

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra řízení**

**System Balanced Scorecard**  
**Diplomová práce**

Český Krumlov 2008

**Vedoucí diplomové práce:**  
**Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

**Vypracoval:**  
**Andrea Vačkářová**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea VAČKÁŘOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**  
  
Název tématu: **Systém Balanced scorecard**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem práce je provést zhodnocení zavádění Balanced scorecard ve vybrané firmě a navržení případných změn aplikace tohoto systému.

#### Metodický postup:

- 1) analýza současného stavu zavádění systému BSC.
- 2) zhodnocení dopadů systému BSC se zaměřením na vybrané ukazatele.
- 3) návrh případných změn.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran

Rozsah příloh: dle možností

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury teorie a praxe. 1 vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3  
Horváth & Partner . Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9  
HRON, J. TICHÁ I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Praha: ČZU v Praze, 2000, 266 s. ISBN 80-213- 0625-4  
KAPLAN, R., NORTON, D.: Balanced scorecard, Management Press. Praha 2001, 267 s. ISBN 80-7261-063-5  
MISKELL, J., MISKELL, V. Pracovní motivace. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 80 s. ISBN 80-7169-317-0  
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu. Dotisk. Praha : Grada Publishing, 2002, 156 s. ISBN 80-247-0403-X.  
TRUNEČEK, J.: Management znalostí. Praha: C.H.Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3  
Periodikum - Moderní řízení - HN

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

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2006

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice  
L.S.

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2006

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Souhlasím, aby práce byla uložena ve Fakultní vědecké knihovně Zemědělské fakulty v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

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 elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

Datum.....

Podpis studenta.....

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce  
Doc. Ing. L. Rolínkovi, Ph.D. za zájem, připomínky a čas, který věnoval mé práci.

Dále bych ráda poděkovala Ing. M. Smolíkovi a Ing. V. Štefánkovi za konzultace,  
cenné rady a pomoc při získávání informací a podkladů o systému  
Balanced Scorecard ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o.

Mé poděkování rovněž patří Janě Nuskové, Martině Dočekalové a všem  
zaměstnancům podniku Schwan Cosmetics CR s.r.o. za jejich výbornou spolupráci.

Děkuji také celé moji rodině a přátelům za velkou podporu.

# ANOTACE

---

Title: **The Balanced Scorecard**

Author: Andrea Vačkářová

Department: University of South Bohemia in Ceske Budejovice  
Faculty of Agriculture

Abstract:

The purpose of this dissertation is evaluation of implementing the Balanced Scorecard in Schwan Cosmetics CR company. The dissertation is focused to analyse of the BSC since the beginning of progressing till present and her functionality. The balanced scorecard methodology builds on some key concepts of previous management ideas such as Total Quality Management (TQM), including customer - defined quality, continuous improvement, employee empowerment, and -- primarily -- measurement - based management and feedback. Relevant information about this system I got by means of these method - comparative analysis, interview with top management and employees and also I used questionnaires. I focused, how the employees accept this system. And the end I try to propose some changes and recommendation.

Key words: Balanced, Scorecard, BSC, Strategy, management

# OBSAH

---

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>BALANCED SCORECARD - BSC</b>	<b>3</b>
2.1	Proč organizace zavádějí BSC	5
2.2	Perspektivy BSC	8
2.2.1	Finanční perspektiva	8
2.2.2	Zákaznická perspektiva	11
2.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů	13
2.2.4	Perspektiva učení se a růstu	15
2.3	Strategie a cíle podniku	19
2.4	Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce	21
2.4.1	Měřítko	21
2.4.2	Cílové hodnoty	23
2.4.3	Strategické akce	23
2.4.4	Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek	23
2.4.5	Strategické mapy	25
2.5	Zavádění BSC	26
2.5.1	Zavedení BSC ve fázích	26
2.5.1.1	Komunikační a vzdělávací programy	29
2.5.1.2	Programy stanovení cílů	30
2.5.1.3	Propojení systému odměňování	31
2.5.2	Zpětná vazba	31
2.5.3	Časový rámec implementace BSC	32
2.6	Tvorba BSC	32
2.7	Chyby při zavádění BSC	34
<b>3</b>	<b>CÍL A METODICKÝ POSTUP</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>SCHWAN COSMETICS CR S.R.O.</b>	<b>38</b>
4.1	Historický vývoj	38
4.1.1	Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie	38
4.1.2	Schwan Cosmetics CR s.r.o.	39
4.2	Finanční údaje firmy	41
4.3	Výroba	41
4.4	Zaměstnanci firmy	42
4.4.1	Týmové rozdělení zaměstnanců	42
4.5	Organizační struktura	43
4.6	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	44

4.6.1	Vnitřní mzdový předpis	44
4.6.2	Prémiový řád firmy	45
<b>4.7</b>	<b>Výzkum a vývoj</b>	<b>45</b>
<b>4.8</b>	<b>Strategie podniku</b>	<b>46</b>
4.8.1	Klíčové směry podnikové strategie pro rok 2006 - 2011	46
<b>4.9</b>	<b>Společenská odpovědnost firmy</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>BSC – JAK DOSÁHNOUT PODNIKOVÝCH AMBICÍ</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Implementace BSC</b>	<b>48</b>
5.1.1	Strategické cíle firmy	50
5.1.2	Perspektivy	51
<b>5.2</b>	<b>Analýza současného stavu BSC v podniku</b>	<b>52</b>
5.2.1	Měřítko - kritéria	52
5.2.2	Tvorba a správa kritérií	53
5.2.3	Hodnocení a odměňování v rámci BSC	54
5.2.3.1	Projektový tým	54
5.2.3.2	Ostatní zaměstnanci podniku	56
5.2.4	Vyhodnocování kritérií	56
5.2.5	Podniková politika	57
5.2.6	Zhodnocení současného stavu BSC v podniku	58
5.2.6.1	Hodnocení BSC vedením podniku	58
5.2.6.2	Hodnocení BSC projektovým týmem	60
5.2.6.3	Hodnocení BSC ostatními zaměstnanci podniku	62
<b>5.3</b>	<b>Návrhy změn a opatření</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>GRAFICKÁ PŘÍLOHA</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHA</b>	<b>69</b>



# 1 ÚVOD

---

Otázky, které se týkají výkonnosti organizací, se stávají stále naléhavější a častější než tomu bylo v minulých letech. V ekonomickém prostředí je pro tuto situaci řada vážných důvodů, ať už se jedná o stále náročnější požadavky akcionářů, zvyšování síly konkurence a samozřejmě také otázky zvyšování cen surovin, lidské práce apod., které je třeba řešit složitějšími a promyšlenějšími postupy a metodami, než jak tomu bylo doposud.

