat, ne vytvářet nekvalitní produkty a následně je opravovat. [1]

Základní metriky těchto systémů jsou následující:

- Míra závad
- Úspěšnost (počet dobrých jednotek k/ke celkovému počtu)
- Odpad
- Přepřepování
- Vrácené výrobky

atd. [1]



### ***Měření nákladů na proces***

Při měření nákladů na proces se často slučují údaje z několika center a v tu chvíli standardní účetní systémy selhávají. Novým pohledem na situaci je metoda ABC, díky které jsou podniky schopny nalézt takový měřicí systém nákladů, které spolu s měřením jakosti a doby cyklu tvoří tři významné parametry interních podnikových procesů, které poskytují údaje o tom, zda je výše uvedených cílů dosahováno a jak. [1]

### ***Poprodejní servis***

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Tímto způsobem doba trvání cyklu – od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému vyřešení problému – může měřit rychlost odezvy na závadu. Měření nákladů může ověřit efektivnost procesů poprodejních služeb. A počet nových požadavků v poměru k celkovému počtu požadavků může měřit procento zákaznických požadavků vyřešených jedním telefonátem, oproti požadavkům řešeným v několika krocích. [1]

### **3.3.3.2 Cíle a měřítko perspektivy**

Příklad strategických cílů perspektivy interních procesů:

- Zkrátit dobu vývoje
- Rychleji sestavovat nabídky
- Snížit režijní náklady
- Zvýšit flexibilitu procesů
- Prosadit orientaci na procesy
- Zlepšit úroveň spolupráce s dodavateli

atd. [2]

Velmi často používaná měřítko perspektivy interních procesů:

- Spokojenost a loajalita zákazníků
- Udržení a získávání zákazníků

- Ziskovost zákazníků
- Náklady správy a odbytu v poměru k obratu

atd. [2]

### 3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

*„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“*

V této perspektivě je zdůrazněna potřeba investovat do budoucnosti, do zaměstnanců, systémů a procesů tak, aby bylo možné dosahovat zlepšení a požadovaných výsledků ve všech ostatních perspektivách. Jestliže bude tato investice efektivně prosazena a provedena, je možné s velkou pravděpodobností očekávat zvýšení výkonnosti, což bude zvyšovat schopnosti podniku upevnit si své místo na trhu a získávat dál nové zákazníky. V konečném důsledku toto způsobí zvětšení finančního výnosu.

#### 3.3.4.1 Cíle a měřítko perspektivy

Příklad strategických cílů perspektivy učení se a růstu:

- Zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků
- Zvýšit podíl kvalifikovaných zaměstnanců
- Zpřístupnit znalosti
- Rozvíjet a implementovat podpůrné modely
- Využít japonské metody proniknutí na trh
- Upevnit internacionalizaci pracovníků

atd. [2]

Velmi často používaná měřítko perspektivy učení se a růstu:

- Spokojenost a loajalita zákazníků
- Udržení a získávání zákazníků
- Ziskovost zákazníků
- Náklady správy a odbytu v poměru k obratu

atd. [2]

## **3.4 Měření a měřítka**

### **3.4.1 Volba strategických měřítek**

Měřítka slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem. Aby byla při posuzování míry dosažení strategického cíle zajištěna jednoznačnost, neměli bychom pro jeden strategický cíl definovat více než dvě až tři měřítka. [2]

### **3.4.2 Způsob postupu tvorby měřítek**

Základní rámec postupu:

- Vypracování návrhu měřítek
- Výběr měřítek
- Zajištění implementace měřítek

#### **3.4.2.1 Vypracování návrhu měřítek**

Měřítka významně zpřesňují strategické cíle a měla by vždy správně odrážet charakter příslušného strategického cíle. Z toho důvodu je žádoucí, aby návrh měřítek prováděli lidé, kteří plně rozumí obsahu strategických cílů. Nejlepším způsobem tvorby je ten, kdy měřítka navrhnou vedoucí pracovníci podílející se na tvorbě celé koncepce systému BSC, většinou členové top managementu. Je přitom obvyklé, že měřítka pro jednotlivé perspektivy netvoří jeden pracovník, ale činnost je rozdělena podle odborného zaměření jednotlivých manažerů. Samozřejmostí přitom je přesné, důsledné a systematické odvození strategických cílů, z nichž lze stanovit jasná a jednoznačná měřítka. [2]

Jsou všechny stanovené cíle měřitelné? Při tvorbě měřítek se můžeme setkat s problémem, jak se vypořádat s měřitelností cíle. V principu lze měřit každý cíl, je pouze otázkou, jak dalece je měření proveditelné. Cíl vždy popisuje stav, kterého chceme dosáhnout, to znamená, že vždy musí existovat ukazatele pro dosažení cíle, pro odchylky a pro sledování vývoje v čase. V případě nefinančního a velmi abstraktního cíle je největším

problémem praktická realizace měření, v takovém případě je vhodné pokusit se využít nefinanční vědní obory a moderní informační technologie. [2]

### **3.4.2.2 Výběr měřítek**

V ideálním případě je každému strategickému cíli přiřazeno jedno měřítko, což ale není vždy možné. Pro zajištění správnosti a omezení složitosti měření je vhodné omezit počet měřítek na maximálně dvě až tři pro každý strategický cíl. V praxi je to obvykle více. Důležité opěrné body výběru jsou znázorněny v tabulce 2. [2]

Horváth&Partners nabízí kritéria výběru vhodných měřítek následovně:

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (1 rok) nebo dlouhodobě (>2 roky)?

Tabulka 2: **Důležité opěrné body při výběru měřítek**

Formalizace	Disponibilita	Implementace	Citlivost
Matematický vzorec	Je v současné době měřítko měřeno?	Má implementace z hlediska nákladů a užítku smysl?	Může osoba/oblast zodpovědná za daný cíl vývoj měřítka významnou měrou ovlivnit?
Popis měřítek (vysvětlení měřítka)	Jsou k dispozici aktuální data?	Plán projektu implementace včetně	Je možné měřítko ovlivnit krátkodobě (1 rok) nebo jen dlouhodobě (>2 roky)?
Zodpovědnost za výsledek	Jaký je zdroj dat? Frekvence měření? Existují minulé hodnoty?	.-zodpovědných oblastí / osob .-časové náročnosti .-rozpočtu	Koreluje dané měřítko pozitivně s předcházejícími měřítky, tzn., znázorňuje vzájemné souvislosti příčin a následků?
	Používá se měřítko v současném reportingu? Jsou k dispozici plánované údaje? Existují benchmarky?	.-zodpovědných oblastí / osob .-časové náročnosti .-rozpočtu	Koreluje dané měřítko pozitivně s předcházejícími měřítky, tzn., znázorňuje vzájemné souvislosti příčin a následků?

Zdroj: Horváth&Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting. Praha 2002

### 3.4.2.3 Zajištění implementace měřítek

Již při definici měřítek je nutné zvažovat jejich integraci do systému reportingu. Horváth&Partners identifikovali pět kritérií, která musí být zohledněna nejpozději při rozhodování o přijetí či nepřijetí měřítka:

- Existence měřítka
- Náklady měření
- Akceptování měřítka
- Možnost měřítko formalizovat
- Určení frekvence, s jako má být měřítko zjišťováno

### 3.4.3 Strategická versus podpůrná měřítka

Mezi měřítka, která se v organizaci používají, je nutné odlišovat dvě základní skupiny: - měřítka strategická a měřítka podpůrná, diagnostická. Podpůrná měřítka slouží k měření okamžitého stavu podniku, ke sledování, zda vše v podniku funguje tak, jak má podle předpokladů, zda se některá veličina nevychýlila z obvyklého normálu, což by mělo za následek okamžitou reakci na její změnu. Tento přístup spíše přirovnává řízení podle odchylky. Tato měřítka však nejsou tzv. „hybnými silami úspěchu“. Naproti tomu strategická měřítka výstupní a měřítka hybných sil výkonnosti BSC jsou právě předmětem intenzivní komunikace mezi vedením a středním managementem tak, aby v souvislosti s novými informacemi z vnějšího prostředí podniku bylo možné přehodnotit, případně pozměnit strategii. BSC tedy není náhradou denně používaných měřících systémů. Měřítka BSC jsou vybrána tak, aby poutala pozornost manažerů a zaměstnanců k faktorům, od nichž se očekává, že povedou k průlomu v konkurenceschopnosti podniku. [1,2]

### 3.5 Zpětná vazba BSC na strategii

Při převodu strategie firmy na měřítka BSC platí následující principy:

- Vztahy příčin a důsledků
- Hybné síly výkonnosti
- Vazby na finance

#### *Vztahy příčin a důsledků*

Vztah měřícího systému je přesně vyjádřen hypotézou „Jestliže – Potom“, tedy posloupností a návazností jednotlivých cílů různých perspektiv tak, aby tyto mohly být řízeny a ověřovány. [1,2]

#### *Hybné síly výkonnosti*

Jak bylo uvedeno, BSC obsahuje měřítka finančního charakteru, která fungují jako zpětný indikátor uplynulého období, čímž v zásadě kontrolují správnost zvolené strategie a strategických cílů. Hybné síly výkonnosti naproti tomu jsou indikátory výhledové

informují o tom, jak bude zvolené strategie dosaženo. Důležité je vazba mezi oběma druhy měřítek, jeden bez druhého znamenají nevyváženost celého systému. [1,2]

### ***Vazby na finance***

BSC musí zachovat vazby na finanční cíle, tedy všechny cíle všechna měřítka by měla být propojena s cíly finanční perspektivy. Cíle, které nejsou propojeny, nepřinášejí žádný užitek. [1,2]

## **4 METODIKA**

### ***4.1 Hlavní cíl diplomové práce***

Hlavním cílem této diplomové práce je ověřit možnost využití systému BSC na procesy plánování výroby v reálných podmínkách analyzované organizace tak, aby umožňoval zavádění vize a strategie firmy až na úroveň každodenního řízení a operativního rozhodování.

### ***4.2 Dílčí cíle***

- Analyzovat současný stav strategického řízení podniku
- Definovat příslušné strategické cíle
- Rozpracovat vybrané procesy do podprocesů a stanovit metriky a kritéria
- Definovat a rozpracovat příslušné akční plány, navrhnout zpětné vazby
- Ověřit vybrané části modelu BSC v praxi
- Navrhnout případné změny řešení

### ***4.3 Období šetření***

Většina informací použitých v této práci je z let 2001 – 2008, z důvodů obecného zařazení problematiky jsou použity i starší údaje.

### ***4.4 Zdroje vstupních informací***

Podkladem této práce jsou tyto informace:

- Odborná literatura, odborné časopisy, ostatní média
- Interní údaje zkoumané organizace, směrnice, meziroční výsledky
- Vědomosti získané při studiu
- Poznatky ze školení
- Internetové servery



## ***4.5 Sběr a analýza dat***

Sběr provozních dat ve zkoumané organizaci byl prováděn v období let 2004 – 2007 po etapách shodných s tzv. „hospodářským rokem“ tak, jak byla rozvíjena strategie organizace. Data byla od počátku tříděna a seskupována do skupin tak, aby je bylo možné použít v této práci. V poslední etapě 2007 – 2008 byla data zpracována z pohledu tématu práce.

Sběr analytických dat a ostatních údajů byl prováděn ve stejném období bez ohledu na účetní období, podklady a vědomosti byly získávány přímo v praxi, na různých školeních a při studiu na VŠ.

## ***4.6 Postup práce***

V této diplomové práci se zabývám možnostmi a výsledky aplikace metody BSC jako moderní metody řízení ve vybrané organizaci. Pro zpracování této diplomové práce jsem si vybral firmu Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově, kde jsem zaměstnán, a to od samého vzniku společnosti v roce 2001. Do firmy jsem nastoupil jako koordinátor výroby, prošel jsem různými pozicemi v oboru plánování výroby a v současné době zastávám pozici Správce produkčních procesů.

V první části práce je na začátku krátce specifikována podstata strategického řízení a převod strategie do způsobu řízení organizace. Poté je obecně představena metoda BSC, historie vzniku, jednotlivé perspektivy této metody, možnosti tvorby a výběru příslušných měřítek a jejich aplikace, a nakonec zpětná vazba zkoumané metody na strategii organizace.

Ve druhé části je představena organizace, ke které se váže téma této práce, její historie, současnost, vazba na holding, personální obsazení a struktura, výrobní možnosti.

Ve třetí části je popsána aplikace části systému BSC na procesy související s plánováním výroby v uvedeném podniku, včetně rozpracování do konkrétních cílů, měřítek a kritérií. Po zavedení je proveden rozbor výsledků a návrh opatření.

## ***4.7 Zpracování***

Tato diplomová práce je zpracována pomocí nástrojů sady MS Office. V daných případech jsou pro lepší znázornění použity tabulky, grafy a organigramy.

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Svoji diplomovou práci na téma „System Balanced Scorecard a jeho aplikace v procesech plánování výroby ve vybraném podniku“ jsem zpracoval ve společnosti Schwan Cosmetics CR s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově, začleněné do nadnárodního holdingu Schwanhäuser Industrie Holding.

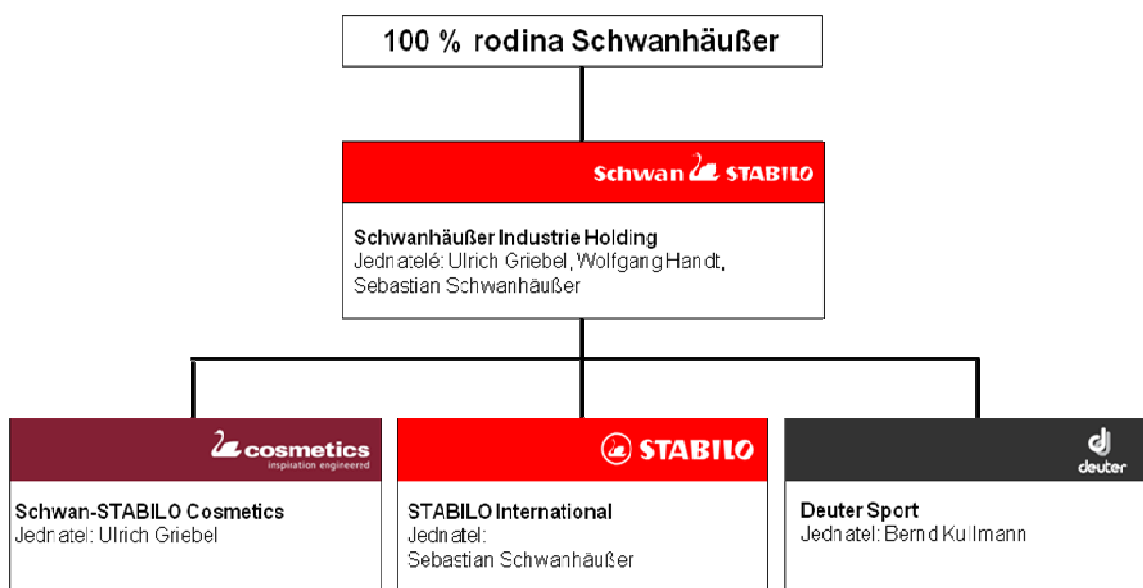
### 5.1 Historie

Schwan Cosmetics CR s.r.o. je dceřinou společností kosmetického koncernu Schwan STABILO Cosmetics (dále jen SSC), který je rodinnou firmou již od svého vzniku v roce 1865. Původně se firma SSC se sídlem v Norimberku zabývala výrobou psacích tužek, dále rozšiřovala svou působnost na kosmetické trhy nejprve s vlastními produkty, kdy v roce 1927 byly vyrobeny první oční linky, které si získaly velký úspěch. V průběhu sedmdesátých let se stala firma SSC jedním z největších dodavatelů kosmetických dřevěných tužek ve jménu renomovaných světových firem, ovšem na úkor výroby produktů pod vlastní značkou. Současně přešel vývoj a výzkum produktů těchto firem do rukou SSC. V roce 1992 byla převedena výroba dřevěných psacích tužek do Čech, zde byla založena firma Schwan STABILO se sídlem v Českém Krumlově. Od této doby je celá produkce psacích tužek vyráběna zde. V roce 1995 firma SSC přesídlila z historické části města Norimberk na předměstí do 20 km vzdáleného městečka Heroldsberg, kde bylo za cca 60 milionů DM vystavěno nové sídlo firmy včetně vysoce moderního výrobního závodu. V roce 1996 byla soukromá firma Schwan-STABILO Schwanhäuser GmbH & Co změněna na holdingovou strukturu, jak ukazuje graf 6.

V hospodářském roce 2000/2001 dosáhl holding SSC počet pracovníků dosahující číslo 2800, obrat činil přes 0,5 miliardu DM.

Na začátku roku 2001 byla díky dobrým zkušenostem založena opět v Českém Krumlově společnost Schwan Cosmetics CR s.r.o., jako dceřiná společnost SSC s cílem přesunout výrobu dřevěných kosmetických tužek z mateřského závodu tak, aby bylo umožněno efektivní zachování dřevěného programu a další rozvoj závitových a plastových produktů v SSC. Současný stav rozmístění jednotlivých dceřiných firem kosmetické větve holdingu ukazuje graf 7.

Graf 6. Struktura holdingu Schwan STABILO Cosmetics



Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o.

Graf 7. Rozmístění kosmetických firem Schwan Stabilo Cosmetics po světě



Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o.