Existuje řada metod pro řízení podniku a zavedení strategie, žádná metoda však není všelékem, ale pouze návodem, jak úspěšně podnik vést ke splnění strategických cílů. Aby podniky byly konkurenceschopné i v budoucnosti, obracejí svou pozornost k různým zlepšovateľským iniciativám. Jde o:

- totální řízení jakosti (TQM),
- systém dodávek „právě na čas“ (JIT),
- konkurenční strategie využívající jako konkurenčního faktoru faktor času,
- zeštíhlování výroby a podniku,
- vytváření na zákazníka orientovaných podniků,
- analýza vyvolaných nákladů (ABC),
- delegování pravomocí na zaměstnance,
- reengineering.

Každý z těchto programů se snaží ušetřit čas, energii a zdroje vrcholového managementu a každý slibuje průlom ve výkonnosti a nárůst hodnoty pro ty, kteří jsou v podniku nějakým způsobem zainteresováni: pro akcionáře, zákazníky, dodavatele a zaměstnance. Cílem těchto programů není postupné zlepšování výkonnosti nebo přežití. Jejich cílem je nespojitá výkonnost umožňující podniku uspět v novém konkurenčním prostředí informačního věku.

Mnohé z těchto zlepšovateľských programů přinesly zklamání. Tyto programy jsou často roztříštěné. Nejsou propojeny se strategií ani nepřinášejí konkrétní finanční a ekonomické výstupy. Průlom ve výkonnosti vyžaduje změny od základu, což znamená změny v měření výkonnosti a v používaných systémech řízení. Směřování k vysoké

výkonnosti, orientované na konkurenci, technologie a lidské zdroje, nelze dosáhnout pouze sledováním a řízením finančních měřítek vycházejících z minulé výkonnosti.

Dříve platilo, že podniky dosáhnou udržitelné konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií do fyzických aktiv a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. Dnešní moderní doba však vyžaduje k dosažení úspěchu po výrobních i služby poskytujících firmách nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a využít hmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení. Nehmotná aktiva umožňují:

- vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k zákazníkům již existujícím a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým zákazníkům a trhům,
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků,
- produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace.

V roce 1990 začal nový výzkumný projekt autorů Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Motivem tohoto projektu bylo přesvědčení, že existující přístupy k měření výkonnosti založené především na základních účetních výkazech, které jsou v dnešní době již nedostačující. Účastníci projektu byli toho názoru, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty. V průběhu projektu, jehož cílem bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti, se měsíčně scházeli představitelé firem z různých oblastí výroby, služeb a těžkého průmyslu.

Na počátku projektu se zkoumaly případové studie, které se zabývaly vývojem nových systémů měření výkonnosti. Ve studiích se také vyskytl „podnikový scorecard“, který obsahoval - kromě několika tradičních finančních měřítek - také měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů a efektivnosti vývoje nových produktů. V průběhu zpracovávání první poloviny projektu se zrodila spousta nápadů, např. jaké výhody přinese Balanced Scorecard akcionářům, jak měřit jakost a produktivitu. Účastníci brzy přišli na to, jak tyto nápady uspořádat do vícerozměrného scorecardu - systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku.

## 2 BALANCED SCORECARD - BSC

---

Co je „Balanced Scorecard“ – Strategický systém měření výkonnosti podniku? Zjednodušeně se dá říci, že je to soubor nástrojů na plnění cílů podniku, ale také se dá charakterizovat jako proces propojení všech procesů, zaměřených na všechny oblasti řízení a jejich vzájemné propojení a sladění, a s tím spojené plnění strategie podniku. Jedná se o vylepšený měřicí systém učící se organizace.

Balanced Scorecard v doslovném překladu znamená vyvážená výsledková listina a základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin. Termín vyvážení vyjadřuje, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. Často se však stává, že zájmy těchto skupin stojí proti sobě a uspokojení požadavků jedné skupiny může vést k poškození zájmů skupiny druhé. Vyvážení se tak stává důležitým kompromisem a společnou shodou ohledně podnikových cílů a záměrů. Vyvážení je také nezbytné pro efektivní alokaci zdrojů a kapacit zejména v dlouhodobé perspektivě, přestože se některá současná řešení z krátkodobého hlediska jeví jako krok správný. BSC bere v potaz jak budoucnost, tak také současnost podniku a snaží se tyto dva zorné úhly vzájemně vyvažovat. Termínem scorecard pak autoři BSC rozumí sadu kritérií, která dávají vrcholovému managementu rychlý a jasný přehled o podnikání. [7]

Je to také soubor nástrojů, který manažeři firem potřebují k navigaci svého budoucího úspěchu. Podniky dnes působí ve složitém konkurenčním prostředí, takže je nezbytné, aby si přesně stanovily své cíle a metody jejich dosažení. BSC převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, zahrnuje však také „hybné síly“, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních podnikových procesů,
- učení se a růstu.

BSC umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale i to, jak jsou podniky schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu. [5]

Mnoho podniků již vyvinulo systémy pro měření výkonnosti, které zahrnují jak finanční, tak i nefinanční měřítka, ale mnohdy jsou nefinanční měřítka používána jenom pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. Tyto podniky používají finanční a nefinanční měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu a k řízení krátkodobých operací.

BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému, který je přístupný pro všechny zaměstnance podniku. Úkoly jednotlivých zaměstnanců se liší v závislosti na pozicích v příslušné podnikové úrovni. Zaměstnanci v přední linii musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů; vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. [5]

Tento přístup umožňuje jak řídicím pracovníkům, tak i zaměstnancům nalézt svoji pozici v řetězci tvorby hodnoty a identifikovat přínosy pro společnost dosažením dílčích cílů, které jsou propojeny s výkonností a směřují k naplnění finančních cílů společnosti. Systém BSC zaměřuje úsilí na provádění změn, které prokazatelně podporují tvorbu přidané hodnoty interních procesů. Přitom podporuje vytváření zpětné vazby postupem, který respektuje proces „učení se“ společnosti, tj. prověřování stávající strategie (včetně ukazatelů, indikátorů, iniciativ a akcí) a její trvalou kontinuální aktualizaci.

Podnikatelská hlediska v systému BSC vyjadřují komplexní pohled na hlavní výstupy podnikatelských aktivit z pozice:

- vlastníků (akcionářů) - finanční hledisko,
- zákazníků - zákaznické hledisko,
- vnitřních podnikatelských procesů - interní hledisko,
- klíčových způsobilostí - hledisko znalostí a růstu zaměstnanců.

BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. [5]

BSC se může stát základním pilířem moderního systému strategického řízení a umožnit tak vznik tzv. „organizace zaměřené na strategii“. Strategický systém řízení můžeme rozdělit do čtyř stupňů:

- Stupeň I - interpretace vize:

Identifikace správné strategie a vytvoření modelu orientovaného na praktickou realizaci strategie.

- Stupeň II – komunikace a další konkretizace strategie:

Sladění a upřesnění strategie a vize, stanovení cílů, propojení odměn s měřítky výkonnosti.

- Stupeň III – sestavení obchodních plánů:

Alokace zdrojů, přizpůsobení strategických iniciativ, stanovení záměru a milníků.

- Stupeň IV – učení se a přizpůsobení:

Zpětná vazba, posuzování strategického učení, formulování sdílené vize. [5]

## 2.1 Proč organizace zavádějí BSC

Je identifikováno osm manažerských problémů, které vyvolávají potřebu zavedení BSC:

- nutnost prosazení strategie – zavedení strategie v praxi a efektivita strategie,
- kritika klasického systému ukazatelů – finanční ukazatele,
- nutnost zpřehlednění reportingu,
- nutnost zjednodušení procesu plánování – prodloužení strategického plánování a zkrácení plánování operativního,
- nutnost zlepšení externího reportingu – zkvalitnění informací pro investory a vlastníky,
- dominantní postavení finančních veličin pro řízení – finanční a nefinanční účetnictví,
- organizační oddělení útvaru strategie a controllingu – odstranění komunikačních problémů,
- Kon TraG jako podnět k zavedení BSC – zavedení systému včasného varování a řízení rizika. Kontrola a zprůhlednění dění v podniku. [3]

System měření výkonnosti velmi silně ovlivňuje chování lidí v podniku i mimo něj. Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností.

Podnik se nemůže zaměřit pouze na finanční nebo naopak na nefinanční měřítka. Je nutné propojení těchto ukazatelů. A dále je nutné propojení všech čtyř perspektiv. [5]

Strategické ukazatele musí co nejvýstižněji vyjádřit strategické cíle a hybné síly pro jejich dosažení.

Jedná se o vyvážený systém:

- ukazatelů výsledků - požadovaných výstupů podnikání, jejichž základ vychází ze stávajících ukazatelů měření finanční výkonnosti a je shodný pro většinu firem,
- ukazatelů řídicích, které vyjadřují specifické rysy a jedinečnost strategie (hlavní nositelé ziskovosti, hodnoty poskytnuté cílovým zákazníkům, odlišení interních procesů, způsobilosti jako zdroje růstu hodnoty). [5]

Přitom:

- každý ukazatel je součástí procesního řetězce (příčina - akce - výsledek),
- každý ukazatel má vztah k finančním výsledkům,
- je zajištěna vyváženost mezi ukazateli výstupů a hybnými silami výkonnosti:
  - zpožděné indikátory (ziskovost, podíl na trhu, spokojenost a udržení zákazníků a kvalifikace zaměstnanců),
  - předstižné indikátory (sestavené pro konkrétní podnikatelskou jednotku),
- ukazatele pro nositele výkonnosti umožňují definici procesů či změnu chování. [5]

Důvodem zavádění BSC je především:

- změna - vytvoření a komunikace nové strategie pro nové prostředí,
- růst - zvýšení zisku a obrátu,
- rozvoj - nejen snížení nákladů a zvýšení produktivity,
- skutečná implementace - každý zaměstnanec naplňuje novou růstovou strategii při své každodenní práci,
- formulace vize a strategie. [5]

Podniky, které používají BSC jako stavebního kamene strategického manažerského systému, se musejí vypořádat se dvěma úkoly: nejprve musejí BSC vytvořit a poté používat. Tyto dva úkoly nejsou samozřejmě nezávislé. Jakmile manažeři začnou BSC používat pro zlepšení svých klíčových manažerských procesů, získají další informace o tom, která měřítka BSC nefungují, která by měla být korigována a která nová se objevila a měla by být do BSC včleněna.

BSC zdůrazňuje důležitost zavedení měřítek odvozených od podnikové strategie, propojení dílčích strategických plánů, s důrazem na důležitost propojení záměrů a měřítek ve všech čtyřech perspektivách, do celkových, navzájem propojených strategických témat. Propojení měřítek ve všech čtyřech perspektivách jasně ukazuje, že BSC není souborem několika desítek měřítek, které si manažeři musejí mezi sebou „přehazovat jako horký brambor“ a přijímat mezi nimi kompromisy.

V kvalitně zavedeném BSC by měla být měřítka spíše propojena tak, aby bylo možné komunikovat v rámci několika úzkých strategických témat, jakými jsou např. růst, snižování rizika nebo zvyšování produktivity.

BSC je koncept, který se rozšiřuje na celou korporaci nebo divizi, která slučuje několik strategických podnikových jednotek. Klade důraz na to, jak se vlastnosti strategie celé korporace přenášejí do decentralizovaných operačních jednotek a funkčních oddělení. [5]

<b>Perspektiva</b>	<b>Obecná měřítka</b>
Finanční	návratnost investic, přidaná hodnota (EVA),
Zákaznická	spokojenost, loajalita, trh, podíl na trhu,
Interní	jakost, doba odezvy, náklady, uvedení nového produktu na trh,
Učení se a růst	spokojenost zaměstnanců a dostupnost informačního systému. [5]

## 2.2 Perspektivy BSC

### 2.2.1 Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla ve strategických podnikových jednotkách vést k propojení jejich finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou místem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Jedná se o dlouhodobé cíle podniku, které zajišťují vysokou návratnost kapitálu investovaného do podnikatelské jednotky. Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit. BSC může přímo vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podniku v závislosti na fázi vývoje, ve kterém se zrovna nachází. [5]

Finanční perspektiva umožňuje definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také pomáhá definovat proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů.

Hybné síly finanční perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikatelské strategii.

Ve většině podniků umožňují finanční záměry:

- nárůst obratu,
- snižování nákladů,
- zvyšování produktivity,
- zvyšování využití aktiv,
- snižování rizika. [5]

Když manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by si stanovit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli:

- definují finanční výkonnost očekávanou od strategie,
- slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. [5]

Efektivní finanční řízení si musí všimnout jak rizika, tak výnosů. Cíle spojené s růstem, ziskovostí a cash - flow kladou důraz na zvyšování výnosů z investic. Podniky by tedy měly očekávané výnosy vyvážit s mírou rizika.

Většina podnikatelských jednotek používá finanční cíle zaměřené na dosažení dlouhodobé ekonomické výkonnosti, a to převážně na ziskovost (rentabilitu, výnosnost). [5]



Nejnámější ukazatele, které jsou používány k hodnocení výkonnosti podnikatelské jednotky z hlediska BSC, jsou:

- návratnost investic (ROI),
- výnosnost vloženého kapitálu (ROCE),
- přidaná hodnota (EVA). [5]

#### Základní skupina měřítek finanční perspektivy

Jedná se o ukazatele poměřující konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu nebo k tržbám.

Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. [9]

Informace o konečném efektu dosaženém podnikatelskou činností za určité období podává výkaz zisku a ztráty. Je zároveň přehledem o nákladech a o výnosech. Údaje jsou uspořádány stupňovitě tak, abychom zjistili:

- provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření,
- běžný výsledek hospodaření,
- mimořádný výsledek hospodaření.

Naše účetní soustava rozeznává různé úrovně zisku, které se musí přetransformovat tak, aby byly relevantní ke kategoriím zisku používaným v anglosaských zemích, a které se vyskytují ve finančních analýzách. V anglosaských zemích jsou vykazovány tyto kategorie zisku:

- zisk před odečtením úroků a daní (EBIT - Earnings before Interest and Taxes). Představuje výsledek hospodaření před zdaněním a úhradou úroků. Je to vlastně čistý zisk + zaplacené daně + zaplacené nákladové úroky,
- zisk před zdaněním (EBT- Earnings before Taxes). Ve srovnání s předchozí kategorií EBIT byly již odečteny finanční náklady, hlavně úroky,
- zisk po zdanění (EAT - Earnings after Taxes). Je čistý zisk. [8]

Skupina ukazatelů rentability by měla obsahovat:

- Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment - ROI)

$$ROI = zisk / investovaný\ kapitál$$

Ukazatel slouží k měření efektivnosti dlouhodobě investovaného kapitálu. Vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč dlouhodobých zdrojů. [9]

- Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets - ROA)

$$ROA = zisk / celková\ aktiva$$

Je nejsyntetičtější ukazatelem, představuje základní měřítko rentability. Je tomu tak proto, že poměřuje dosažený efekt k celkově zapojenému majetku do podnikatelské činnosti. Je-li do čitatele dosazen čistý zisk zvýšený o zdaněné úroky (EBIT), chceme ukazatelem poměřit celková aktiva nejen se ziskem, ale i s efekty, které vyplývají ze zhodnocení cizího kapitálu (vložené prostředky musí vydělat na zisk i úroky, na cizí kapitál). V souvislosti s tímto ukazatelem se můžeme v praxi setkat s tzv. ukazatelem produkční síly, který se často používá pro svou komplexnost jako jeden z vrcholových ukazatelů v rámci pyramidových soustav a je dále rozkládán. Je možné ho rozložit na dva důležité dílčí ukazatele:

$$ROA = EBIT / výnosy \times výnosy / aktiva$$

kde

$EBIT / výnosy$  - je rentabilita výnosů, někdy nazývaná jako výnosová marže a  $výnosy / aktiva$  - je rychlost obratu aktiv. [9]

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE)

$$ROE = zisk / vlastní\ kapitál$$

Vlastní kapitál zahrnuje vedle základního kapitálu emisní ážio a další kapitálové fondy, fondy tvořené ze zisku, výsledek hospodaření čekající na rozdělení. ROE je ukazatelem, jímž majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. ROE je považován za univerzální poměrový ukazatel, neboť ho lze použít pro porovnávání finančního zdraví mezi podniky přes hranice odvětví a oborů. [9]

- Rentabilita tržeb a nákladovost (Return on Sales - ROS), resp. rentabilita výnosů

$$ROS = zisk / tržby, (zisk / výnosy)$$

Při hodnocení rentability tržeb může vzniknout určitý problém. V některých případech je přesnější použít výnosy, pro některé podniky lépe vystihuje vlastní podstatu jejich činnosti kategorie tržeb. Ukazatel rentability tržeb slouží pro měření výnosnosti podniku, je třeba ho hodnotit v souvislostech. [9]

$$\text{Ukazatel nákladovosti} = (1 - \text{ROS})$$

- Výnosnost zapojeného kapitálu (Return On Capital Employed – ROCE)

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé závazky})$$

Jedná se o poměr, který určuje efektivnost a ziskovost firemních kapitálových (dlouhodobých) investic. ROCE lze používat jako indikátor úspěšnosti inovací. [8]

- Ekonomická přidaná hodnota EVA (Economic value added)

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \cdot C$$

NOPAT - (net operating profit after tax) čistý provozní zisk,

WACC - (weighted average cost of capital) vážené kapitálové náklady,

C - (capital) dlouhodobý investovaný kapitál.

EVA charakterizuje hodnotu přidanou akcionáři k jeho původní investici. Je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, snížený o náklady kapitálu. [8]

### 2.2.2 Zákaznická perspektiva

Důležité je si uvědomit, že v minulosti se podniky zaměřovaly spíše na výkonnost produktu a technologické inovace, ale pokud nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí, která přišla na trh s nabídkou produktů, které lépe uspokojovaly potřeby zákazníků.

Obecně platí, že potenciální zákazníci mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků nebo služeb. Proces formulace strategie založený na hlubokém průzkumu trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis.

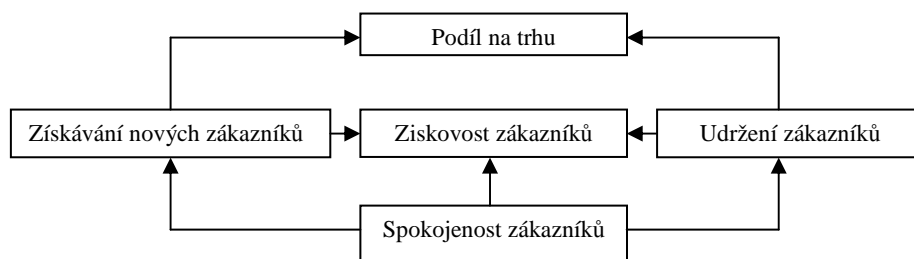
Podniková strategie může být definována těmi segmenty, které si zvolila za cílové. BSC by měl pak v rámci této strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. [5]

### Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě BSC podniky identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Jedná se o zdroje obratu, které jsou součástí jeho finančních cílů. Slouží ke stanovení klíčových zákaznických měřítek, jako jsou:

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

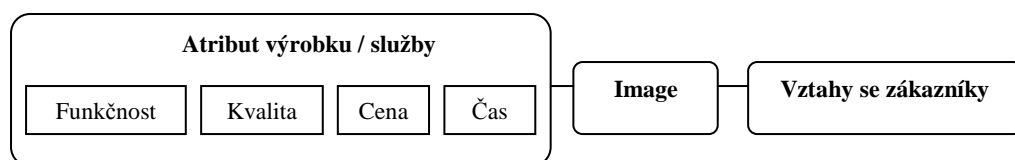
Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí (viz obrázek 1).



Obr. 1: Provázanost měřítek zákaznické perspektivy;

Zdroj: [5]

Hodnotové výhody zákazníka - jedná se o ty vlastnosti výrobků a služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. [5]



Obr. 2: Hodnotové výhody zákazníka;

Zdroj: [5]

Z hlediska BSC je lze rozdělit do 3 skupin (viz obrázek 2):

- Vlastnosti výrobků / služeb - určují funkčnost, cenu a jakost. Zákazníci mají v tomto ohledu různé nároky na nabízené výrobky a služby. Někteří požadují spolehlivé a levné výrobky, jiní požadují mimořádné výrobky za vyšší ceny nebo naopak produkty šité na míru dodávané včas. [5]
- Vztahy se zákazníky - tato oblast zahrnuje dodání výrobků / služeb zákazníkovi včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Jedná se také o dlouhodobé závazky, např. propojení informačních systémů s informačním systémem zákazníka - elektronická výměna dat. Jedná se o transakce dodavatelско – odběratelského vztahu, jako jsou společný vývoj produktů, propojení výrobních plánů, elektronické objednávání, fakturace a platby. [5]
- Image a pověst podniku (reputace) - jedná se o těžko postižitelné faktory, které zákazníky přitahují, a které umožňují podniku aktivně se profilovat vůči svým zákazníkům. [5]

### 2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Většina systémů měření výkonnosti podniků je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů. [5]

#### Základní skupina měřítek interních podnikových procesů

Tradiční měřicí systémy se soustřeďují na sledování a zlepšování:

- nákladovosti,
- jakosti,
- časově závislých měřítek daných podnikových procesů.

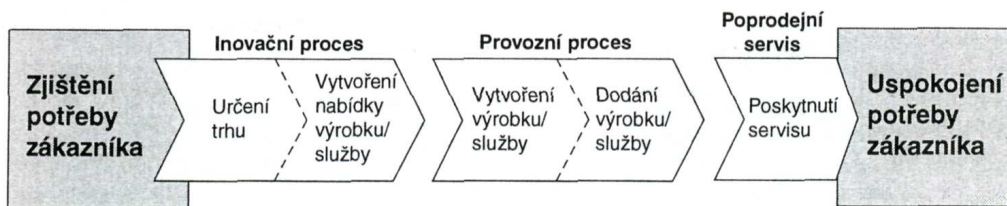
Základním krokem v této perspektivě je popis veškerých procesů uvnitř podniku.

Procesy jsou popisy činnosti, které jsou:

- opakovatelné bez větších odchylek,
- není třeba v nich provádět v střednědobém horizontu větší změny,

- popsané,
- mají stanovené činnosti a vazby mezi nimi,
- definovány pravomocemi a odpovědnostmi subjektů k jednotlivým činnostem,
- obsahují zpětnou vazbu,
- disponují autokorekcí v rámci určité tolerance. [2]

Pro BSC se doporučuje definování úplného interního hodnotového řetězce, který zahrnuje tři základní procesy (viz obrázek 3):



Obr. 3: Interní hodnotový řetězec;

Zdroj: [5]

Inovační proces - považuje za prvořadé nejprve identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými budoucími výrobky a službami, a poté navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které tyto cílové segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy. [5]

Tento proces zahrnuje tyto části:

- doba vývoje nové generace výrobků,
- návratnost nákladů na výzkum a vývoj,
- uvedení výrobku na trh v porovnání s plánem nebo konkurencí,
- % prodejů nových výrobků,
- doba uvedení na trh,
- % výrobků bez úprav,
- zisk z nových výrobků, případně krycí příspěvek či hrubé rozpětí,
- životní cyklus výrobku. [2]

Provozní proces - představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Podniky by měly zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, které jim umožní, aby zákazníkům dodávaly vynikající výrobky a služby. Tento proces začíná objednávkou od zákazníka a

končí dodávkou výrobků nebo služby a vyžaduje přesnou a úplnou dodávku produktů zákazníkovi. Je pro ně charakteristická opakovatelnost. [5]

Důležitými ukazateli tohoto procesu jsou:

- doba trvání procesu - doba od zaslání objednávky do okamžiku dodávky, efektivnost výrobního cyklu, doba obratu peněz, obrat pohledávek a závazků,
- kvalita procesu - míra závad, % odpadu, přepracování, reklamace,
- náklady na proces - náklady napříč celou organizací. [2]

Poprodejní proces - poprodejní servis umožní odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi. Jedná se o poslední fázi interního hodnotového řetězce. 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, výše nákladů. Jedná se o dobu trvání cyklu - od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému vyřešení problému - může měřit rychlost odezvy na závadu. [5]

#### **2.2.4 Perspektiva učení se a růstu**

Cílem této perspektivy je vytvoření infrastruktury, která umožňuje vytvoření cílů ve třech předchozích perspektivách. Schopnost dosáhnout ambiciózních finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst.

Základní oblasti této perspektivy jsou:

- zaměstnanci,
- informační systém,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [5]

##### Základní skupina měřítek perspektivy učení se a růstu

- Výstupní měřítko zaměstnaneckých cílů (viz obrázek 4)

Spokojenost zaměstnanců - vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes považovány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Aby podniky dosáhly vysokého stupně spokojenosti zákazní-

ků, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci. Podniky obvykle jednou za rok měří spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníků nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. [5]

Udržení zaměstnanců - cílem podniku je udržení těch zaměstnanců, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Stálí, loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, know - how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků. Teoretickým východiskem tohoto měřítka jsou dlouhodobé investice, neboť každý nechtěný odchod zaměstnance znamená ztrátu intelektuálního kapitálu [5]

Produktivita zaměstnanců - je výstupním měřítkem souhrnného vlivu zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníka. Cílem je určit provázanost mezi vstupem vyprodukovaným zaměstnancem a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Převážně se jedná o zisk na zaměstnance. [5]

Produktivita je charakterizována těmito základními vztahy:

**Produktivita zaměstnanců = výstupy / vstupy**

**Souhrnná produktivita = výstupy / práce + kapitál + energie + materiál**

Tyto vztahy naznačují, že produktivita může vzrůstat:

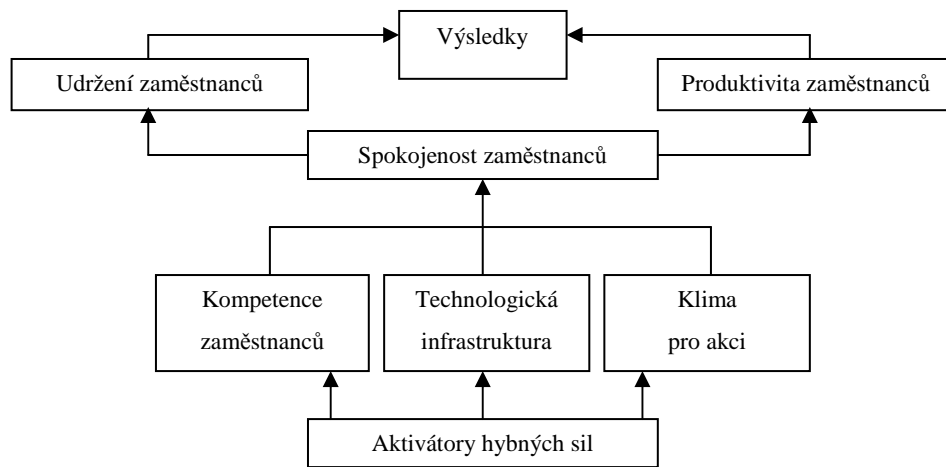
- zvýšením výstupů při zachování vstupů,
- snížením vstupů, ale udržení stejných výstupů,
- zvýšení výstupů a současné snížení vstupů – nejpříznivější zvýšení PP. [8]

Hlavní příčiny nízké produktivity v našich podnicích jsou:

- nedostatečný systém výrobního plánování (nevyužitý čas, prostoje),
- nedostatečná příprava práce,
- nedostatečné rozpracování cíle a standardy výkonů na jednotlivé zaměstnance,
- paralelně prováděné práce,
- malá flexibilita pracovníků,
- neznalost spojitosti nákladů a práce,
- chyby ve stylu vedení. [8]



## Základní měřítka



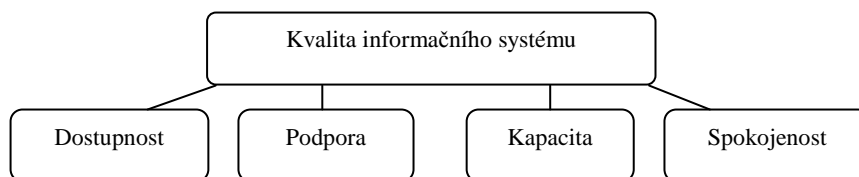
Obr. 4: Výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů;

Zdroj: [5]

- Klíčová skupina měřítek informačního systému

Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy. Mají-li zaměstnanci v dnešním prostředí efektivně pracovat, tak potřebují být dobře informováni - o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Důležitá je také zpětná vazba vyplývající z tohoto systému, která se podílí na podpoře programů na zlepšení, která odstraňuje nedostatky, zbytečné náklady, zkracuje čas a zmírňuje ztráty. Měřítka dostupnosti strategických informací mohou být (viz obrázek 5):

- % procesů s kvalitou reálného času,
- doba trvání cyklu,
- dostupná zpětná vazba o nákladech,
- % zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, kteří mají k informacím on - line přístup. [5]



Obr. 5: Kvalita IT systému;

Zdroj: [5]

- Klíčová skupina měřítek motivace, delegování pravomocí a angažovaností

Oblast motivace je zaměřena na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků. Motivaci zaměstnanců a jejich samostatnost můžeme měřit několika způsoby. Často používané způsoby měření jsou:

- počet podnětů na zaměstnance - toto měřítko zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku,
- počet implementovaných podnětů - měřítko sledující kvalitu podnětů. [5]

Motivace - můžeme ji charakterizovat jako vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Je ovlivněna vnitřními a vnějšími kritérii. Zahrnuje řadu tužeb, přání, snažení. Motivace navazuje na vědomé i podvědomé potřeby. [1]

Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje bezpečnost, zajímavou práci, zajímavý podnik, přátelské spolupracovníky, dobrého nadřízeného, povýšení, uznání, dobré pracovní podmínky, odměny, dobrý plat. [6]

Manažerská motivace souvisí s uměním vytvořit u pracovníka zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit na plnění všech činností, které jsou v souladu s cílem firmy.

Východiskem procesu motivace je dosud neuspokojená potřeba. Uspokojení potřeby je cílem a proces motivace je tímto kompletní. [1]

Potřeba ----- Přání, chování ----- Uspokojení potřeby

Základní motivační techniky:

- informace – je nutné zaměstnance informovat, co dělají a hlavně proč to dělají,
- zpětná vazba – tvorba hodnotících kritérií pro měření výkonu a seznamovat s nim podřízené,
- uznání – pochvaly při zlepšování výkonu a zjišťování způsobu, jak ho dosáhl,
- naslouchat – pro zefektivnění řízení je nutné se lidí ptát na jejich připomínky a názory,
- zapojit ostatní – využití znalostí a dovedností ostatních pracovníků, požádat o pomoc při řešení problému,
- zmocnit – předat pravomoc svým podřízeným a vést je k samostatné práci. [1]

Delegování pravomoci - patří k nejdůležitějším aspektům řízení. Proces delegování pravomocí zahrnuje:

- definice úkolů a delegování pravomoci z hlediska očekávaných výsledků,
- výběr vhodné osoby,
- udržování otevřené komunikace - nesmí dojít k izolaci, manažer se nemůže delegováním zbavit odpovědnosti a je třeba zachovat volný tok informací,
- přiměřená kontrola, která však nesmí podřízenému překážet ve vykonávání činností,
- odměňování - peněžní, prestižní v podobě větší volnosti v rozhodování. [1]

Angažovanost - hybné síly výkonnosti osobní i podnikové angažovanosti jsou zaměřeny na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení v BSC přizpůsobeny cílům podniku.

Pojetí měření v průběhu implementace zahrnuje:

- % vrcholových manažerů zapojených do BSC,
- % zaměstnanců zapojených do BSC,
- % vrcholových manažerů, jejichž osobní cíle jsou přizpůsobeny BSC,
- % zaměstnanců, jejichž osobní cíle jsou přizpůsobeny BSC a % zaměstnanců, kteří svých osobních cílů již dosáhli. [5]

## 2.3 Strategie a cíle podniku

Strategie je zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. [4]

Strategie souvisí se strategickým řízením, které vytváří konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Skládá se z pěti důležitých složek:

- definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání,
- stanovení strategických a výkonových cílů,
- formulace strategie,
- zavádění a realizace zvolené strategie,
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření. [4]

Pro úspěšné zavedení strategie a dosažení podnikových ambicí platí, že všechny oblasti podniku musí být řízeny určitým směrem, a právě tento směr udává podniková vize a poslání. Pro splnění vysokých cílů je třeba definovat strategii a tuto strategii pak správně zavést, řídit a revidovat. Podniky jsou k takovému přístupu doslova nuceny stále náročnějším podnikatelským prostředím (viz obrázek 6). [7]