## **5.2 Základní údaje**

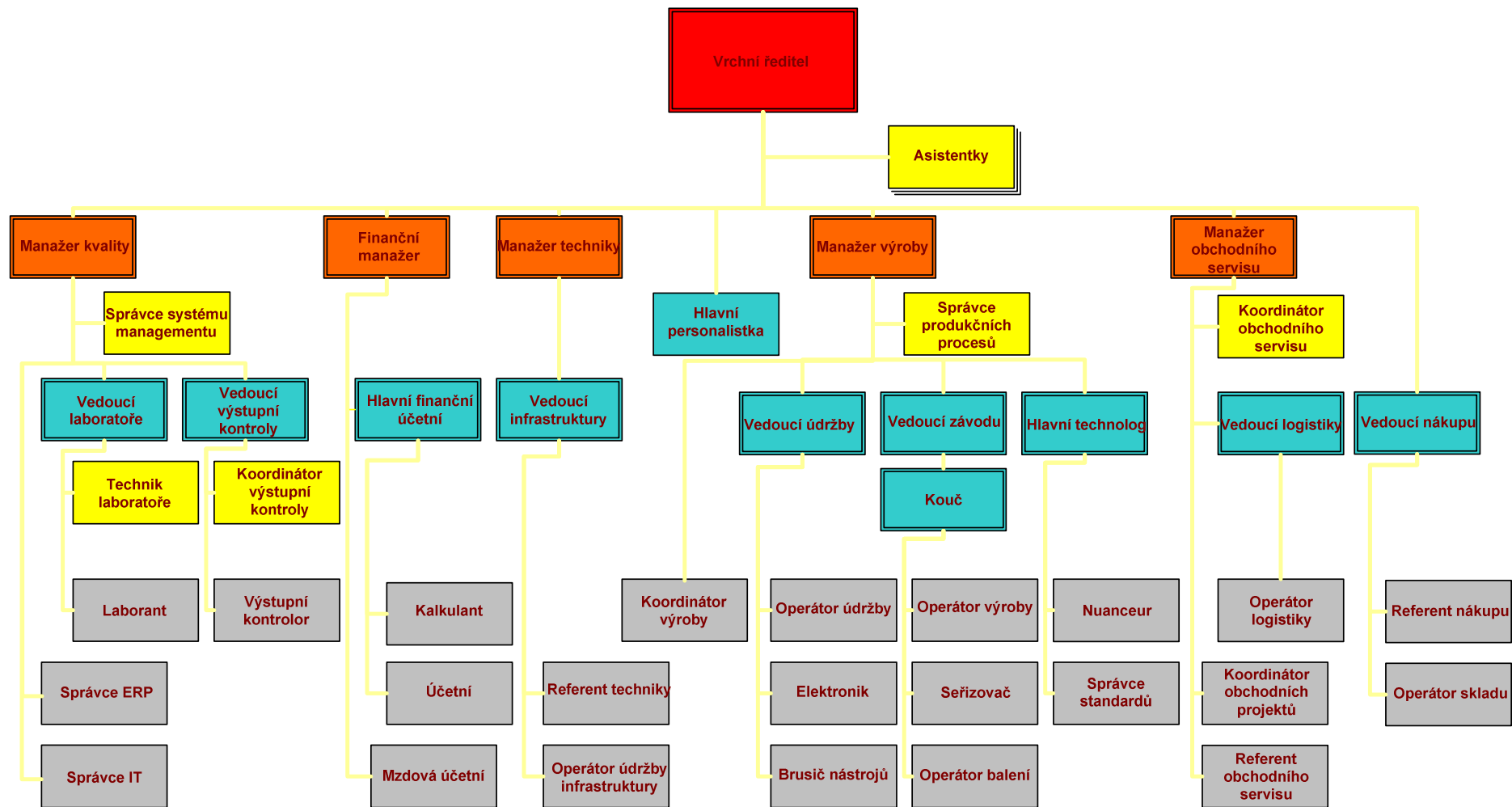
Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. byla založena v roce 2001 jako sesterská firma firmy Schwan STABILO Cosmetics, obě patřící do kosmetického koncernu SSC. V prostorách firmy Schwan STABILO ČR, která provozuje tradiční tužkárenskou výrobu, byly pronajaty prostory a po přestavbě a instalování technologie byla spuštěna výroba kosmetických tužek již v září stejného roku. V roce 2003 bylo po zhodnocení výborných výsledků za uplynulá období rozhodnuto o navýšení výrobní kapacity a o stavbě nového moderního závodu na „zelené louce“. Na podzim roku 2004 byl otevřen tzv. „Nový“ závod a hlavní výroba kosmetických tužek sem byla z pronajatých prostor přesunuta. Organizační strukturu firmy znázorňuje graf 8.

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. byla od samého začátku koncipována jako výrobní firma s tím, že jak návrh a vývoj, tak specializovaná nevýrobní podpora bude nadále organizována z mateřské firmy. Cílem bylo zachovat jednotu přístupu k zákazníkům, vývoj produktů a poskytovaných specializovaných služeb. Proto je struktura trochu jiná, než je u samostatných podniků obvyklé, chybí hlavní obchodní oddělení, marketing, výzkum a vývoj. Toto vše zajišťuje mateřská firma SSC.

### ***Hlavní milníky ve vývoji společnosti:***

- 02/2001 Založení společnosti Schwan Cosmetics CR
- 09/2001 Vyrobení první kosmetické tužky, 100 zaměstnanců
- 09/2004 Otevření nového výrobního závodu
- 06/2005 Obdržení certifikátů GMP a FSC
- 10/2005 Transfer extrudované technologie kosmetických tužek Slim
- 04/2006 Transfer nalévané technologie kosmetických tužek Slim
- 07/2006 Dosažení kapacity 100 Mio kosmetických tužek za rok, 480 zaměstnanců
- 07/2007 Start výroby kosmetických tužek Jumbo

Graf 8. Organigram firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.



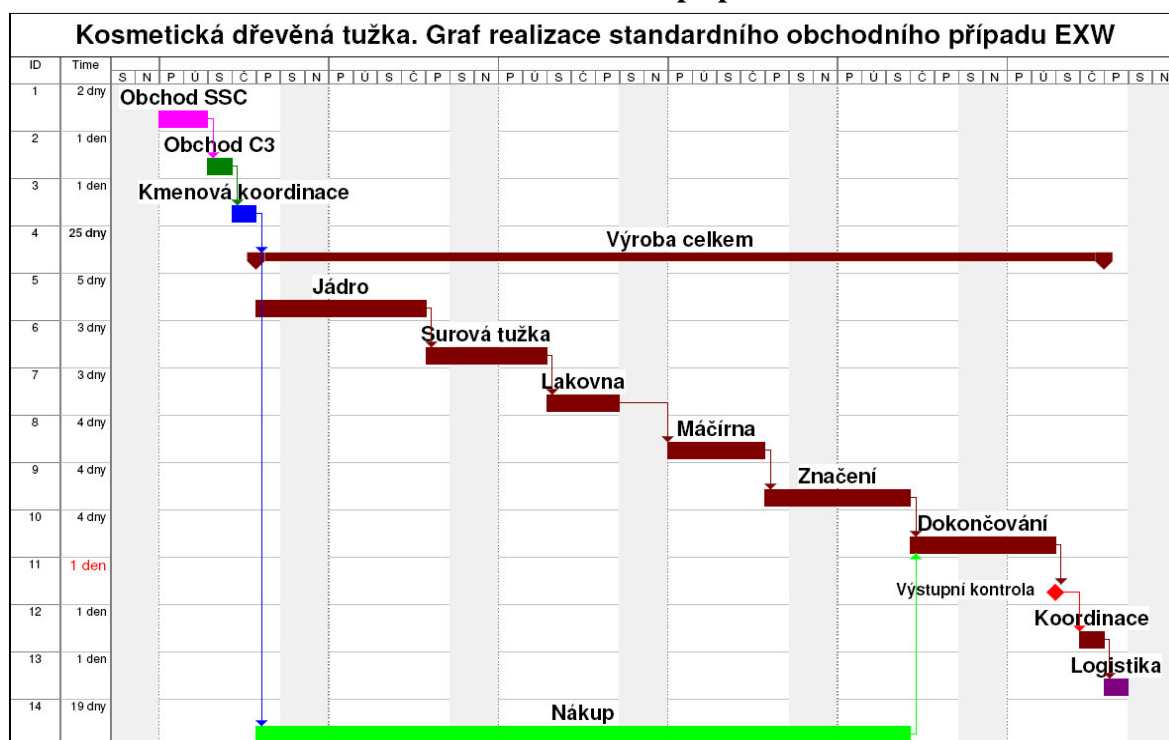
Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o.

## 5.3 Výroba

Předmět činnosti firmy Schwan Cosmetics CR je zaměřen na čtyři základní produktové řady. Hlavní produkt je dřevěná kosmetická tužka skupiny Slim s použitím extrudovaných jader, následují dřevěná kosmetická tužka skupiny Slim s použitím nalévaných jader, dřevěná kosmetická tužka skupiny Jumbo& spol., rovněž extrudované technologie a vložkové aplikátory určené pro kosmetické výrobky řady Visco. Organizační struktura výroby firmy je znázorněna v grafu 10. Výroba obou hlavních druhů kosmetických tužek byla rozdělena mezi samostatné výrobní závody, což umožnilo obě jednotky od sebe evidenčně a účetně oddělit.

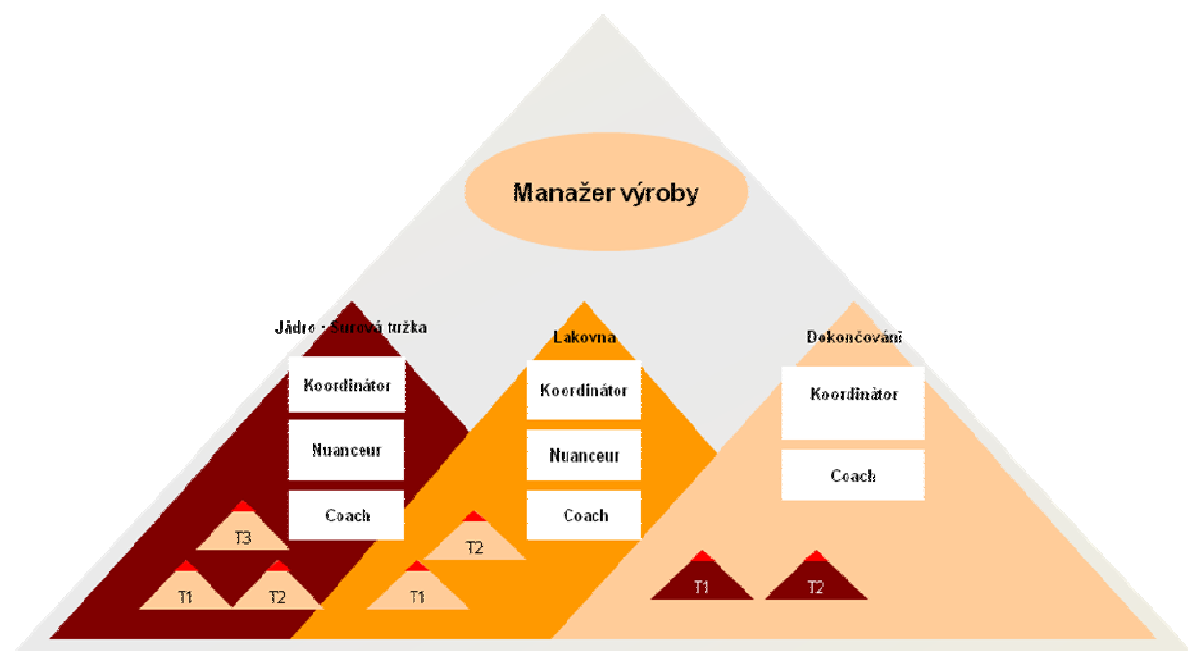
Pro potřeby diplomové práce budeme uvažovat pouze výrobu kosmetických tužek, v grafu 9 je znázorněn průběh realizace standardního obchodního případu tak, jak je stanoven ve zkoumané firmě. Detailní pohled je zobrazen v příloze 1.

Graf 9. Graf realizace standardního obchodního případu



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, Zpracoval autor

Graf 10. Struktura výroby firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.



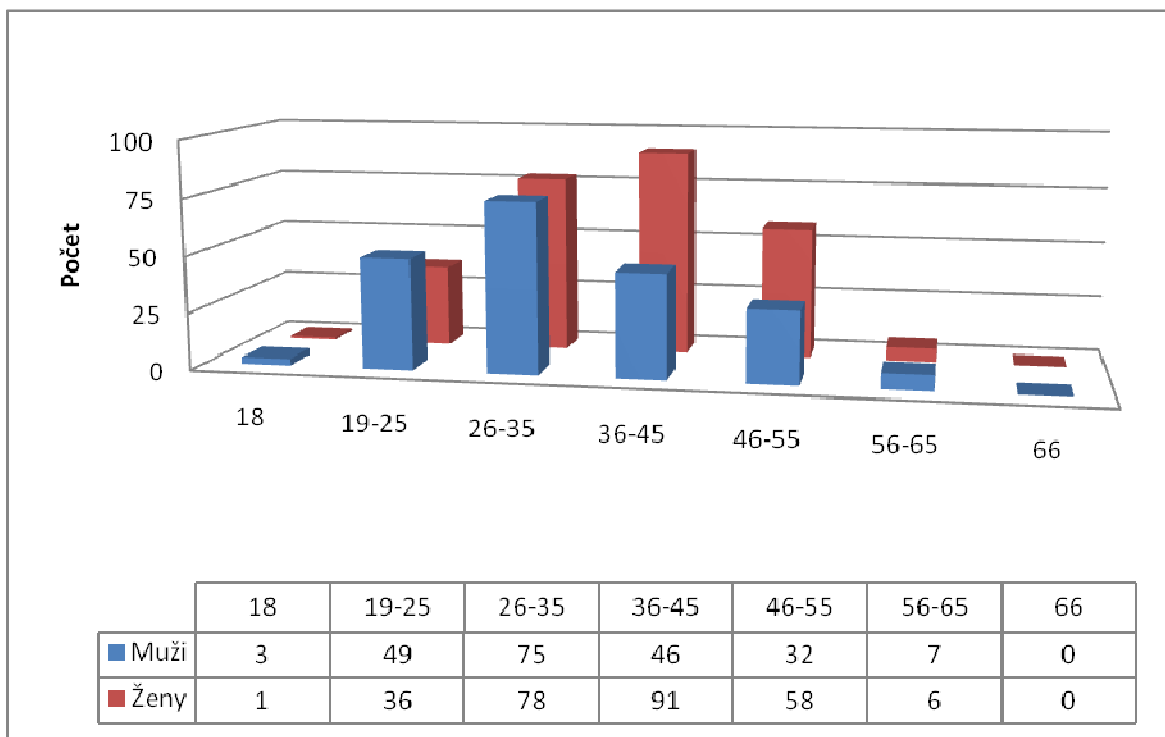
Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o.

#### 5.4 Velikost a struktura organizace

Firma Schwan Cosmetics CR byla a dále je od samého počátku stavěna jako společnost „rozdávající lidské zdroje“, zásady vedení mají od začátku za cíl rozvíjet potenciál všech svých zaměstnanců, jejich samostatnost a zodpovědnost za každé rozhodnutí. Výkonnost je podporována uceleným a strategií řízeným systémem povinných i dobrovolných školení, kurzů, a dalších tréninkových možností tak, aby měl každý pracovník organizace možnost se sebevzdělávat a přispívat tak k vyšší a kvalitnější produktivitě práce své a svých kolegů. Vedoucí pracovníci absolvují kurzy vedení podřízených aktivním způsobem, tzv. „Koučováním“ tak, aby tito měli větší možnost spolupodílet se na celkovém výsledku organizace a byl tak současně využit tvůrčí potenciál co největšího počtu zaměstnanců. V této problematice spolupracuje firma s renomovanými tréninkovými agenturami, za přímé projektové podpory z evropských strukturálních fondů. Vedení firmy si jasně uvědomuje neustálou nutnost zvyšování profesionálního a odborného potenciálu svých zaměstnanců, jenž je vždy velmi úzce propojen s ochotou se dále vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi. Díky mládí firmy jako takové je v současné době věkový poměr zaměstnanců příznivý, do budoucna je díky sociálnímu a vzdělávacímu programu možné

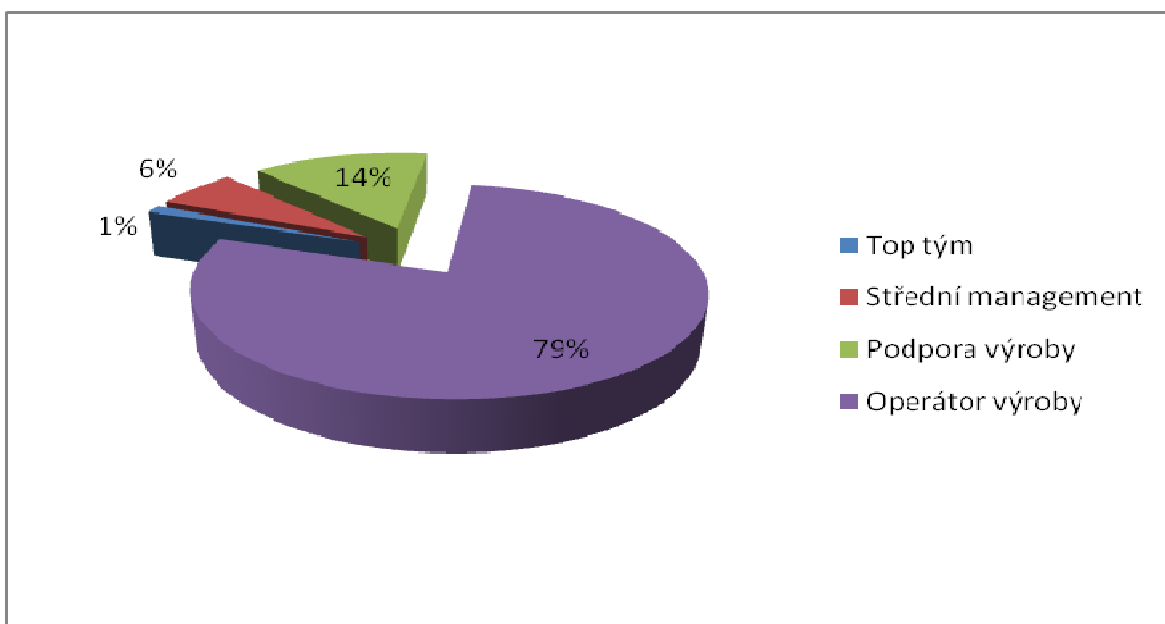
očekávat zvyšování věkového průměru, což by však mělo být pozitivní právě z výše uváděných důvodů. Struktury zaměstnanců jsou znázorněny v grafech 11-13.