BSC vypráví příběh o strategii podniku. Dobře definované strategické cíle, jednoznačné a srozumitelné pro všechny zúčastněné, musí být měřitelné, specifické, ambiciózní, realistické, časově vymezené, vzájemně provázané a vyvážené. Důležitým kritériem je měřitelnost. [7]

BSC musí odrážet strukturu podniku, pro který byla strategie formulována a převádí strategii podniku do konkrétních aktivit. Strategie je o souvislostech a je rozložena přes podnikové perspektivy do dílčích cílů a dále do klíčových ukazatelů výkonnosti a dalších ukazatelů. Žádný ukazatel nesmí zůstat neprovázan s ostatními prvky. [2]

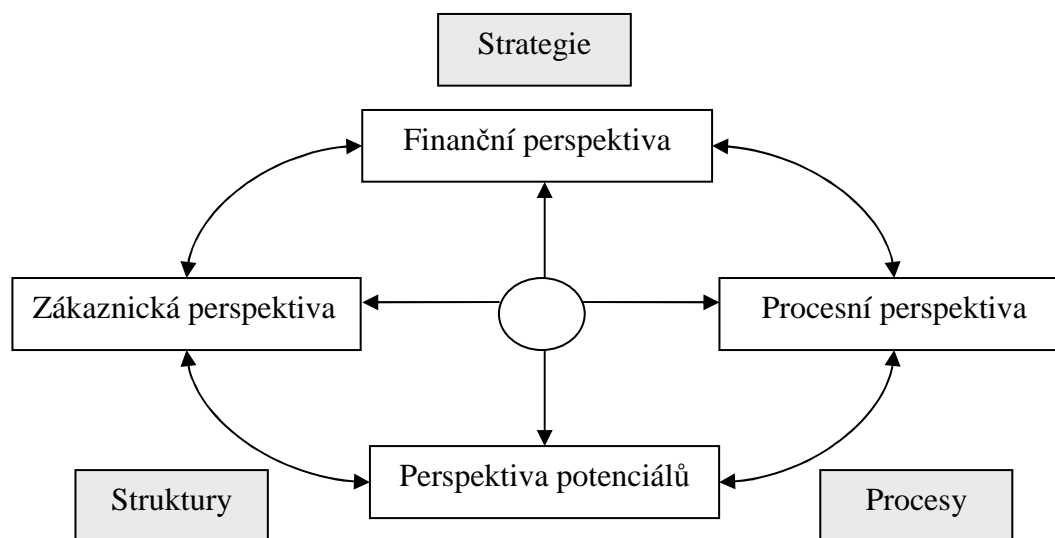
Cílem každého systému měření by měla být motivace všech manažerů a zaměstnanců k úspěšné implementaci strategie. Ty podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji pak tuto strategii realizují, protože mohou komunikovat své cíle a záměry. [5]

BSC při tvorbě strategie jednoznačně neobsáhne:

- strategické analýzy příležitostí/hrozeb, silných/slabých stránek, fázi životního cyklu a kritických faktorů úspěchů,
- určení základních strategických zaměření na základě strategické analýzy. [3]

Jsou to strategická zaměření, na kterých se musí jednoznačně shodnout vrcholové vedení podniku. Pokud chybí vyjasnění základních strategií, nemůže začít tvorba BSC dříve, než se dopracuje vývoj strategie. [3]

Z hlediska strategie a strategické analýzy je nejdůležitějším nástrojem SWOT analýza. V rámci SWOT analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) jsou srovnávány silné a slabé stránky podniku s tržními příležitostmi a riziky. Mezi další osvědčené analytické modely zaměřené na strategii patří strukturovaný postup zaměřený na vnější makroprostředí - PEST analýza (political, economical, social, technological) a Porterova analýza dynamiky konkurence týkající se mikroprostředí. [3]



Obr. 6: BSC v trojúhelníku strategie, struktur a procesů;

Zdroj: [3]

Hlavní problémy při realizaci strategie jsou:

- strategie není srozumitelná těm, kteří ji mají realizovat – není jasné, čeho má být dosaženo, špatná konkretizace cílů, realizovatelnost strategie,
- neutralita systému řízení ke strategii – změna strategie neznámá změny v obsahu plánování, zpráv a motivačních systémů,
- individuální cíle a motivační systémy nejsou spojeny se strategií – měřitelnost individuálních cílů, využití finančních měřítek vnitropodnikového účetnictví. [3]

## 2.4 Měřítko, cílové hodnoty a strategické akce

Každá perspektiva má svůj vlastní strategický cíl, který má své měřítko, skutečnou a cílovou hodnotu a strategické akce, které by měly vést k úspěšnému zvládnutí cíle. Hodnoty jsou uváděny v %.

### 2.4.1 Měřítko

Měřítko hraje v přístupu BSC klíčovou roli. Pokud se stanoví výkon jednotlivých osob, oddělení nebo podniků na základě měřítek, je tím ovlivněno jednání směrem k dosažení cílových hodnot. Každé měřítko je součástí řetězce příčiny a důsledku. Měřítko konkretizují strategické cíle a často je dotvoří do definitivní podoby. [3]

Rozlišujeme měřítka:

- tvrdá - veličiny, které lze měřit, počítat nebo vážit,
- měkká - veličiny, které nelze dobře měřit.

Všechna měřítka podniku jsou v konečném důsledku propojena s výstupy a vyvážený BSC představuje rovnováhu mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti. [7]

Každý strategický cíl musí mít svá finanční či nefinanční měřítka a platí, že BSC není jen skupinou měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. [5]

Z hlediska tvorby a řízení měřítek je nutné zajistit jejich popis (definice, vzorec, parametr) a dále je nutné ověření použitelnosti měřítka v prostředí BSC. Postup při tvorbě měřítek je následující:

- vypracování návrhu měřítek,
- výběr vhodných měřítek,
- zajištění implementace měřítek. [3]

Výstupní měřítka mají tendenci být zpožděnými indikátory (výsledky minulých rozhodnutí) a měřítka hybných sil výkonnosti jsou předstiženými indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnu vytvořena hodnota. Příklad dokumentace a stanovení cílových hodnot finanční perspektivy (viz tabulka 1). [5]

<b>Finanční perspektiva</b>					
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skut. hodnota	Cíl hodnoty 2007	Cíl hodnoty 2010
Zlepšit výsledky podniku	CFROI	%	7,5	18 %	20 %
Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	Celkové náklady jako % plánovaného obratu	%	89	80 %	80 %
Urychlit mezinárodní růst	Celkový obrat	mld. Euro	1,5	3 mld. Euro	5 mld. Euro

Tab. 1: Příklad finanční perspektivy;

Zdroj: [5]

### 2.4.2 Cílové hodnoty

V souvislosti s měřítky je nutné stanovení cílových hodnot. Stanovení těchto hodnot je značně náročné. Základní obtíž pro určování těchto hodnot spočívá v nalezení optimální míry náročnosti. Příliš vysoké cílové hodnoty jsou nemotivující, příliš nízké hodnoty nevytvářejí dostatečné pobídky.