**Graf 11. Věková struktura zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.**



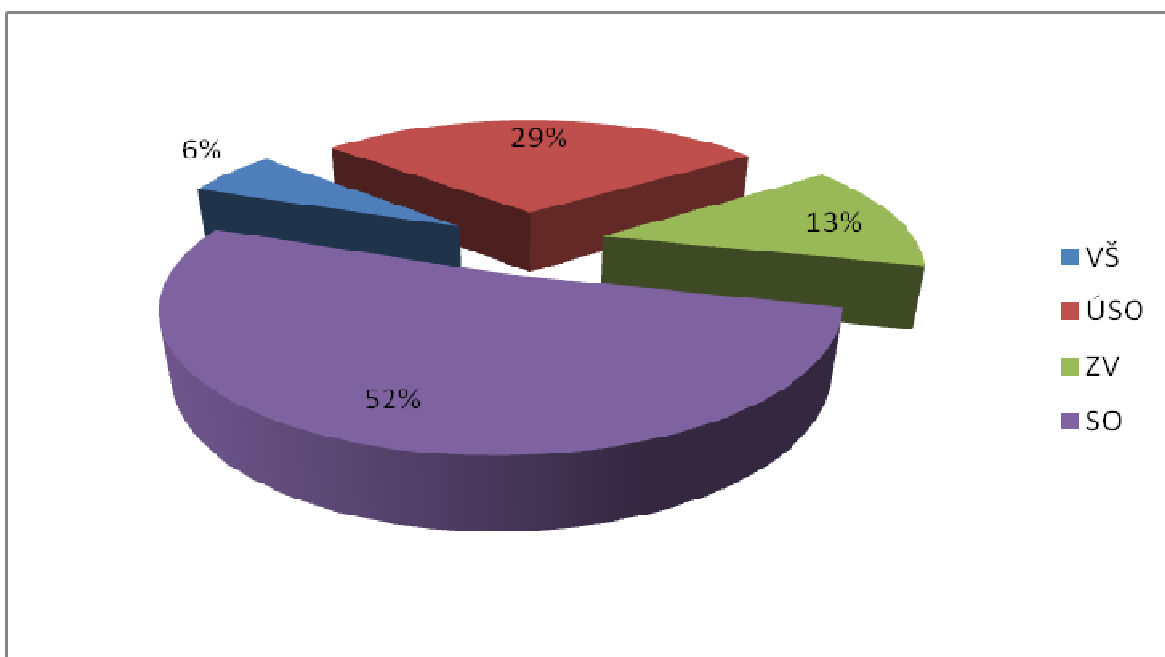
Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o., zpracoval autor

**Graf 12. Struktura složení zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.**





Graf 13. Struktura vzdělání zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.



Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o., zpracoval autor

## 5.5 Cíle podniku

### Koncernové poslání

- Schwan Cosmetics je jedním z největších světových producentů tyčinkových výrobků určených k líčení.
- Na výrobky určené k líčení se díváme pohledem našich spotřebitelů.
- Jsme hlavními uchazeči o podnikatelské příležitosti skryté na trhu velkých objemů a komodit.
- Chápeme a akceptujeme potřeby našich zákazníků.
- Dosahujeme takových obchodních výsledků, které umožňují naši finanční nezávislost.
- Jsme atraktivní pro talentované a odhodlané lidi, kteří vnímají práci s námi jako příležitost k dlouhodobému profesionálnímu růstu.
- Jsme doma v zemích, v nichž podnikáme. Respektujeme zákony a pravidla jejich komunit a přispíváme k jejich sociálnímu a ekonomickému rozvoji.

Poslání podniku

My, Schwan Cosmetics CR, jako největší světový výrobce dřevěných kosmetických tužek, zaručujeme pro Schwan-STABILO Cosmetics a všechny ostatní partnery trvalé tržní výhody a přínosy, a to jak díky mimořádné kvalitě výrobků a služeb, tak i nepřetržitému aktivnímu zlepšování.

## ***5.6 Konkurence***

Firma Schwan Cosmetics CR je v současné době největší výrobce dřevěných kosmetických tužek na světě, konkurence v České republice prakticky není. Na celosvětovém trhu existují další firmy se stejným předmětem podnikání, které s touto firmou soutěží o přízeň zákazníků. Avšak díky tomu, že tato firma je prakticky výrobní závod, jehož hlavní obchodní oddělení a nejvyšší vedení má sídlo v centrále v německém Heroldsbergu, nemá přímý kontakt s vnějším prostředím trhu, a vlivy tržního okolí jsou tedy zprostředkované. Jiná situace je z pohledu konkurenceschopnosti interního prostředí firmy, kdy vedení systematicky kontroluje dodržování nastavených a odsouhlasených měřítek výkonnosti právě z pohledu všech perspektiv BSC.

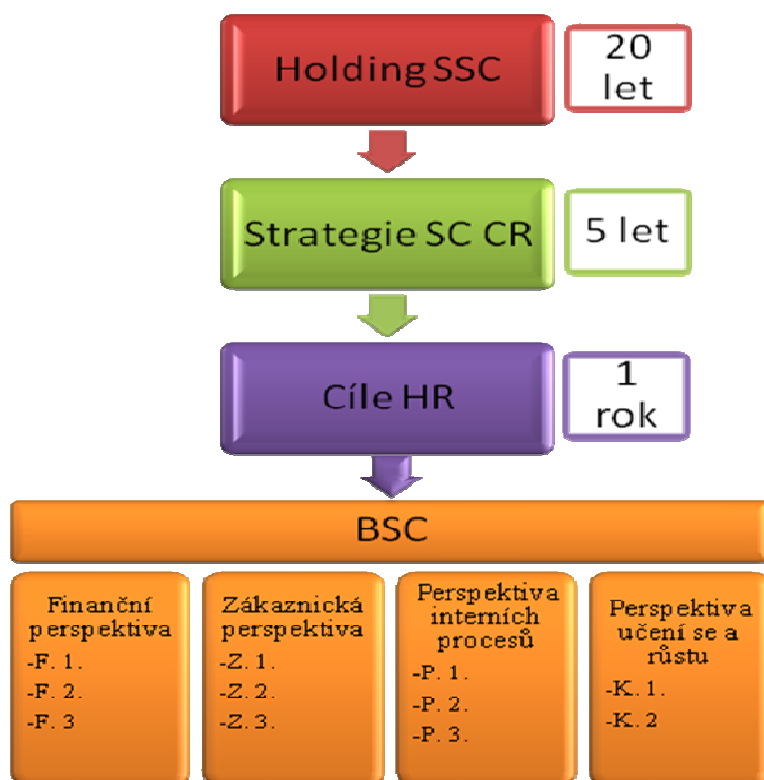
## 6 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

### 6.1 Analýza současného stavu strategického řízení podniku

#### 6.1.1 Podniková strategie

Podniková strategie byla odvozena od strategie holdingové a rozplánována na tzv. „pětiletky“, na období 2001/2006, dále 2006/2011 (viz Graf 14). V roce 2008 došlo k doplnění druhé pětiletky tříletým akčním plánem „Strategie 2011“, který reaguje na aktuální trendy na světovém trhu peněz a nepříliš příznivý vývoj ekonomiky Spojených Států. Rozpracování cílů do strategií provádí celý Top tým společně, jsou projednávány jednotlivé strategické směry a cíle tak, aby byly v souladu se strategií holdingu. Poté je tato strategie projednávána zpětně se členy vedení holdingu, kdy může docházet k některým změnám. Výsledkem je konečná, celopodnikově publikovaná, podoba strategie podniku odsouhlasená vedením, ze které jsou odvozovány strategické cíle a akce pro příslušné perspektivy BSC.

Graf 14. Rozpad podnikové strategie firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.



Zdroj: Schwan Cosmetics CR s.r.o., zpracoval autor

V období let první pětiletky se podnik nacházel ve fázi trvalého a velmi rychlého růstu, pravidelným transfery technologií a vyráběných produktů z mateřského závodu byla neustále zvyšována výrobní kapacita z původních 15 miliónů tužek ročně na současných 105 miliónů.

Teprve v hospodářském roce 2006/2007 byla dosažena plná výrobní kapacita obou závodů, podnik se tedy dostal do stavu, kdy neustále rostoucí kvantitu měla vystřídat celosvětově precedentní produktová kvalita a vysoká stabilita a spolehlivost realizačních procesů. Hlavním cílem tedy bylo zaměření se na stabilitu výroby a snižování nerealizovaných nákladů. Pro hospodářský rok 2007/2008 se potvrdila správnost koncepce z předchozího roku, podnik pokračuje ve stejné strategii a vytyčil i stejné cíle, jako v roce předchozím.

Klíčové směry podnikové strategie a příslušné cíle pro léta 2001/2006 byly definovány následovně:

#### **1. rok 2001/2002 Odstartovat a Běžet**

- vytvořit a obhájit koncept podniku, zatreňovat a motivovat personál, zahájit výrobu kosmetických tužek, zvládnout produkční procesy, dosáhnout plného výkonu a standardu kvality holdingu.

#### **2. rok 2002/2003 Běžet a Vydělat**

- zajistit vysokou produktivitu bezvadných kusů, tréňovat a sebevzdělávat týmy, zajistit měřitelnost pracovních týmů, projektově přistupovat ke zlepšování a zahájit stavbu nového závodu.

#### **3. rok 2003/2004 Vydělat a Stabilizovat**

- zajistit vysokou produktivitu bezvadných kusů, standardizovat práci, tréňovat a sebevzdělávat týmy, věrohodně dokumentovat procesy, projektově přistupovat ke zlepšování, zahájit a zvládnout výrobu technologie Flock, dokončit stavbu nového závodu.

#### **4. rok 2004/2005 Vydělat a růst**

- dodržet rozpočty nákladů, tržeb a investic, zajistit plný dvojsměnný provoz v obou závodech, směřovat ke spokojenosti zákazníka na úrovni 6 $\Sigma$ , trvale komplexně rozvíjet dodavatele, zavést systém spolehlivého časového plánování, měřit výkonnosti podle věrohodných dat, odměňovat podle výkonnosti a plošně podporovat projektovou práci.

#### **5. rok 2005/2006 Vydělat a dospět**

- dodržet rozpočty nákladů, tržeb a investic, docílit plný výkon všech technologií obou závodů, směřovat ke spokojenosti zákazníka na úrovni 6 $\Sigma$ , trvale komplexně rozvíjet dodavatele, zavést systém spolehlivého časového plánování, měřitelně a plošně zvýšit kompetence.

Klíčové cíle a směry podnikové strategie pro léta 2006/2011 byly definovány následovně:

- **Dodržení ekonomických ukazatelů úspěšnosti**

Obrat· Náklady· Investice· Produktivita· Likvidita

- **Stabilita výkonu pro partnery**

Vlastník· Zákazník· Zaměstnanec· Společnost

- **Trvalé zvyšování kompetence**

Trh· Zákazník· Produkt· Proces· Projekt

- **Komplexní zvládnutí dřevěného programu**

Inovace produktu· Rozvoj technologie· Plný servis

- **Řízení odchylek podle hodnoty**

Hodnota odchylky· Poznání příčin auditem· Měřený přínos opatření

Celopodnikové cíle pro hospodářské roky 2006/2007 a 2007/2008 jsou následující:

- dodržet nadečtové plnění plánu tržeb, nákladů, investičního plánu, plánu zůstatků peněžních prostředků
- stabilizovat nízký podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace
- stabilizovat vysoký podíl včas naskladněných zakázek tužek
- změřit komplexní šestibodovou výkonnost podniku
- snížit jednotkové nerealizované přímé náklady
- plnit plán interních auditů a vyvolaných reauditů
- docílit požadovaný podíl týmových úkolů a projektů splněných v termínu
- plnit plán úspěšně realizovaných tréninkových činností.

## **6.1.2 Analýzy a rozbory**

Pro rozhodování o strategii nutné potřebují manažeři určité podklady, analýzy. Velmi často jsou používány SWOT analýza a finanční a ekonomické analýzy.

### **6.1.2.1 SWOT analýza**

Je jednou z nejdůležitějších analýz používaných v podniku, má velkou vypovídací schopnost o silných a slabých stránkách podniku. Je prováděna s ohledem na strukturu podniku tak, jak je popsáno v kapitole 5.2. Detailní znění SWOT analýzy nebude v této práci rozebíráno, v tabulce 3 jsou uvedeny základní hodnoty jednotlivých segmentů analýzy.

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice značky Schwan</li> <li>• Silná pozice na trhu</li> <li>• Vysoká kvalita výrobků</li> <li>• Kvalifikovaná pracovní síla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezení výrobní technologie</li> <li>• Rozhodovací procesy závislé na mateřské firmě</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poptávka po nových druzích zákaznického servisu</li> <li>• Investice do rozvoje technologií a zaměstnanců</li> <li>• Podpora ERP a IT technologie</li> <li>• Zaměstnávání odborníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence výrobců levných a nekvalitních produktů</li> <li>• Zvyšování cen vstupů</li> <li>• Nedostatečné dodávky dřeva za výhodnou cenu</li> <li>• Závislost na kurzech měn (Euro, USD)</li> </ul>

Zdroj: Zpracoval autor

### 6.1.2.2 Finančně ekonomické analýzy

Finanční řízení je důležitou a nedílnou součástí managementu. Manažeři zkoumají a posuzují výsledky základních finančních výkazů, kalkulací, rozpočtování a finančního hodnocení a poté rozhodují a řídí další směr vývoje strategie podniku. Jako základní a nejdůležitější zdroje pro toto rozhodování jsou používány finanční výkazy – výkaz peněžních toků (cash-flow), výkaz zisku a ztrát (výsledovka) a rozvaha, tyto základní přehledy jsou doplněny agregátními poměrovými ukazateli v rámci perspektivy Finance podnikového Balanced Scorecard. Podrobný popis těchto analýz nebude v této práci rozebírán.

## **6.2 Návrh zavedení systému BSC**

Po rozjetí a základní stabilizaci výroby v letech 2001- 2004 bylo vedením podniku rozhodnuto, že počínaje hospodářským rokem 2004/2005 bude pro převod strategie do systému řízení použita metoda Balanced Scorecard. Před začátkem hospodářského roku byla metoda diskutována v nejvyšším vedení firmy, poté proběhly workshopy se středním managementem a na začátku června 2004 byl předveden ucelený koncept BSC připravený k použití v daném roce. Proces předání a sdílení konceptu BSC mezi všechny pracovníky firmy nebyl jednoduchý, někteří vedoucí pracovníci na střední úrovni měli problém se ztotožnit s novou metodou řízení, ale opakovaným projednáváním a vysvětlováním předností bylo dosaženo obecné shody. Při projednávání na workshopech byl proveden tzv. "rozpad" modelu BSC, při němž byla strategická měřítká perspektiv první úrovně rozpracována do měřítek druhé a třetí úrovně, které postihují většinu činností ve firmě.

Již v průběhu prvního roku použití byl původní koncept upravován, zejména metriky na druhé a třetí úrovni. Při zjištění, že informační systém používaný ve firmě umožňuje velmi propracovaný rozvoj metrik, byla vytvářena měřítká podpůrná a doplňující, která byla směřována ke sledování odchylek vedlejších procesů. Dále byla měřítká rozšířena o hodnoty aktuální, týdenní, měsíční, roční a nadečtové tak, aby bylo možno sledovat situaci podle požadavku na období.

V současné době probíhá aktualizace systému BSC tak, že hodnoty strategických měřítek jsou diskutovány ve vrcholném vedení podniku a pravidelně prezentovány jako celek, měřítká druhé a třetí úrovně jsou sledovány a vyhodnocovány na týmových schůzkách. Na celý systém BSC je úzce navázán systém prémiového hodnocení všech pracovníků firmy. V tabulce 4 jsou zobrazena kritéria strategických měřítek první úrovně včetně přiřazení k jednotlivým perspektivám, skutečné a cílové hodnoty, ukazatele stavu a vlastníka jednotlivých kritérií.

Tabulka 4: **Kritéria 1. úrovně BSC Schwan Cosmetics CR**

Typ kritéria	Popis	Filtr data	Vypočtená hodnota	Cílová hodnota	Vlastník
B07.F1	Měsíční plnění plánu tržeb. %	01.12.07 - 31.12.07	● 91,53	100	Finanční manažer
B07.F1	Nadečtové plnění plánu tržeb. %	01.07.07 - 31.12.07	● 96,52	100	Finanční manažer
B07.F2	Měsíční dodržení hospodářského výsledku. %	01.12.07 - 31.12.07	● 238,98	100	Finanční manažer
B07.F2	Nadečtové dodržení hospodářského výsledku. %	01.07.07 - 31.12.07	● 93,65	100	Finanční manažer
B07.F3	Měsíční dodržení investičního plánu. %	01.12.07 - 31.12.07	● 2504,32	100	Finanční manažer
B07.F3	Nadečtové dodržení investičního plánu. %	01.07.07 - 31.12.07	● 88,54	100	Finanční manažer
B07.K1	Podíl úspěšně realizovaných plánovaných vzdělávacích aktivit. %	01.12.07 - 31.12.07	● 85	90	Personalista
B07.K1	Podíl úspěšně realizovaných plánovaných vzdělávacích aktivit. Nadečtem. %	01.07.07 - 31.12.07	● 96,64	90	Personalista
B07.P1	Náklady produktových neshod tužek.Měsíčně. %	01.12.07 - 31.12.07	● 5,03	4,8	Finanční manažer
B07.P1	Náklady produktových neshod tužek.Nadečtem. %	01.07.07 - 31.12.07	● 6,3	4,8	Finanční manažer
B07.P1	Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek. %	01.12.07 - 31.12.07	● 7,84	12	Finanční manažer
B07.P1	Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek nadečtem. %	01.07.07 - 31.12.07	● 11,16	12	Finanční manažer
B07.Z1	Reklamované zakázky tužek. %	01.12.07 - 31.12.07	● 1,42	2	Manažer kvality
B07.Z1	Reklamované zakázky tužek nadečtem. %	01.07.07 - 31.12.07	● 1,77	2	Manažer kvality
B07.Z2	Včas naskladněné zakázky kosmetických tužek. Měsíčně. %	01.12.07 - 31.12.07	● 92	80	Manažer výroby
B07.Z2	Včas naskladněné zakázky kosmetických tužek. Nadečtem. %	01.07.07 - 31.12.07	● 83,02	80	Manažer výroby

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

### 6.3 Vymezení strategických cílů

Vymezení všech strategických cílů pro každou pětiletku s rozpadem na jednotlivé hospodářské roky je detailně popsáno v kapitole **6.1.1.**, zde budou definovány pouze strategické cíle, které jsou předmětem zpracování této práce, následovně:

- stabilizovat nízký podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace
- stabilizovat vysoký podíl včas naskladněných výrobních zakázek
- snížit jednotkové nerealizované přímé náklady

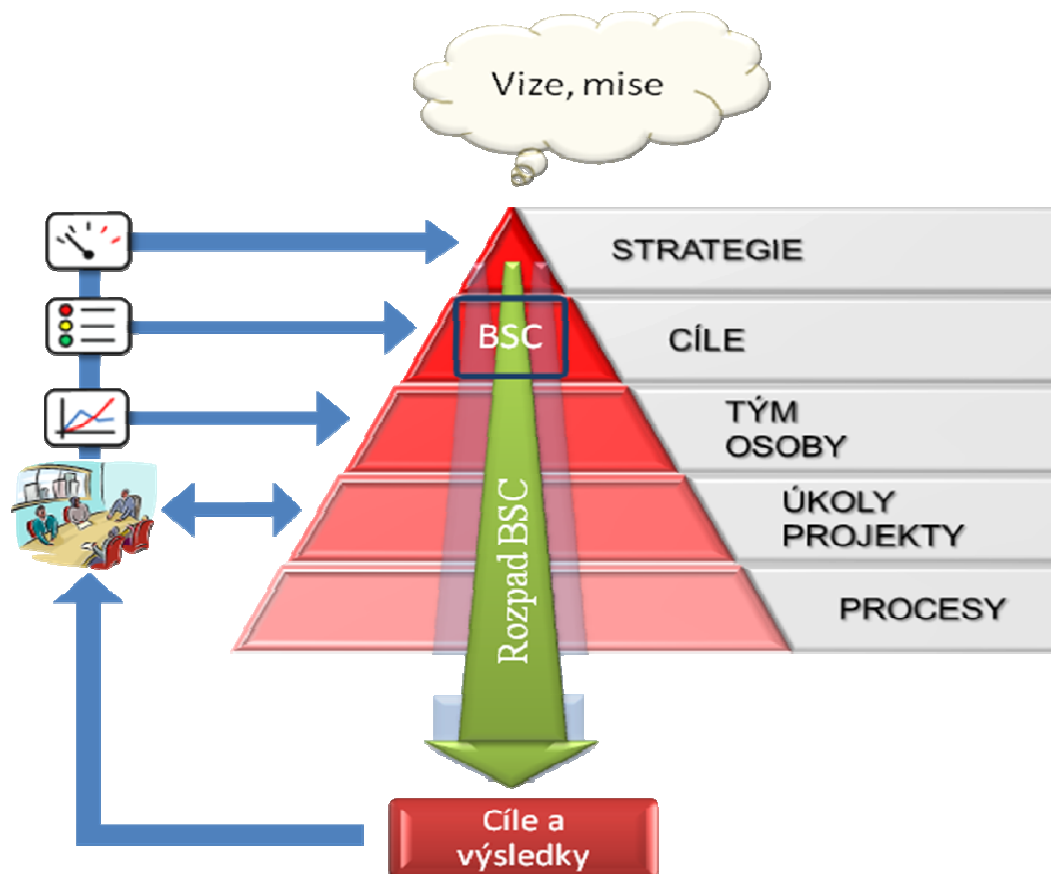
Všechny tyto strategické cíle mají přímý dopad na plánování výroby, realizační řetězec a spokojenost cílového zákazníka. Ve struktuře BSC firmy Schwan Cosmetics CR jsou přiděleny k perspektivám zákazníka a interních procesů, ale ve vztahu příčin a následků jsou samozřejmě provázané i do perspektivy Finance a perspektivy Učení se a růst. Při řešení vztahu příčin a následků je možné říci, že stabilizací nízkého podílu výrobních zakázek bez hodnocené reklamace a vysokého podílu včas naskladněných výrobních zakázek dochází k uspokojování potřeb zákazníka, tedy i k možnému zlepšování svého podílu na trhu, což může vést ke zvýšení objemu zakázek, potažmo ke zlepšení výsledků



ve finanční perspektivě. Cíle je dosahováno zlepšováním se a stabilizací v provádění činností podnikových procesů, což se nutně neobejde bez zdokonalování zaměstnanců v rámci perspektivy učení se a růstu. Strategický cíl Snížení jednotkových nerealizovaných nákladů je zařazen do perspektivy interních procesů, kdy snížením nákladů je možné snížit výdaje, což má vliv nejen na finanční perspektivu, ale i na perspektivu zákaznickou tím, že při nižších nákladech je možné uspokojit ty požadavky zákazníků, které byly při vysokých nákladech nerealizovatelné, případně neziskové. Cíl opět souvisí s perspektivou učení se a růstu, kdy podmínkou pro snížení nerealizovaných nákladů je plošné, celopodnikové zaměření na nákladově optimální průběh činností.

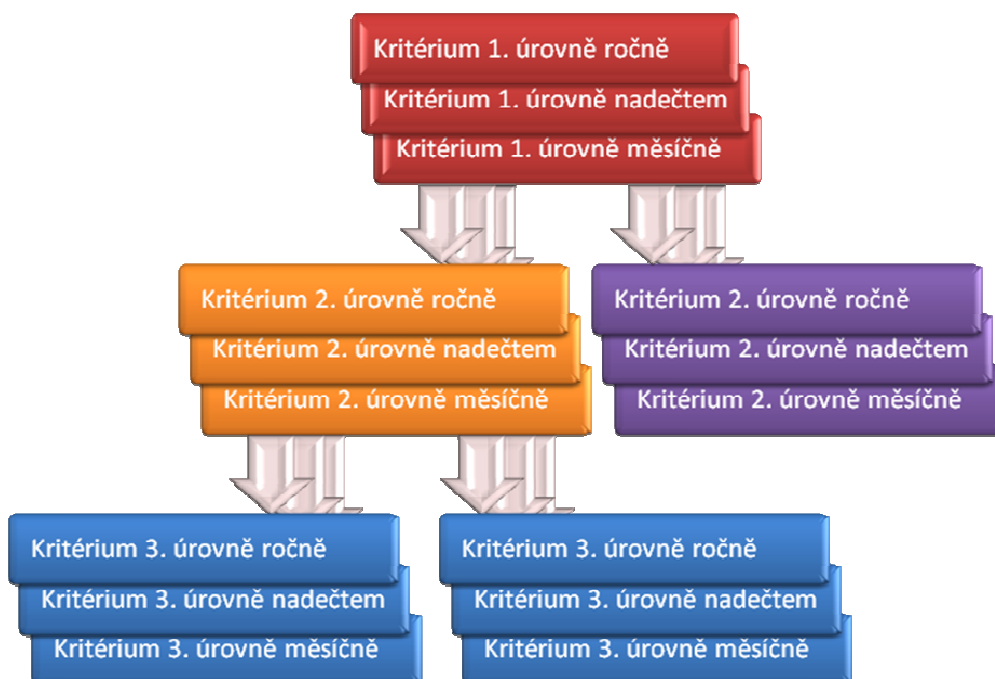
Výše uvedené strategické cíle jsou jen určitou částí celého systému BSC, stejným způsobem by bylo možné postupovat při rozpadu ostatních perspektiv, případně při rozboru aplikace BSC na jiné procesy ve firmě. Schéma rozpadu strategických cílů je zobrazeno v grafu 15. Při dalším rozpracování těchto cílů do příslušných kritérií bylo postupováno kaskádovitě tak, aby hlavní cíle a kritéria nejnižší úrovně vždy směřovaly k naplnění cílů úrovně vyšší. Schematicky je vazba znázorněna v grafu 16.

Graf 15. Schéma rozpadu strategických cílů



Zdroj: Zpracoval autor

Graf 16. Rozpad kritérií do druhé a třetí úrovně



Zdroj: Zpracoval autor

### 6.3.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace

Tento strategický cíl je přímo odvozen z poslání podniku a je zařazen do struktury BSC od samotného vzniku firmy, je v něm vyjádřena snaha dodávat zákazníkům výrobky vyznačující se tou nejvyšší možnou, tedy referenční kvalitou. Na kvalitě produktu a služeb se rovným dílem podílí všechny týmy firmy, od kvalitního a kompletního zadání obchodních požadavků přes kvalitní dílenské zpracování a důslednou výstupní kontrolu až po zpracování v logistice, dodání zákazníkovi a dodatečný zakázkový servis. Hodnocení reklamací je součástí procesu 808 Vyřizování reklamace zákazníka, kdy ne všechny reklamované záležitosti jsou interně v podniku uchopitelné, právě z důvodu nepřímého vztahu Dodavatel – Zákazník. I v případech, kdy je problém identifikován vně firemních procesů, jsou reklamace evidovány a řešeny zvláštním interním postupem, nejsou však hodnoceny z pohledu interní výkonnosti firmy. Cíl je ve struktuře BSC u firmy Schwan Cosmetics CR zařazen do zákaznické perspektivy jako strategický cíl nejvyšší priority. Tento cíl je v podniku rozpracován do procesů, jež jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5. **Procesy související s kvalitou dodávek zboží**

Číslo	Popis	Název funkce garanta
802	Řízení prověrek	Manažer kvality
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality
804	Mezioperační kontrola	Manažer kvality
805	Výstupní kontrola	Manažer kvality
808	Vyřizování reklamace zákazníka	Manažer kvality
809	Řízení opatření k nápravě	Manažer kvality
810	Preventivní opatření	Manažer kvality
811	Podnikové zlepšování	Manažer kvality
812	Použití statistických metod	Manažer kvality

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

### 6.3.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek

Podíl včas naskladněných výrobních zakázek je uveden jako druhý strategický cíl nejvyšší úrovně a zařazen do zákaznické perspektivy v podnikovém BSC opět od samého vzniku firmy. Vyjadřuje snahu podniku dodávat zboží zákazníkům v požadovaném termínu. Jako výrobní podnik nemá firma Schwan Cosmetics CR vždy přímý dodavatelský vztah s koncovým zákazníkem, proto je cílem tzv. “včas naskladnit“ (dodat vyrobené zboží v požadovaném termínu do logistického skladu), nikoliv dodat zboží přímo zákazníkovi. Je to zároveň cíl, který má tato firma plně ve svých rukou a může se orientovat na jeho plnění

bez jakýchkoliv vnějších vlivů, které nemůže ovlivňovat a řídit. Procesy přispívající k naplnění tohoto cíle jsou obsaženy v tabulce 6.

**Tabulka 6. Procesy související se včasností dodávek finálních výrobků**

Číslo	Popis	Název funkce garanta
701	Řízení prodeje	Vedoucí obchodního servisu
705	Plánování výroby	Manažer výroby
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby
807	Vyřizování vnitřní reklamace	Manažer výroby

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

### 6.3.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů

Po stabilizaci růstu objemu výroby z první pětiletky (viz kapitola 6.1.1.) se strategickým cílem podniku stalo snížení jednotkových nerealizovaných nákladů na nejnižší možnou mez při zachování kvality a včasnosti dodávek zboží. Pod pojmem nerealizované náklady rozumí firma ty náklady, které vznikají v průběhu celého realizačního řetězce, ale nejsou zhodnoceny při prodeji finálního výrobku. Ukazatel je vztažen na množství jednotku finálního výrobku. Kromě různých vícenákladů na obchodní a dodavatelskou komunikaci, mimořádná vydání spojená s dodávkou komponent a finálních výrobků, jsou to ve výrobním řetězci především technologické zmetky vznikající v různé míře při všech činnostech výroby. Pro téma této práce uvažujme pouze náklady související s výrobou, ostatní jsou řešeny pomocí analýz a rozborů na úrovni jednotlivých oddělení. Cíl sám není definován ve vlastních procesech, je nedílnou součástí stávajících procesů uvedených v tabulce 7.

**Tabulka 7. Procesy související se snižováním nerealizovaných nákladů**

Číslo	Popis	Název funkce garanta
705	Plánování výroby	Manažer výroby
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality
804	Mezioperační kontrola	Manažer kvality
805	Výstupní kontrola	Manažer kvality
807	Vyřizování vnitřní reklamace	Manažer výroby
809	Řízení opatření k nápravě	Manažer kvality
810	Preventivní opatření	Manažer kvality
811	Podnikové zlepšování	Manažer kvality
812	Použití statistických metod	Manažer kvality

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

## ***6.4 Rozpracování vybraných procesů do podprocesů a stanovení metrik a kritérií***

Procesy uvedené v kapitolách **6.3.1 – 6.3.3** jsou v podniku rozpracovány do podprocesů a jednotlivých činností, kdy garantem a vlastníkem procesu je člen vedení firmy, garantem a vlastníkem podprocesu pak vedoucí pracovník daného oddělení, případně příslušný samostatný projektový pracovník. Pro hodnocení účinnosti jednotlivých procesů a podprocesů jsou stanoveny metriky a kritéria, která jsou na jednotlivých úrovních pravidelně sledována, zveřejňována a vyhodnocována.

### **6.4.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace**

#### **6.4.1.1 Procesy a podprocesy**

Procesy uvedené v kapitole **6.3.1** se řízení kvality výrobků a služeb, jejich rozpad do podprocesů je znázorněn v tabulce 08 včetně vazeb a garantů.

#### **6.4.1.2 Metriky a kritéria**

Při stanovení metrik pro daný strategický cíl a příslušné procesy se vychází ze situace, že případné zákaznické reklamace jsou evidovány se zpožděním. Zákazník provádí vstupní přejímku a kvalitativní kontrolu teprve po dodání výrobku. Díky tomu, že pro některé zákazníky drží firma po určitou dobu hotové zboží skladem, může být toto zpoždění v řádu několika měsíců, proto evidence zákaznické reklamace může být provedena v jiném účtovacím období, než je produkt vyroben. Zároveň se může jeden obchodní případ skládat z několika výrobních zakázek. Rozhodnutím vedení jsou tedy reklamace vztaženy na počet výrobních zakázek k období evidence reklamace, nikoliv k období výroby produktu.

Kritérium reklamace je měřeno na nejvyšší úrovni, rozpadem na druhou úroveň je získáno měření reklamací podle místa vzniku a úspěšnost kvalitativního uvolnění výrobní zakázky při první statistické přejímce, bez rozšiřujících výběrů. Každý reklamovaný případ je pak důsledně rozebrán a přesně evidován, včetně míst vzniku, struktury příčin a všech nápravných opatření, jakož i dalších kroků učiněných k odstranění přímých následků reklamace. U výrobních zakázek, které neprošly statistickou přejímkou v rámci výstupní kontroly napoprvé, jsou evidovány vady a jejich četnosti a po tomto rozboru jsou systematicky přijímána opatření nápravná a v širším pohledu i preventivní, projektově orientovaná opatření.

Pro kritérium na první úrovni je jako jmenovatel daného podílu je zvolen celkový počet všech dokončených výrobních zakázek (VZ), do čitatele je pak doplněn celkový počet reklamovaných výrobních zakázek (VZ). Příklad karty kritéria první úrovně BSC v řídicí struktuře v ERP systému Schwan Cosmetics CR je uveden v tabulce 9.

Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

### Počet reklamovaných VZ

**Reklamované zakázky tužek (%) = ----- \* 100**

**Celkový počet VZ**

**Tabulka 8. Procesy a podprocesy řízení kvality výroby**

Číslo procesu	Popis procesu	Název funkce garanta procesu	Číslo	Popis podprocesu	Název funkce garanta	Název org. jednotky
802	Řízení prověrek	Manažer kvality	802100	Interní audity týmů	Správce systému managementu	Tým Systém
802	Řízení prověrek	Manažer kvality	802200	Zákaznické audity	Správce systému managementu	Tým Systém
802	Řízení prověrek	Manažer kvality	802300	Dozorové audity	Správce systému managementu	Tým Systém
802	Řízení prověrek	Manažer kvality	802400	Dodavatelské audity	Správce systému managementu	Tým Systém
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality	803100	Uvolnění surovin a materiálů	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality	803200	Vstupní kontrola surovin a materiálů	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality	803300	Zablokování surovin a materiálů	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality	803400	Řízení expirace surovin	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
803	Vstupní kontrola	Manažer kvality	803500	Výběr externího zkušebního místa	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
804	Mezioperační kontrola	Manažer kvality	804100	Mezioperační kontrola výrobní zakázky	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
804	Mezioperační kontrola	Manažer kvality	804200	Řízení expirace polotovárů vlastní výroby	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
804	Mezioperační kontrola	Manažer kvality	804300	Provozní superkontrola mezioperace	Vedoucí laboratoří	Tým Zkoušení
805	Výstupní kontrola	Manažer kvality	805100	Výstupní kontrola výrobní zakázky	Koordinátor výstupní kontroly	Tým Výstupní kontrola
805	Výstupní kontrola	Manažer kvality	805200	Provozní superkontrola výstupu	Vedoucí výstupní kontroly	Tým Výstupní kontrola
805	Výstupní kontrola	Manažer kvality	805300	Tvorba limitboardu	Výstupní kontrolor	Tým Výstupní kontrola
808	Vyřizování reklamace zákazníka	Manažer kvality	808200	Vyřizování termínového posunu	Koordinátor obchodního servisu	Tým Obchodní servis
808	Vyřizování reklamace zákazníka	Manažer kvality	808300	Vyřizování servisní stížnosti zákazníka	Koordinátor výstupní kontroly	Tým Výstupní kontrola
809	Řízení opatření k nápravě	Manažer kvality	809100	Řízení opatření k nápravě	Manažer kvality	Tým Výstupní kontrola
810	Preventivní opatření	Manažer kvality	810100	Řízení preventivních opatření	Manažer kvality	Tým Výstupní kontrola
811	Podnikové zlepšování	Manažer kvality	811100	Projektové řízení plánované změny	Správce systému managementu	Tým Vedení
811	Podnikové zlepšování	Manažer kvality	811200	Program drobného zlepšování	Vedoucí strojní údržby	Tým Údržba
812	Použití statistických metod	Manažer kvality	812100	Použití metod statistické přejímky	Vedoucí výstupní kontroly	Tým Výstupní kontrola
812	Použití statistických metod	Manažer kvality	812200	Metody hodnocení stability procesu	Technolog	Tým Technologie

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

Tabulka 9. **Kritérium. Reklamované zakázky**

Pole	Hodnota
Číslo činnosti	506290010
Popis činnosti	Kritérium. Reklamované zakázky
Číslo procesu	506
Popis procesu	Přezkoumání systému řízení
Číslo podprocesu	506200
Popis podprocesu	Přezkoumání procesních ukazatelů
Filtr data - text	01.12.07 ..31.12.07
Popis	Reklamované zakázky tužek. %
Popis 2	Claimed production orders. %
Vypočtená hodnota	1,424050633
Vzorec výsledku	\$A<2
Název org. jednotky	Tým Vedení
Název 2 org. jednotky	Team Management
Typ kritéria	B07.Z1
Popis typu kritéria	BSC 2007.2008. I. Zákazník
Vlastník - název funkce zaměstnance	Manažer kvality
Perioda vyhodnocení činnosti	Měsíčně

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

## 6.4.2. Podíl včas naskladněných výrobních zakázek

### 6.4.2.1 Procesy a podprocesy

Procesy uvedené v kapitole 6.3.2. se týkají termínové spolehlivosti výroby, šířeji pak celého realizačního řetězce. Na začátku realizačního řetězce je tzv.“Obchodní plán“, pomocí kterého je obsluhována celou výrobní kapacita podniku včetně všech úzkých a problémových míst, se kterými se limitují kapacitní plánování firmy. Správným zaplánováním zakázky do obchodního plánu je rezervována kapacita výroby v požadovaném termínu, včetně zohlednění omezujících podmínek, vyplývajících z výše uvedených úzkých míst.

Každý vyráběný produkt má nastavený svůj tzv. „Výrobní klíč“, ve kterém jsou definovány výrobní termíny pro celou výrobu a její jednotlivé části. Schematické znázornění průběhu realizace standardního výrobku je znázorněno v příloze 1. Rozpad procesů do podprocesů je znázorněn v tabulce 10 včetně vazeb a garantů. Příklad karty kritéria první úrovně BSC v řídicí struktuře v ERP systému Schwan Cosmetics CR je uveden v tabulce 11.

Podle schématu v příloze 1 je standardní průběh výroby následující (vyjádřeno v pracovních dnech):

• Předvýrobní aktivity	4 dny
• Výroba jádra	5 dnů
• Výroba surové tužky	3 dny
• Lakování	3 dny
• Máčení	4 dny
• Značení	4 dny
• Dokončování	4 dny
• Výstupní kontrola a ukončení výroby	2 dny
• Logistika	1 den
<b>Celkem</b>	<b>30 dnů</b>

Standardní průběh realizačního řetězce tedy trvá celkem 30 dnů, z toho výroba samotná 25 dnů. V podniku jsou však vyráběny produkty s kratší i delší dobou výroby, než je standardní. Tyto odchylky jsou vždy definovány v klíči výroby.

Pro měření a evidenci na nejvyšší úrovni se tedy používá výrobní zakázka jako jednotka. Jak je definováno v kapitole 5.3, výroba sestává ze dvou základních skupin kosmetických tužek, Slim a Jumbo & spol. Proto je kritérium první úrovně se stejnou logikou rozpracováno na úroveň druhou, kde jsou sledovány odděleně výroby obou závodů, tzv. „Starý (SZ)“ a „Nový (NZ)“ závod. Pro možnost rozpadu na třetí úroveň jsou v klíči výroby definovány průběžné doby v jednotlivých výrobních dílnách, tzv. „Fraktálech“, jak je znázorněno v seznamu výše. Pro každý fraktál je definovaná tzv. „Poslední operace“, která je na fraktálu prováděna. Tím je také dáno, jak dlouho se může výrobek na daném fraktálu zdržet, kdy součástí této doby jsou i doby přesunu a čekání ve frontě. Proto např. pro fraktál Jádro platí, že délka výroby kosmetického jádra na jedné výrobní zakázce je ve standardním případě stanovena na 5 pracovních dnů. Po uplynutí této doby je výroba této zakázky zpožděna a koučové navazujících fraktálů musí přijmout opatření vedoucí k odstranění zpoždění. Současně s tímto kritériem bylo na začátku hospodářského roku 2007/2008 nově zavedeno i kritérium měření správnosti používání modulu Obchodní plánování. Bylo zjištěno, že při postupující stabilizaci výrobních procesů samotných, působí stále větší problémy právě nedostatečně přesné obchodní



plánování, které tak bývá významnou příčinou odchylky od potvrzeného termínu naskladnění výrobní zakázky.

#### 6.4.2.2 Metriky a kritéria

Při stanovení metrik pro daný strategický cíl a příslušné procesy se vychází z daného období (měsíc, nadečet od začátku hospodářského roku, rok). Ze všech výrobních zakázek daného období je pak nutné vyřadit ty, které byly stornovány z jiných, než výrobních důvodů, např. stornování obchodního případu, přerušení výroby z důvodu změny zadání, atd. Všechny ostatní výrobní důvody, jako např. technologicky podmíněná likvidace části nebo celé výrobní zakázky, atd. je nutné vzít pro výpočet v úvahu.

Do výsledného vzorce kritéria první úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový počet všech dokončených výrobních zakázek (VZ) podle výše uvedených podmínek, do čitatele je pak doplněn celkový počet pozdě naskladněných výrobních zakázek (VZ). Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

##### Počet pozdě naskladněných VZ

$$\text{Včas naskladněné zakázky} = \left( 1 - \frac{\text{Počet pozdě naskladněných VZ}}{\text{Celkový počet VZ}} \right) * 100$$

kosmetických tužek (%)

Do výsledného vzorce kritéria druhé úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový počet všech dokončených výrobních zakázek (VZ) podle daného výrobního závodu podle výše uvedených parametrů, do čitatele je pak doplněn celkový počet pozdě naskladněných výrobních zakázek (VZ) tamtéž. Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

##### Počet pozdě naskladněných VZ

$$\text{Včas naskladněné zakázky} = \left( 1 - \frac{\text{Počet pozdě naskladněných VZ}}{\text{Celkový počet VZ}} \right) * 100$$

kosmetických tužek Slim (%)

##### Počet pozdě naskladněných VZ

$$\text{Včas naskladněné zakázky} = \left( 1 - \frac{\text{Počet pozdě naskladněných VZ}}{\text{Celkový počet VZ}} \right) * 100$$

kosmetických tužek Jumbo (%)

Do výsledného vzorce kritéria třetí úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový počet všech provedených posledních operací daného fraktálu příslušného výrobního závodu, s omezením počtu výrobních zakázek podle výše uvedených parametrů, do čitatele je pak doplněn celkový počet pozdě provedených posledních výrobních operací tamtéž.

Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

**Počet pozdě naskladněných VZ**

**Včas realizované operace = ----- \* 100**

**Fraktál Jádro. SZ (%)                      Celkový počet VZ.**

Pro stanovení metrik obchodního plánu pro vycházíme ze stejného období. U řádků obchodní zakázky zaúčtovaných v obchodním plánu se eviduje rozdíl primárně, tedy zákazníkem či obchodníkem požadovaného termínu naskladnění a skutečného termínu naskladnění, tak jak byl modulem Obchodní plánování při respektování všech úzkých míst a ostatních omezujících podmínek navržen.

Do výsledného vzorce kritéria první úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový počet všech zaúčtovaných řádků obchodních zakázek, do čitatele je pak doplněn celkový počet zaúčtovaných řádků obchodních zakázek s termínovým posunem. Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

**Počet zpožděných řádků**

**Správně zaúčtované řádky =( 1 - ----- ) \* 100**

**obchodní zakázky (%)                      Celkový počet řádků**

**Tabulka 10. Procesy a podprocesy řízení průběhu výroby**

<b>Číslo procesu</b>	<b>Popis procesu</b>	<b>Název funkce garanta procesu</b>	<b>Číslo</b>	<b>Popis</b>	<b>Název funkce garanta</b>	<b>Název org. jednotky</b>
701	Řízení prodeje	Vedoucí obchodního servisu	701100	Řízení obchodní kapacity	Koordinátor obchodu	Tým Obchodní servis
701	Řízení prodeje	Vedoucí obchodního servisu	701200	Zpracování a realizace obchodní zakázky	Referent obchodu	Tým Obchodní servis
701	Řízení prodeje	Vedoucí obchodního servisu	701400	Příprava zákaznických vzorků	Referent obchodu	Tým Obchodní servis
705	Plánování výroby	Manažer výroby	705100	Zpracování obchodní zakázky v koordinaci	Vedoucí kmenové koordinace	Tým Koordinace
705	Plánování výroby	Manažer výroby	705200	Denní výrobní plánování	Vedoucí kmenové koordinace	Tým Koordinace
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby	706100	Zpracování podkladů výrobní zakázky	Koordinátor výroby	Tým Koordinace

Číslo procesu	Popis procesu	Název funkce garanta procesu	Číslo	Popis	Název funkce garanta	Název org. jednotky
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby	706200	Účtování výrobní zakázky	Koordinátor výroby	Tým Koordinace
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby	706300	Řízení nestandardního režimu výrobní zakázky	Vedoucí výstupní kontroly	Tým Výstupní kontrola
706	Realizace standardní zakázky	Manažer výroby	706400	Řízení odchylky v realizaci výrobní zakázky	Vedoucí závodu	Tým Coache
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby	707200	Technologický servis pro výrobu	Technolog	Tým Technologie
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby	707300	Správa standardů	Správce standardů	Tým Technologie
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby	707400	Výroba vývojových vzorků hmoty	Správce standardů	Tým Technologie
707	Technická podpora výroby	Manažer výroby	707500	Výroba technologických vzorků	Správce standardů	Tým Technologie

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

Tabulka 11. **Kritérium. Včas naskladněné zakázky tužek**

Pole	Hodnota
Číslo činnosti	506490017
Popis činnosti	Kritérium. Včas naskladněné zakázky tužek
Číslo procesu	506
Popis procesu	Přezkoumání systému řízení
Číslo podprocesu	506400
Popis podprocesu	Přezkoumání produkčních ukazatelů
Filtr data – text	01.12.07 ..31.12.07
Popis	Včas naskladněné zakázky kosmetických tužek. Měsíčně. %
Popis 2	On-time finished production order of cosmetic pencils. Monthly. %
Vypočtená hodnota	92,22
Vzorec výsledku	\$A \geq 80\$
Název org. Jednotky	Tým Vedení
Název 2 org. Jednotky	Team Management
Typ kritéria	B07.Z2
Popis typu kritéria	BSC 2007.2008. I. Zákazník
Vlastník - název funkce zaměstnance	Manažer výroby
Perioda vyhodnocení činnosti	Měsíčně

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

### **6.4.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů**

#### **6.4.3.1 Procesy, podprocesy a definice**

Jak je uvedeno v kapitole **6.3.3**, strategický cíl snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů nemá definované samostatné procesy ani podprocesy, rozprostírá se přes celou šíři procesů realizačních a servisních, které jsou popsány v předchozích kapitolách. Při identifikaci tohoto cíle vyšlo vedení podniku ze skutečnosti, že objem výroby se pro další hospodářské roky nemá výrazně měnit a tudíž zvýšení čistých výnosů je dosažitelné jen za předpokladu stabilizace realizačních procesů a eliminace neúčinných nákladových složek.

V této chvíli je nutné vysvětlit způsob výpočtu nákladů na výrobu, tedy i nákladů na případné zmetky vznikající v jejím průběhu. Základní výpočet výrobních nákladů je součet všech materiálových a kapacitních nákladů, kdy do materiálů se započítávají všechny vstupující suroviny a polotovary, do kapacit se započítávají přímé mzdy výrobních zaměstnanců, to všechno vztaženo na základní jednotku 100ks (sto kusů). Výsledkem je tzv. "Pořizovací cena", která určuje základní cenu hotového výrobku. Tím, jak vyráběný produkt prochází různými stupni rozpracování od začátku až do konce, stoupá i jeho pořizovací cena, tedy polotovar na začátku výroby je levnější, nežli dokončená kosmetická tužka na konci výroby. Z toho vyplývá, že i zmetky vznikající v průběhu výroby mají podle místa vzniku různou cenu. Tento způsob výpočtu zmetků se v prostředí firmy nazývá analytická zmetkovitost, která vyjadřuje velmi přesnou hodnotu skutečně nerealizovaných přímých vstupů, a to jak množstevně, tak finančně. Při dokončení výrobní zakázky a zaevidování všech údajů o výrobě do systému ERP je zpětně proveden automatický výpočet skutečných nákladů na výrobu, včetně skutečných nákladů na zmetky, jak pro celou zakázku, tak i pro jednotlivé dílčí stupně výroby. Tyto údaje jsou poté použity pro měření.

#### **6.4.3.2 Metriky a kritéria**

Při stanovení metrik pro daný strategický cíl je použita stejná vstupní podmínka, jako v kapitole **6.4.2.2**. Do výsledného vzorce kritéria první úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový součet skutečných nákladů všech dokončených výrobních zakázek (VZ) podle výše uvedených parametrů, do čitatele je pak doplněn celkový součet nákladů na zmetky příslušných výrobních zakázek (VZ), tedy analytická zmetkovitost, jak je

uvedeno výše. Kritérium první úrovně je opět se stejnou logikou (viz 6.4.2.1.) rozpadnuto na úroveň druhou, kde jsou sledovány odděleně výroby obou závodů, tzv. „Starý (SZ)“ a „Nový (NZ)“ závod. Pro rozpad na třetí úroveň pro jednotlivé fraktály je změna typu výpočtu, kdy jsou použity hodnoty plánované a skutečné zmetkovitosti v kusech. Toto nastavení je nutné z toho důvodu, že právě díky různým cenám polotovarů v jednotlivých fázích výroby nelze efektivně srovnávat jednotlivé fraktály mezi sebou. Význam srovnávání bude popsán v další části této práce

Příklad karty kritéria první úrovně BSC v řídicí struktuře v ERP systému Schwan Cosmetics CR je uveden v tabulce 12.

Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

#### Náklady na zmetky VZ

$$\text{Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek (\%)} = \frac{\text{Náklady na zmetky VZ}}{\text{Celkové náklady VZ}} * 100$$

Vzorce kritérií druhé úrovně pak vypadají následovně:

#### Náklady na zmetky VZ

$$\text{Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek Slim (\%)} = \frac{\text{Náklady na zmetky VZ}}{\text{Celkové náklady VZ}} * 100$$

#### Náklady na zmetky VZ

$$\text{Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek Jumbo (\%)} = \frac{\text{Náklady na zmetky VZ}}{\text{Celkové náklady VZ}} * 100$$

Do výsledného vzorce kritéria třetí úrovně je jako jmenovatel daného podílu zvolen celkový součet plánovaného množství zmetků všech operací daného fraktálu příslušného výrobního závodu podle výše uvedených parametrů, do čitatele je pak doplněn celkový součet skutečného množství zmetků všech výrobních operací tamtéž. Výsledný vzorec pak vypadá následovně:

#### Skutečné množství zmetků

$$\text{Dodržení plánované výrobní zmetkovitosti} = \frac{\text{Skutečné množství zmetků}}{\text{Plánované množství zmetků}} * 100$$

NZ. Fraktál Jádru. Měsíčně. %

Tabulka 12. **Kritérium. Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek**

Pole	Hodnota
Číslo činnosti	506290070
Popis činnosti	Kritérium. Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek
Číslo procesu	506
Popis procesu	Přezkoumání systému řízení
Číslo podprocesu	506200
Popis podprocesu	Přezkoumání procesních ukazatelů
Filtr data – text	01.12.07 ..31.12.07
Popis	Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek. %
Popis 2	Process Rejects Quota. %
Vzorec hodnoty	$\$B/\$C*100$
Vypočtená hodnota	7,837225986
Vzorec výsledku	$\$A \leq 12$
Název org. Jednotky	Tým Vedení
Název 2 org. Jednotky	Team Management
Typ kritéria	B07.P1
Popis typu kritéria	BSC 2007.2008. I. Procesy
Vlastník - název funkce zaměstnance	Finanční manažer
Perioda vyhodnocení činnosti	Měsíčně

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

### **6.5 Definice a rozpracování akčních plánů, návrh zpětné vazby**

Pro naplnění strategického cíle a jeho přenos do interních procesů slouží tzv. „akční plán“. Při sestavování akčního plánu je mimo jiné důležité položit si pár následujících základních otázek:

- Jaká je vazba na strategické cíle podniku?
- Kdo z vedení garantuje?
- Kdo z interních auditorů se účastní a v jaké roli?
- Kdo ze středních manažerů se účastní a v jaké roli?
- Jak se měří organizační a projektová důslednost?
- Jak často se přezkoumává a kdo?
- Jaký je časový plán realizace?

Součástí akčního plánu by měly být definice všech vstupů, činností a výstupů, dále termíny a nakonec způsob pro ověření správnosti a účinnosti včetně návrhu zpětné vazby. Vzorový seznam náležitostí tak, jak je používán u firmy Schwan Cosmetics CR, je uveden v tabulce 13.

Při návrhu zpětné vazby se vychází z obecné struktury Návrh – Měření – Analýza – Změna tak, jak je znázorněno v grafu 17. Cílem je vyhodnotit účinnost změny, zjistit příčiny odchylek a navrhnout jejich změnu s cílem dosáhnout požadovaného cíle.

Ve firmě Schwan Cosmetics CR byl na začátku hospodářského roku nastartován celopodnikový projekt „Snižování zmetkovitosti“, který si klade za cíl snížit náklady na zmetky, při současném zachování a zlepšování kvality a včasnosti výroby. Tento projekt je řízen vedením podniku za účasti celého týmu interních auditorů a spolupráce všech projektových pracovníků firmy. Projekt je rozložen do několika tzv. „perspektiv“ tak, aby každá z nich ve firmě postihla danou oblast procesů, jako jsou obchod, výroba, kvalita, systém nebo servis.

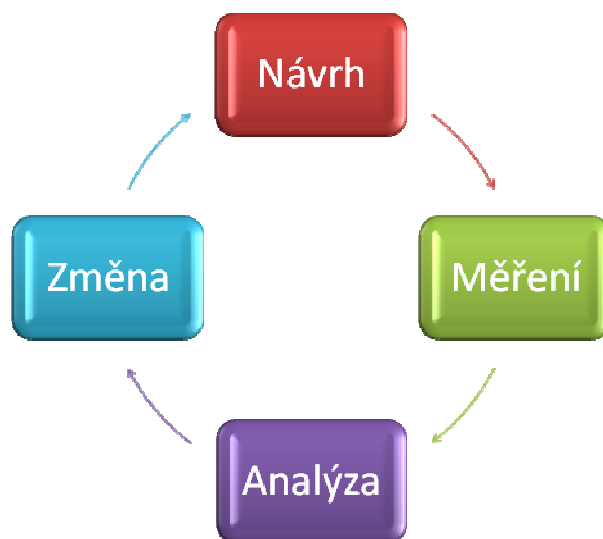
V následujících kapitolách jsou rozpracované akční plány pro jednotlivé uváděné strategické cíle s výjimkou podílu výrobních zakázek bez hodnocené reklamace, protože detail řešení tohoto tématu velmi úzce souvisí se vztahy se zákazníky a proto jej firma Schwan Cosmetics CR pokládá za důvěrný. Rámcový přístup k řešení kvalitativních aspektů podnikové výkonnosti je uveden v následující kapitole.

Tabulka 13. Seznam náležitostí akčního plánu

<b>Název:</b>	<b>Hodnota:</b>
Garant za vedení:	Jméno Příjmení
Garant za auditorský tým:	Jméno Příjmení
Garant za projektový tým:	Jméno Příjmení
Spolupracuje:	Jméno Příjmení
Cíl:	Popis
Termín zahájení:	Datum
Termín dokončení:	Datum
Bod XY akčního plánu:	Popis
Popis:	Popis
Odpovídá:	Jméno Příjmení
Termín splnění:	Datum
Délka zkušební provozu, testování:	Od – Do
Vyhodnocení:	Datum

Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

Graf 17. Schéma procesu zpětné vazby



Zdroj: Zpracoval autor

### 6.5.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace

Výstupní kontrola provádí jednak kontrolu identity a konfigurace produktu, jednak statistickou přejímku finálních produktů před expedicí. Provádí se kontrola každé vyrobené zakázky. Odběr vzorků probíhá dle mezinárodní normy ISO 2859 pro statistickou přejímku. Pro vyhodnocování výsledků je používán systém AQL. Klasifikace jednotlivých vad je prováděna na základě katalogu vad odvozeného od celoholdingové klasifikace vad. Proces kontroly kvality včetně evidence a zpětné vazby probíhá podle vnitroholdingové směrnice, která byla mateřskou firmou předložena k používání ve všech dceřiných společnostech, čímž je zaručena stejná kvalita vyráběných produktů ve všech firmách holdingu. Na projektech řešení kvalitativních odchylek pak často spolupracují pracovníci jednotlivých firem společně, s cílem dosáhnout správného a efektivního řešení pro všechny zúčastněné strany.

#### 6.5.1.2 Zpětná vazba

Pro zpětnou vazbu jsou opět nadefinovány a popsány procesy, podprocesy a činnosti. V zásadě se jedná o následující procesy:

- Řízení interní neshody
- Řízení reklamací
- Řízení zákaznických specifikací



## 6.5.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek

Strategický cíl Podíl včas naskladněných výrobních zakázek je ve firmě řešen od samého vzniku firmy. Po zvládnutí výrobních procesů a činností začal být kladen důraz na termínovou kázeň tak, jak bylo definováno v kapitole 6.3.2. Po nastavení základních měřítek bylo zjištěno, že výrobní procesy samotné nejsou největším problémem, že daleko více zpoždění termínu ovlivňuje tzv. „Obchodní plánování“, protože nízká optimalizace převodu zákaznických požadavků do výroby, doplňkové požadavky a jejich navyšování byly definovány jako jedny z hlavních příčin. Přijaté akční plány jsou součástí perspektivy B projektu „Snižování zmetkovitosti“.

### 6.5.2.1 Akční plány

Obchodní plánování podporuje celopodnikové úsilí o snižování zmetkovitosti

- Obchodně plánujeme se správným termínem naskladnění
- Seskupujeme dávky a eliminujeme tak velmi malá výrobní množství
- Obchodně plánujeme i případnou dovýrobu

#### Akční plán 1.

**Název:** Obchodně plánujeme se správným termínem naskladnění

**Garant:** Vedoucí obchodního servisu

**Za auditní tým:** Interní auditoři

**Za projektový tým:** Projektoví pracovníci

**Cíl:**

- Obchodní plán je správně nastaven a používán
- Všechny rezervace a projekty v obchodním plánu jsou z pohledu termínu vyřešeny nejlepším možným způsobem. (plán X skutečnost)
- Jsou s předstihem objednány kritické díly tak, aby byly včas k dispozici
- Jsou nastaveny kontrolní a měřicí nástroje (kritéria v ERP) a je prováděno pravidelné vyhodnocování

**Termín zahájení:** DD.MM.RRRR

**Termín dokončení:** DD.MM.RRRR

**Body akčního plánu:**

#### **A.**

Okamžitá náprava posunutých položek Rezervací a Projektů v S-Dispu - snaha o co nejlepší termín.

**Odpovídá:** Koordinátor obchodních projektů

**Termín splnění:** DD.MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD.MM.RRRR řídicí schůzka projektu

#### **B.**

Programování polí v ERP (Rozdíl týdnů obchodního plánu)

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD.MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD.MM.RRRR řídicí schůzka projektu

#### **C.**

Analyzovat zákazníky a skupiny výrobků v obchodním plánu, zjistit nejčtenější důvod posunu termínu, navrhnout řešení, toto nechat schválit a uvést řešení do praxe.

Definovat:

- Nejproblémovější zákazník - určení zákazníků, kteří mají největší problém z pohledu obchodního plánu
- Nejproblémovější artikl - určení artiklů, které mají největší problém z pohledu obchodního plánu
- Top 10 zákazníků:-nejčtenější objednávky
- Top 10 zákazníků:-největší objednané množství
- Top 10 zákazníků:-největší objednaná částka

**Odpovídá:** Koordinátor obchodních projektů

**Termín splnění:** DD.MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 1 měsíc, konec DD.MM.RRRR

**Vyhodnocení:** DD.MM.RRRR řídicí schůzka projektu

#### **D.**

Nastavit metriky pro vyhodnocování posunu termínu v obchodním plánu, vytvořit na intranetu tabuli pro rychlé vyhodnocení.

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD.MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 1 měsíc, konec DD.MM.RRRR

**Vyhodnocení:** DD.MM.RRRR řídicí schůzka projektu

### **Akční plán 2.**

**Název:** Seskupujeme dávky a eliminujeme tak velmi malá výrobní množství

**Garant:** Vedoucí obchodního servisu

**Za auditní tým:** Interní auditoři

**Za projektový tým:** Projektoví pracovníci

**Cíl:**

Seskupit výrobní dávky a eliminovat tak velmi malá výrobní množství.

**Termín zahájení:** DD.MM.RRRR

**Termín dokončení:** DD.MM.RRRR

**Body akčního plánu:**

**A.**

Nastavení množstevního omezení pro zadání do výroby

**Odpovídá:** Koordinátor obchodních projektů

**Termín splnění:** DD.MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD.MM.RRRR řídicí schůzka projektu

### **Akční plán 3.**

**Název:** Obchodně plánujeme i případnou dovýrobu

**Garant:** Vedoucí obchodního servisu

**Za auditní tým:** Interní auditoři

**Za projektový tým:** Projektoví pracovníci

**Cíl:**

Provéřit a najít všechna řešení jak zamezit dovýrobě, evidovat a vyhodnocovat.

**Termín zahájení:** DD.MM.RRRR

**Termín dokončení:** DD.MM.RRRR

**Body akčního plánu:**

**A.**

- definice postupu a činností odd. obchodního servisu při návrhu řešení
- výčet a nastavení interních nástrojů

- řízení a evidence žádostí a odsouhlasení dovýroby na webu Plánovacího meetingu
- zřízení a nastavení nástroje na řízení +/- množství salda zákazník – produkt - množství
- evidence zakázek zadaných na dovýrobu
- evidence poddodaných VZ

**Odpovídá:** Koordinátor obchodních projektů

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

### **6.5.2.2 Zpětná vazba**

Pro akční plán č. 1 je podkladem zpětné vazby vyhodnocení stavu obchodního plánu podle zadání. Po provedení požadovaných analýz bude možné určit nejproblémovější zákazníky a skupiny výrobků podle zadaných parametrů zpětně za uplynulé období až do současnosti a přijmout příslušná opatření. Měřením stavu bude možno určit změnu situace po přijetí opatření.

Pro akční plány č. 2 a 3 je podkladem zpětné vazby nastavení závazných pravidel zadávání zakázek do výroby z pohledu množství. Vyhodnocením budoucího období bude možné vyhodnotit přínos, případně upravit nebo přehodnotit opatření.

### **6.5.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů**

Strategický cíl Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů je ve firmě řešen od začátku hospodářského roku 2006/2007. Po stabilizaci objemu výroby se vedení firmy zaměřilo na vynaložené náklady a začal být kladen důraz na snižování zmetků směrem k plánovaným hodnotám tak, jak bylo definováno v kapitole **6.3.3**. Po nastavení základních měřítek bylo zjištěno, že evidence zmetkovitosti nespĺňuje požadavky, že zmetky vzniklé na začátku výroby, tedy levné, jsou evidovány teprve na jejím konci za vysokou neadekvátní cenu. Tato chyba byla v systému ERP odstraněna. Po dalším přezkoumání situace bylo rozhodnuto zaměřit se na přímou účast pracovníků výroby na projektu Snižování zmetkovitosti a vyšší finanční motivaci v závislosti na výsledku. Přijaté akční plány jsou součástí perspektiv C a D projektu „Snižování zmetkovitosti“.

### 6.5.3.1 Akční plány

Denně prověřujeme nežádoucí zmetkovitost dílen a reagujeme bezprostřední akcí

- Každý významný výskyt dílenské zmetkovitosti nad plán je doprovázen operativní nápravnou akcí.
- Žádný výskyt dílenské zmetkovitosti nad plán není způsoben evidenční chybou.
- Každá operativní dílenská akce je minimálním způsobem zaznamenána, sledována a vyhodnocena.

Motivujeme všechny naše pracovníky k soustavnému snižování zmetkovitosti

- Nejlepší výrobní týmy z hlediska zmetkovitosti jsou měsíčně odměněny.
- Vývoj dílenských ukazatelů je osobně, aktivně, pravidelně a často prezentován.
- Týmový barometr odrážející skutečný trend snižování zmetkovitosti.

#### Akční plán 1.

**Název:** Denně prověřujeme nežádoucí zmetkovitost dílen a reagujeme bezprostřední akcí

**Garant:** Manažer výroby

**Za auditní tým:** Interní auditoři, vedoucí závodu

**Za projektový tým:** Projektoví pracovníci

**Cíl:**

Každý významný výskyt dílenské zmetkovitosti nad plán je doprovázen operativní nápravnou akcí.

Žádný výskyt dílenské zmetkovitosti nad plán není způsoben evidenční chybou.

Každá operativní dílenská akce je minimálním způsobem zaznamenána, sledována a vyhodnocena.

**Termín zahájení:** DD. MM.RRRR

**Termín dokončení:** DD.MM.RRRR

**Body akčního plánu:**

**A.**

Nastavit kritéria (sestavu) pro sledování dílenské zmetkovitosti, Dispečer dílenské zmetkovitosti

- podle střediska
- podle operace
- podle výrobní zakázky
- podle strojního centra

- plánovaná zmetkovitost ks
- skutečná zmetkovitost ks
- kódy zmetků
- podíl v %
- denně, týdně, měsíčně, nadečtem
- automatický report

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

## **B.**

Provádět denní dispečink v kanceláři coache s jednotlivými coach za účasti vedoucího závodu, kalkulanta popř. výrobního manažera

**Odpovídá:** Vedoucí závodu

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

## **C.**

Nastavit k prezentaci a záznamu o projednání na webu Coache (události, úkoly)

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

## **Akční plán 2.**

**Název:** Motivujeme všechny naše pracovníky k soustavnému snižování zmetkovitosti

**Garant:** Manažer výroby

**Za auditní tým:** Interní auditoři, vedoucí závodu

**Za projektový tým:** Projektoví pracovníci

**Cíl:**

Nejlepší výrobní týmy z hlediska zmetkovitosti jsou měsíčně odměněny.

Vývoj dílenských ukazatelů je osobně, aktivně, pravidelně a často prezentován.

Týmový barometr odrážející skutečný trend snižování zmetkovitosti.

## **A.**

Vytvořit kritérium, sestavu, která sleduje podíl skutečné a plánované zmetkovitosti podle jednotlivých týmů.

- středisko
- tým
- plánované množství zmetků ks
- skutečné dosažené množství zmetků ks
- export do výstupu pro týmovou nástěnku (tabulka, graf)
- aktuálně, týdně, měsíčně, nadečtem
- hodnotí se podílová hodnota v %, skutečné dosažené množství zmetků ks oproti plánovanému množství zmetků ks.

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

**B.**

Nastavit týmový barometr, který bude sloužit k prezentaci na týmových nástěnkách, webu Coache a zároveň bude sloužit ke sledování trendu

**Odpovídá:** Správce produkčních procesů

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 0

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

**C.**

Po zpracování veškerých návrhů – zkušební vyhodnocení za 2 měsíce, poté provést vyhodnocení, schválení. Od dalšího měsíce pravidelně vyhodnocovat a odměňovat.

**Odpovídá:** Vedoucí závodu

**Termín splnění:** DD. MM.RRRR

**Délka zkušebního provozu, testování:** 2 měsíce

**Vyhodnocení:** DD. MM.RRRR řídicí schůzka projektu

### 6.5.3.2 Zpětná vazba

Pro oba akční plány je podkladem zpětné vazby vyhodnocení dílenské zmetkovitosti na úrovních fraktál a pracovní tým. Očekává se, že správnou evidencí zmetků v místě jejich vzniku dojde ke skokovému zlepšení, po kterém budou následovat další opatření vedoucí ke stabilizaci výroby a snížení nerealizovaných nákladů. Tento výsledek bude mít samozřejmě vliv na finanční perspektivu. Měřením stavu bude možno definovat a určit změnu situace po přijetí všech opatření. Vyhodnocením budoucího období bude možné zjistit přínos, případně upravit nebo přehodnotit opatření.

## ***6.6 Ověření vybrané části navrženého modelu BSC***

Cílem praktického ověření části navrženého modelu BSC v praxi je zjistit, jak jsou jednotlivá vybraná kritéria nastavena ve vztahu k rozpadu strategického cíle na procesy plánování výroby.

První zavedení BSC v podniku Schwan Cosmetics CR bylo realizováno na začátku hospodářského roku 2004/2005 a podnik se nyní nachází v situaci, kdy jsou samotné výrobní procesy a jednotlivé činnosti zatřénovány a jsou nastaveny pravidelné kontroly výsledků a jejich hodnocení, systém BSC je provázán s odměňování všech pracovníků firmy. Analýzou výrobních údajů byl zjištěn fakt, že největší problémy při plánování a realizaci zakázky působí nesprávné obchodní plánování na začátku realizačního řetězce a nadlimitní zmetkovitost v jeho průběhu.

Pro potřeby této práce jsem jako zkoumané období vybral rozmezí měsíců 01.2006 – 12.2007. V tomto období jsou patrné dva základní rozdílné stavy, nejdříve dokončovaný nárůst výroby z období první pětiletky v měsících 01.2006 – 06.2006, pak hospodářský rok 2006/2007 a začátek hospodářského roku 2007/2008, kdy oba jsou z pohledu objemu výroby identické.

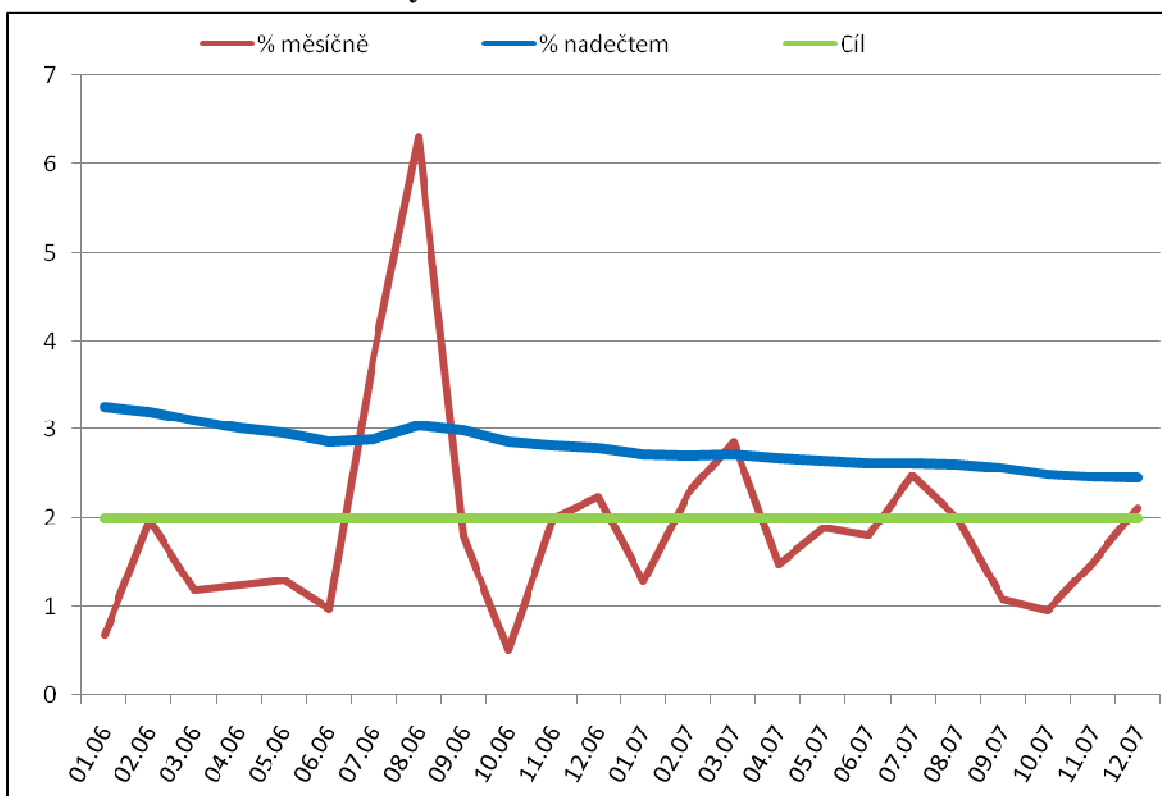


### 6.6.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace

Jak bylo uvedeno v kapitolách 6.3.1, 6.4.1 a 6.5.1 je problém reklamací řešen velmi důsledně od samého počátku výrobní činnosti firmy. Období první pětiletky bylo provázáno neustálým navyšováním objemu produkce a transfery nových technologií a skupin produktů v pravidelných opakujících se vlnách směřovaných na přelom hospodářských roků. Současně s tím byl zvyšován počet zaměstnanců. Počáteční vyšší počet reklamovaných zakázek z prvních roků výroby, způsobená neznalostí a nezkušeností zaměstnanců, byla odstraněna pomocí usilovného tréninku pracovníků výroby, občasné krátkodobý nárůst je zjevně výsledkem výroby nových produktů a kopíruje právě období transferů, jak je zřejmé z grafu 18. Nadečtová hodnota počítaná od začátku roku 2002 má klesající trend, což potvrzuje správnost nastavení procesů a opatření. Zároveň je potvrzena správnost nastavených kritérií. Občasné nadlimitní výkyvy jsou výsledkem již jen náhodných, nesystematických chyb a opomenutí.

System dopředního řízení kvality a způsob řešení zákaznických reklamací je vyhovující, ve firmě v současnosti jedna z nejlépe propracovaných skupin procesů a podprocesů.

Graf 18. Reklamované zakázky. Průběh hodnot



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

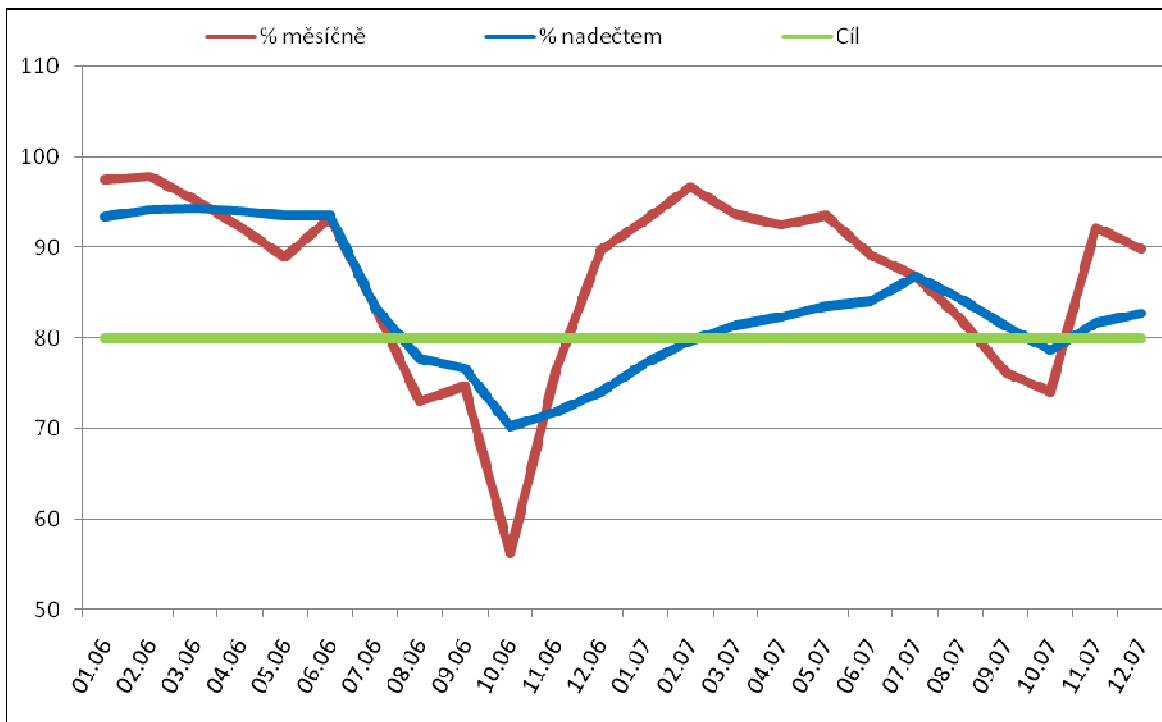
## 6.6.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek

V kapitolách 6.3.2, 6.4.2 a 6.5.2 jsou popsány procesy spojené se strategickým cílem stabilizovat vysoký podíl včas naskladněných výrobních zakázek. Dále je zde definovaná metrika a příslušná kritéria. Po změření údajů bylo konstatováno, že stabilní průběh realizace zakázky je velmi těžké zajistit v prostředí nepravidelného narůstání objemu produkce a transferů nových technologií a skupin produktů. Po zastavení tohoto růstu a stabilizaci technologií bylo analýzami a měřením zjištěny následující skutečnosti:

1. Nedodržování termínů dokončení operace na některých fraktálech v průběhu výroby vyvolává zpoždění, které se snaží minimalizovat fraktály následující. Toto sebou nese snížení kvality produktu společně se zvyšováním zmetkovitosti.
2. Stále větší podíl zpoždění termínu působí nesprávné plánování výroby v obchodním plánu, tedy předvýrobní část realizačního řetězce.

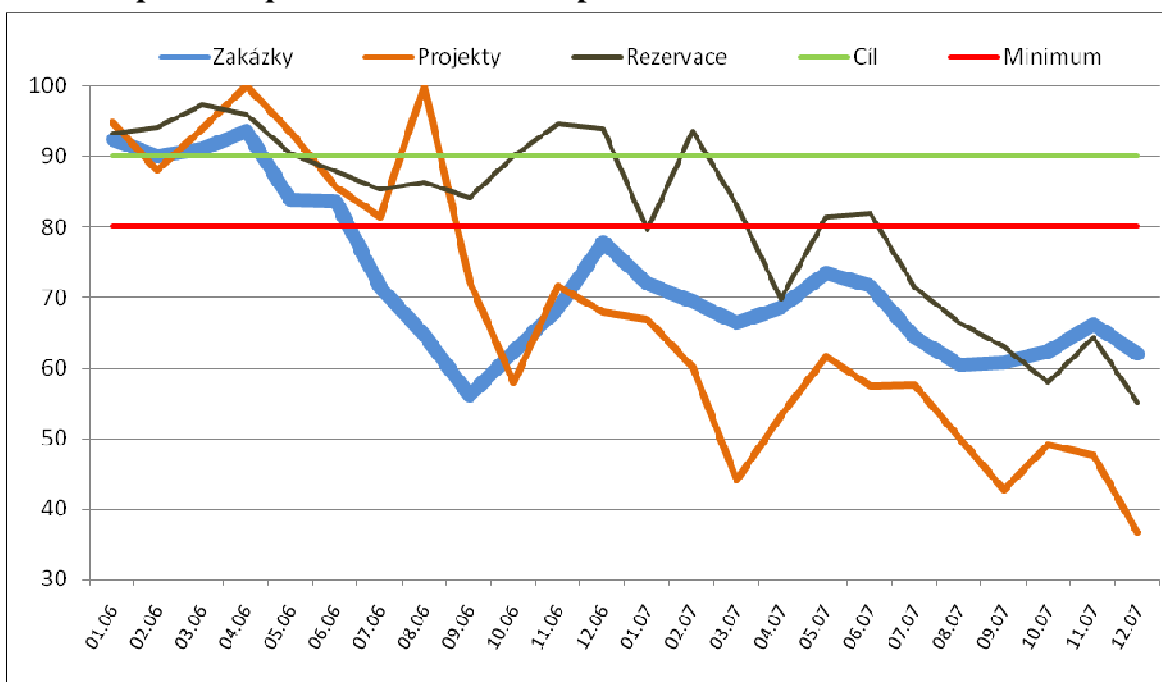
Z grafu 19 je patrný výrazný pokles měřených hodnot v období 07.2006 – 11.2006, což bylo z části způsobeno transferem z přelomu hospodářských roků, tedy neúplným zvládnutím nové technologie a produktů, ale podle analýzy údajů z obchodního plánu také z části nesprávným obchodním plánováním. Pokles hodnot v období 07.2007 – 11.2007 je dle všech rozborů rozdělen v poměru 2:3 mezi oba výše uvedené důvody. Problém průběhu plánování v obchodním plánu je znázorněn v grafu 20. Celkově je problém termínové kázně uspokojivý, někdy je ovšem řešení provázeno velkým operativním úsilím a současně tlakem na zmírnění kvalitativních ukazatelů a nárůstem zmetkovitosti. Po stabilizaci se dá očekávat jisté zlepšení ve všech jmenovaných oblastech současně.

Graf 19. Včas naskladněné zakázky tužek. Průběh hodnot



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

Graf 20. Správnost plánování obchodního plánu. Průběh hodnot



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

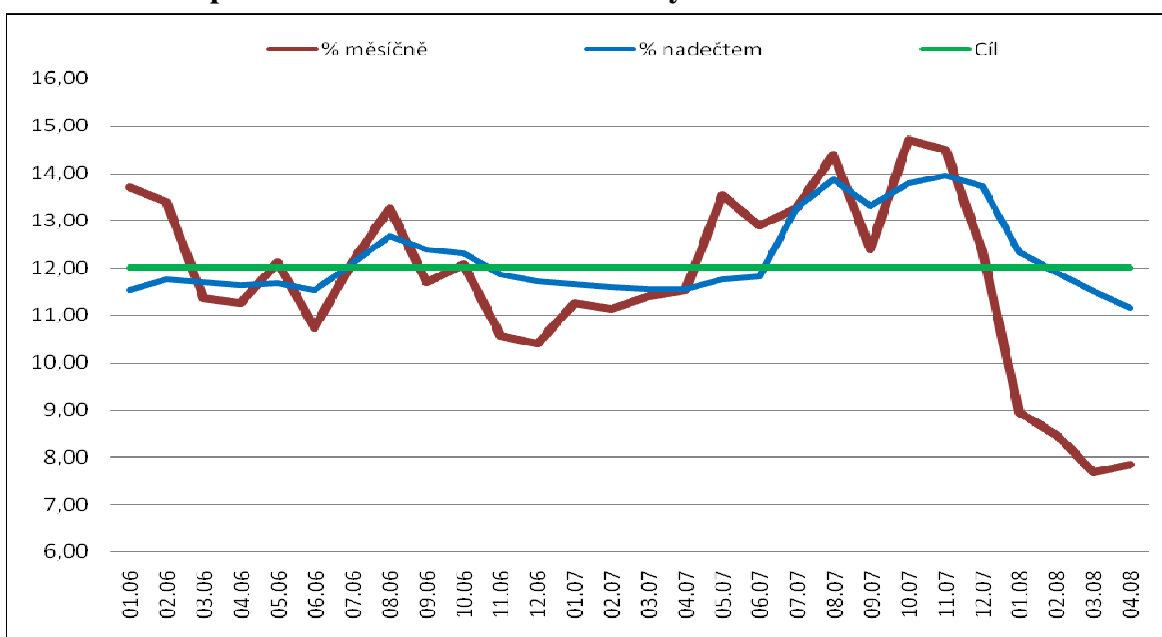
### 6.6.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů

V kapitolách 6.3.3, 6.4.3 a 6.5.3 jsou popsány procesy spojené se strategickým cílem snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů včetně návrhu metrik a příslušných akčních plánů. Z grafu 21 je zřejmé, že tento strategický cíl je správně zvolen a je v zájmu firmy tuto záležitost řešit. Po úpravách a doplnění všech chybějících údajů v ERP systému byla kritéria tohoto cíle přepočtena zpětně a bylo potvrzeno mínění, že určitý nárůst nerealizovaných přímých nákladů přímo souvisí s růstem objemu výroby a se zaváděním výroby složitějších a náročnějších produktů. Současně s tím však byla částečně změněna struktura evidence zmetků (viz kapitola 6.5.3), čímž byla odstraněna poměrně zásadní chyba této evidence.

V průběhu hospodářského roku 2007/2008 až do konce roku 2007 však došlo k nárůstu nákladů, a to i při stabilním objemu a skoro stejné struktuře výroby. Je zřejmé, že se více projevil výše uvedený vliv nesprávného obchodního plánování, čímž se zvýšil tlak na termínovou kázeň a poklesla péče o interní zmetkovitost jednotlivých fraktálů. Rozdíly ve zmetkovitosti jednotlivých pracovních týmů na stejném fraktálu se v daném období lišily v řádu desítek procent. Nejhorší hodnoty zmetkovitosti byly zaznamenány v období před koncem roku (10-11.2007), kdy tlak na dodání ze strany zákazníků bývá největší.

Záměr zapojit pracovníky výroby do projektu Snižování zmetkovitosti se na konci roku 2007 projevil jako správný, současně zapůsobilo i snížení tlaku na termíny.

Graf 21. Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek. Průběh hodnot



Zdroj: Schwan Cosmetics CR, zpracoval autor

## **6.7 Návrh případných změn a opatření**

Návrh změn a opatření je stejně jako v předchozích kapitolách prováděn pro každý zkoumaný strategický cíl samostatně.

### **6.7.1 Podíl výrobních zakázek bez hodnocené reklamace**

V této oblasti nejsou žádné zásadní změny v rámci podniku nutné. Díky neustálému tréninku všech pracovníků firmy je situace stabilizovaná, což potvrzuje i dlouhodobý trend. Je ovšem nutné řešit záležitost termínové kázně, která má nemalý vliv na stabilitu výrobního procesu a tím i na výslednou kvalitu produktů a služeb. Toto je řešeno v dalším oddílu.

### **6.7.2 Podíl včas naskladněných výrobních zakázek**

Strategický cíl stabilizovat vysoký podíl včas naskladněných výrobních zakázek je společně s cílem reklamačním řešen od počátku výroby. Nestabilní roky první pětiletky, provázené neustálým nárůstem objemu výroby a zavádění nových technologií a produktů, byly velkou zkouškou pro stabilizaci hodnot na požadovaných hodnotách. Po dokončení transferu technologií a produktových skupin programu bylo konstatováno, že proces výroby je ve svém celku poměrně stabilní až na některé fraktály, které vykazují střídavě dobré a velmi špatné výsledky, čímž negativně ovlivňují pracoviště následující.

Opatřením je stabilizovat výkony všech fraktálů s velkým rozpětím výsledků, přezkoumat související podprocesy a činnosti, zainteresovat a motivovat pracovníky výroby.

Jako druhý největší důvod zpoždění naskladnění se jeví nedostatečná práce s modulem Obchodního plánování. Trend hodnot je klesající, v měřeném období jsou až kritické. Navrhují analyzovat modul hlouběji, znovu zaškolit a vysvětlit důvody a správnou praxi pro jeho používání. Přitom je zřejmě nutné zapojit vedení podniku tak, aby tomuto problému byla věnována dostatečná váha.

### **6.7.3 Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů**

Strategický cíl snížit jednotkové nerealizované náklady byl poprvé do firemní BSC zaveden po ukončení neustálého nárůstu objemu výroby a zavádění nových technologií a

produktů v hospodářském roce 2006/2007. Vedení firmy konstatovalo, že podnik již vyrostl a dospěl a je nutné se zaměřit na přímé náklady výroby. V prvním období hospodářského roku byla situace dobrá, ke konci ovšem došlo k výraznému zhoršení. Toto vyvolalo kampaňovitý start celopodnikového projektu „Snižování zmetkovitosti“, a to pod přímou záštitou a za osobní účasti vedení podniku. Akce a opatření popsána v akčních plánech uvedených v kapitole **6.5.3.1** byly podle výsledků na konci roku 2007 zaměřeny správně, výsledky prvního čtvrtletí 2008 správnost jednoznačně potvrzují. Zde navrhuji, aby dalším směrem rozvoje v projektu Snížování zmetkovitosti byla intenzivní orientace na propojení vlastních témat zmetkovitosti s výše uvedenými tématy termínové kázně a obchodního plánování, které díky vlivu na stabilitu výrobních procesů s výskytem zmetkovitosti prokazatelně souvisí.

## 7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo ověřit možnost využití systému Balanced Scorecard (dále jen BSC) na řídicí procesy ve vybraném podniku a navrhnout rozpad celopodnikového BSC do procesů výrobního plánování. Součástí byl rozbor současného stavu strategického řízení podniku, návrh zavedení systému BSC a vymezení příslušných strategických cílů, jejich další rozpracování do akčních plánů, ověření vybrané části navrženého modelu BSC a nakonec návrh případných změn.

Při rozboru situace strategického řízení podniku se pozitivně projevil přechod k použití systému BSC jako hlavního nástroje řízení. Systém byl ve fázi přípravy detailně a pečlivě diskutován a jeho zavedení proběhlo bez zásadních problémů. První roky používání ukázaly většinu nedostatků a v současné situaci je BSC pro podnik zcela nepostradatelný nástroj řízení.

Při výběru strategických témat pro tuto práci jsem zvolil témata související s výrobou, která je hlavní činností firmy. Mohlo by se zdát, že cíle včas – kvalitně – levně jsou obvyklým klišé používaným u všech podniků, ale v čistě výrobní firmě bez vlastního přímého obchodu a marketingu, kterou Schwan Cosmetics CR bezesporu je, nabývají tyto cíle zásadního významu. Z pohledu dlouhodobé udržitelnosti je stabilita vysoké úrovně zákaznické spokojenosti, vysoké termínové kázně a optimálních nákladů výroby velmi důležitá pro vztah se zákazníky, podporuje rozvoj obchodu a umožňuje firmě pronikat na nové trhy. V konečném důsledku jsou tyto cíle pozitivní i z pohledu finančních zájmů vlastníků společnosti.

Při zpracování akčních plánů a ověřování vybrané části v praxi jsem vycházel ze současné situace v podniku, řešil jsem problematiku všedního dne firmy. Proto jsem po praktickém ověření nenavrhoval žádné zásadní změny, myslím si, že výše uvedené strategické cíle a způsob jejich řešení jsou v souladu s celkovou strategií firmy, potažmo holdingu. Veškeré mé náměty tak zůstávají v rovině doporučení či zpřesnění stávajícího trendu.

Společnost Schwan Cosmetics CR je velmi mladá, rozvíjející se firma, která si za dobu svého působení již vytvořila pevné místo na trhu. Použití metody BSC ve firmě za dobu používání již přináší své výsledky. V procesu zpětné vazby na strategii se potvrzuje základní teorie, že výsledky minulých období ukazují směr budoucí.

## **8 SUMMARY**

The main goal of this work was to analyze practical use the System Balanced Scorecard in controlled processes of chosen company, to analyze actual stage of strategical management, to propose implementing System BSC and to determine strategical goals including its deployment into action planes. Based on these proposals to verify selected part of this model and following the results to propose possible changes.

As the result of analysis of company strategic management was found positive effect of change to BSC tool. First years of use showed most of mistakes and today are BSC basic management tool for described company.

During choice of strategical themes for this work I selected production themes, because this is main company activity. Goals in segments In Quality – On Time – Economically have great significance for this company.

During working on action plans and verification of chosen part in praxis I came out from present situation in the company. After finish of practical evaluation of stage I did not propose any essential changes, because I think that above mentioned strategical goals and way of their solution is in good relation with company and holding strategy.

Schwan Cosmetic CR is a young and expanding company which in short period of its live created strong position on the market. Usage of BSC method brings definitely positive results and offers strategic potentiality for further company development.

### **Keywords:**

Strategic Management, Balanced Scorecard, BSC, Perspective, Customer Perspective, Process, Criterion



## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. KAPLAN, Robert M., Norton, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. Vydání. Praha: Management Press 2002, 267 s. ISBN 80-7261-063-5
2. Horváth & Partners (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9
3. Tichá I., Hron J. *Strategické řízení*. 1. Vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze – Provozně ekonomická fakulta, 2006, 235 s. ISBN 80-213-0922-9
4. Rolínek, L. *Malý manažerský slovník* (online). České Budějovice: Katedra řízení JU, c2003-(cit.14.02.2008). Dostupné na internetu:  
<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/obsah.html>
5. Podniková dokumentace Schwan Cosmetics CR s.r.o.

## 10 SEZNAMY A PŘÍLOHY

### 10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Měření strategických finančních témat .....	17
Tabulka 2: Důležité opěrné body při výběru měřítek.....	29
Tabulka 3: SWOT analýza.....	46
Tabulka 4: Kritéria 1. úrovně BSC Schwan Cosmetics CR .....	48
Tabulka 5. Procesy související s kvalitou dodávek zboží.....	51
Tabulka 6. Procesy související se včasností dodávek finálních výrobků.....	52
Tabulka 7. Procesy související se snižováním nerealizovaných nákladů .....	52
Tabulka 8. Procesy a podprocesy řízení kvality výroby .....	54
Tabulka 9. Kritérium. Reklamované zakázky.....	55
Tabulka 10. Procesy a podprocesy řízení průběhu výroby .....	58
Tabulka 11. Kritérium. Včas naskladněné zakázky tužek .....	59
Tabulka 12. Kritérium. Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek .....	62
Tabulka 13. Seznam náležitostí akčního plánu.....	63

### 10.2 Seznam grafů

Graf 1. Rozpad strategie do operativního plánování .....	10
Graf 2. Balanced Scorecard jako strategický rámec.....	11
Graf 3. Základní schéma Balanced Scorecard .....	14
Graf 4. Základní měřítko zákaznické perspektivy .....	19
Graf 5. Obecný model hodnotového řetězce .....	23
Graf 6. Struktura holdingu Schwan STABILO Cosmetics .....	35
Graf 7. Rozmístění kosmetických firem Schwan Stabilo Cosmetics po světě.....	35
Graf 8. Organigram firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. ....	37
Graf 9. Graf realizace standardního obchodního případu.....	38
Graf 10. Struktura výroby firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. ....	39
Graf 11. Věková struktura zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. ....	40
Graf 12. Struktura složení zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.....	40
Graf 13. Struktura vzdělání zaměstnanců firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. ....	41
Graf 14. Rozpad podnikové strategie firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. ....	43
Graf 15. Schéma rozpadu strategických cílů .....	50

<b>Graf 16. Rozpad kritérií do druhé a třetí úrovně.....</b>	<b>50</b>
<b>Graf 17. Schéma procesu zpětné vazby .....</b>	<b>64</b>
<b>Graf 18. Reklamované zakázky. Průběh hodnot.....</b>	<b>73</b>
<b>Graf 19. Včas naskladněné zakázky tužek. Průběh hodnot .....</b>	<b>75</b>
<b>Graf 20. Správnost plánování obchodního plánu. Průběh hodnot .....</b>	<b>75</b>
<b>Graf 21. Kvóta provozní zmetkovitosti kosmetických tužek. Průběh hodnot .....</b>	<b>76</b>

### ***10.3 Seznam příloh***

Příloha 1. Graf realizace standardního obchodního případu EXW

Příloha 2. Certifikát FSC

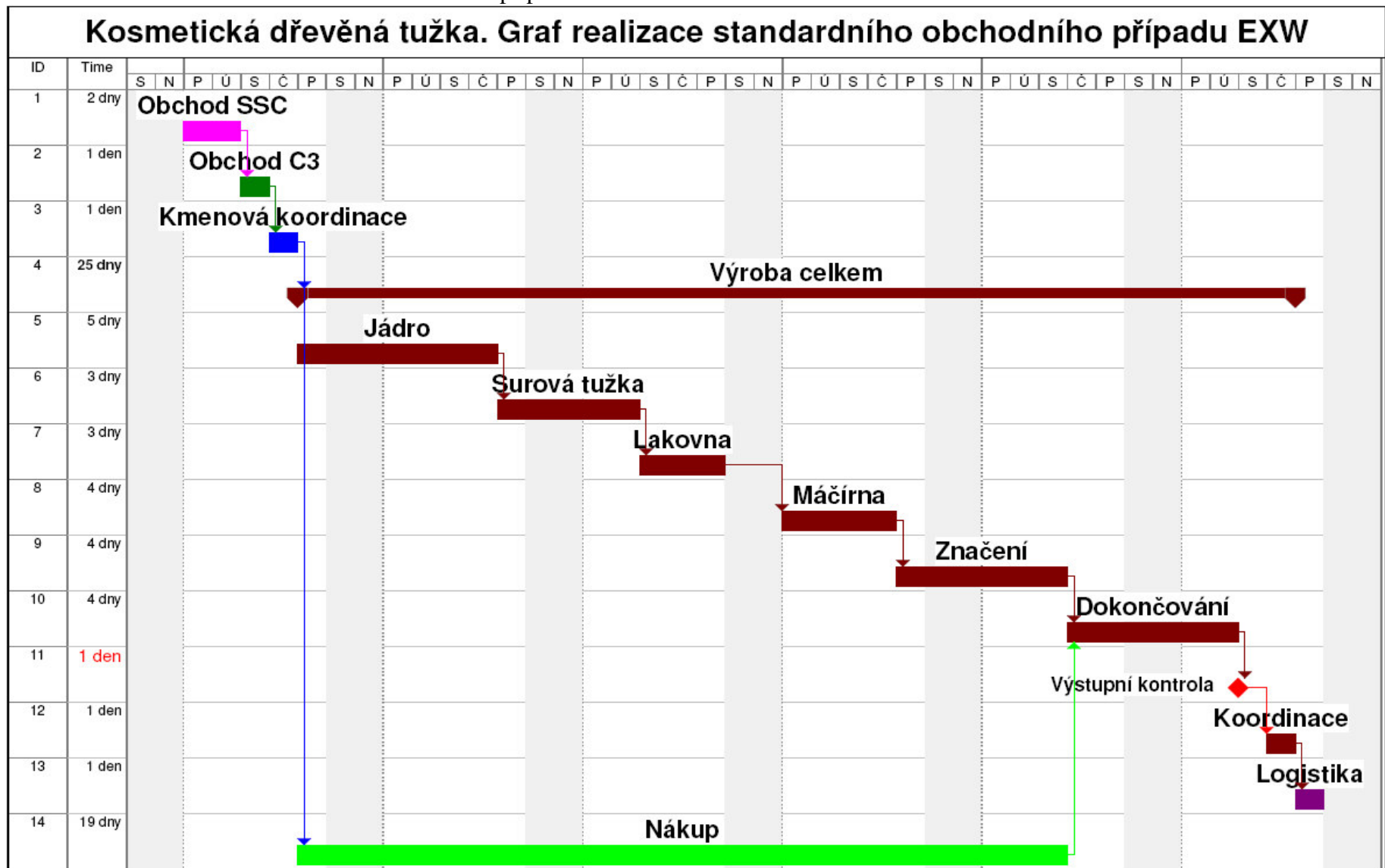
Příloha 3. Certifikát GMP

Příloha 4. Pohled na firmu Schwan Cosmetics CR

Příloha 5. Přehled základních produktů

Příloha 6. Historie holdingu Schwan STABILO Cosmetics

Příloha 1. Graf realizace standardního obchodního případu EXW





 <p><b>NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC HEALTH</b> Šrobárova 48 Praha 10 100 42 Czech Republic</p>	<p><b>Schwan Cosmetics CR, s.r.o.</b> Tovární 7 381 01 Český Krumlov</p>	<p>OUR REFERENCE: CZŽP 13-880/04-183a EX 4323413 REFERENT: Dagmar Jírová, M.D., Ph.D. PHONE/FAX: +420 2 6708 2439, +420 2 6708 2386 E-MAIL: jirova@szu.cz DATE: 7.6.2005</p>
---	--	--

**CERTIFICATE**  
of manufacture complying with Good Manufacturing Practices  
(Cosmetic-GMP)

**On the basis of regular control authority inspections we confirm that cosmetic products**

manufacturer by:

**Schwan Cosmetics CR, s.r.o., Tovární 7, CZ-381 01 Český Krumlov, Czech Republic**

**are produced in compliance with the guidelines for Good Manufacturing Practices for cosmetic products (Cosmetic-GMP).**

Personnel, Premises, Equipment, Sanitation, Raw Materials, Bulks, Production, Quality Control, Documentation

We refer to Cosmetic-GMP guidelines for Manufacturers of Cosmetic Products (COLIPA, July 1994)

  
**Jaroslav Volf, M.D., Ph.D.**  
Director

**National Institute of Public Health**  
Šrobárova 48  
100 42 Prague 10  
Czech Republic

PHONE: +420 273 01 111  
FAX: +420 273 34 334

IDENTIFICATION NUMBER: 7501030

Příloha 4. Pohled na firmu Schwan Cosmetics CR

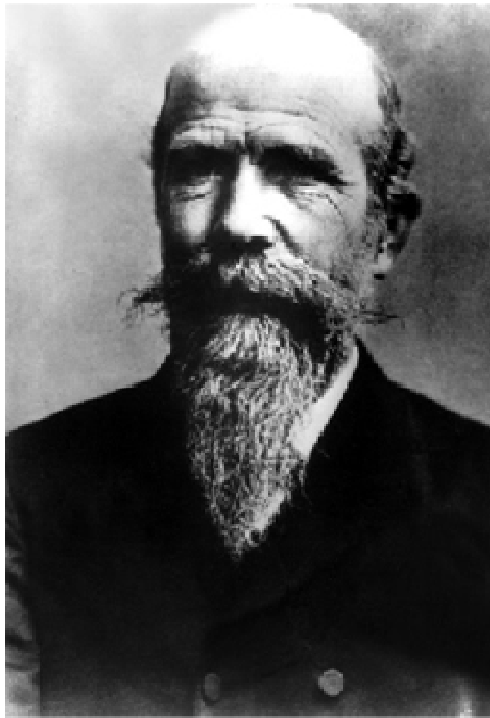


Příloha 5. Přehled základních produktových skupin podniku Schwan Cosmetics CR





Příloha 6. Historie holdingu Schwan STABILO Cosmetics



## Evolution of Schwan-STABILO Cosmetics Product Range

Schwan-STABILO Cosmetics as Pioneer

**1927:**  
The world's first  
cosmetic pencil

**2005:**  
The world's first  
mechanical powder  
eyeshadow