Cílové hodnoty představují velmi důležitý nástroj pro určení priorit. Čím náročnější hodnoty daný cíl vykazuje, tím větší je mu věnována pozornost. Tato skutečnost hraje důležitou roli zejména při konfliktu mezi cíli.

Určení cílových hodnot závisí především na kvalitě dat strategického plánování a operativního controllingu. V souvislosti s kvalitou dat pomáhá systém BSC definovat požadavky na informační systémy. [3]

### 2.4.3 Strategické akce

Strategické akce, které jsou v rámci BSC prováděny, zahrnují tvorbu projektů, programů, iniciativ a opatření. Jsou pákami pro realizaci strategie. Při odvození strategických akcí, které mají přispět k realizaci určitého cíle, dochází k důležitému efektu: pokud je BSC vytvořena pro určitou úroveň řízení, tak zaměstnanci na této úrovni určitou část strategických akcí realizují ve vlastní režii. Jiné strategické akce jsou naproti tomu sice na této úrovni řízení vytvořeny, ale vlastní realizace jsou delegovány na úroveň nižší.

Klasický management vychází z úvahy, že mají být zadány pouze cíle. Výběr cest, které jsou pro dosažení cíle nutné, je zapotřebí přenechat samotným pracovníkům. [3]

### 2.4.4 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, tím pádem se stávají strategicky významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat a sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční a nefinanční měřítko, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu. [3]

Jakmile jsou stanoveny cíle týkající se zákazníka, interních procesů a učení se a růstu, mohou manažeři stanovit pořadí důležitosti, pokud jde o jakost, dobu odezvy a reengineering. [5]

Strategické cíle a měřítka BSC jsou komunikovány v celém podniku prostřednictvím firemních novin, prezentací či elektronicky s použitím síťového softwaru. Takové zprávy informují zaměstnance o kritických cílech, jichž musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět. Některé podniky se snaží rozložit nejvyšší strategická měřítka BSC do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka, mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky. BSC také poskytuje základ pro komunikaci a sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci podnikové strategie. BSC podněcuje dialog mezi podnikatelskými jednotkami, manažery a představenstvem, týkající se nejen krátkodobých cílů, ale i formulování a implementace strategie umožňující další zvyšování výkonnosti. [5]

Na závěr komunikačního a propojovacího procesu by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, která umožní těchto cílů dosáhnout. Jednotlivci by se měli možnost vyjádřit k místním činnostem, což rovněž přispěje k dosažení stanovených cílů. Veškeré úsilí a strategické iniciativy pak budou v celém podniku v souladu s potřebnými procesy změny. [5]

Velmi často se setkáváme s otázkou: „Kolik strategických cílů by mělo být součástí BSC?“ Příliš mnoho cílů vede spíše k chaosu, než k přehlednosti a srozumitelnosti. Kompromisem mezi příliš malým a příliš velkým počtem cílů popisuje zásada „Twenty is plenty“, tzn. aby bylo možné zajistit koncentraci a říditelnost, smí jedna BSC obsahovat maximálně 25 cílů. [3]

BSC je neúčinnější, je-li využit k podpoře změn v podniku. Manažeři by měli stanovit cíle pro měřítka BSC na tři až pět let, což umožní, pokud jich bude dosaženo, podnik transformovat. To, že interně stanovené cíle budou odpovídat strategickým měřítkům, lze nejlépe určit a ověřit si pomocí tzv. benchmarkingu (proces měření, který může výrazně přispět k dosažení konkurenční výhody). [5]

K dosažení cílů a měřítek BSC musí být nasměrovány dlouhodobé rozpočty, strategické iniciativy a různé roční výdaje. Aby bylo možné BSC použít k dlouhodobému plánování, je nutné učinit čtyři kroky:

- nastavit vysoké záměry,
- určit a rozumně vysvětlit strategické iniciativy,
- určit kritické křížové iniciativy,
- propojení s alokací zdrojů a rozpočty. [5]





## 2.5 Zavádění BSC

Zavádění BSC je kontinuálním procesem, nikoliv jednorázovou akcí. Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétní perspektivě. Vytvoření a aplikace vyžadují určitou dobu pro odzkoušení, což je důsledkem odlišnosti podniků (různá firemní kultura, konkurenční prostředí, portfolio zákazníků, jiné marketingové segmenty, jiné kritické technologie, znalosti a schopnosti).

Obvykle jsou odhaleny některé nedostatky, jako například chybějící ukazatele, a je tedy nutné doplnit a upravit například informační systém podniku. Je možné, že se v průběhu tvorby BSC objeví i další nástrahy, které mohou vést - při snaze vytvořit dokonalý systém - ke zpoždění, ztrátě dynamiky či ztrátě důvěry managementu. Efektivnější cestou je proto začít jednoduchým modelem a průběžně systém zdokonalovat. [9]

BSC klade důraz na komunikaci podnikové vize do nižších úrovní. Společné cíle, jejich vyhodnocování, revize, tvorba i kontrola vedou k otevřenější komunikaci a nutí k vzájemné spolupráci. Metodika BSC tak vede k myšlenkovému sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nad vizí, strategií i strategickými cíli. [5]

### 2.5.1 Zavedení BSC ve fázích

1.fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

- určení architektury BSC,
- definice projektové organizace,
- uspořádání průběhu projektu,
- zajištění informací, komunikace a participace,
- standardizace a komunikace používaných metod a jejich náplň,
- zohlednění kritických faktorů úspěchu.

2.fáze: vyjasnění strategie

- kontrola strategických předpokladů,
- stanovení strategického zaměření,
- implementace BSC do tvorby strategie,

3.fáze: tvorba BSC

- obnovení strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,

- určení strategických akcí.

4.fáze: řízení procesu rozšíření – roll – out

- zavedení BSC v celém podniku,
- rozšíření BSC na další organizační jednotky,
- sladění jednotlivých BSC mezi organizačními jednotkami,
- zajištění kvality a dokumentace výsledků.

5.fáze: zajištění nepřetržitého používání

- integrace BSC do manažerských a řídicích systémů,
- integrace BSC do systému plánování,
- řízení lidských zdrojů s pomocí BSC,
- integrace BSC do systému reportingu,
- podpora BSC systémy řízení rizika,
- podpora BSC s výpočetní technikou. [3]

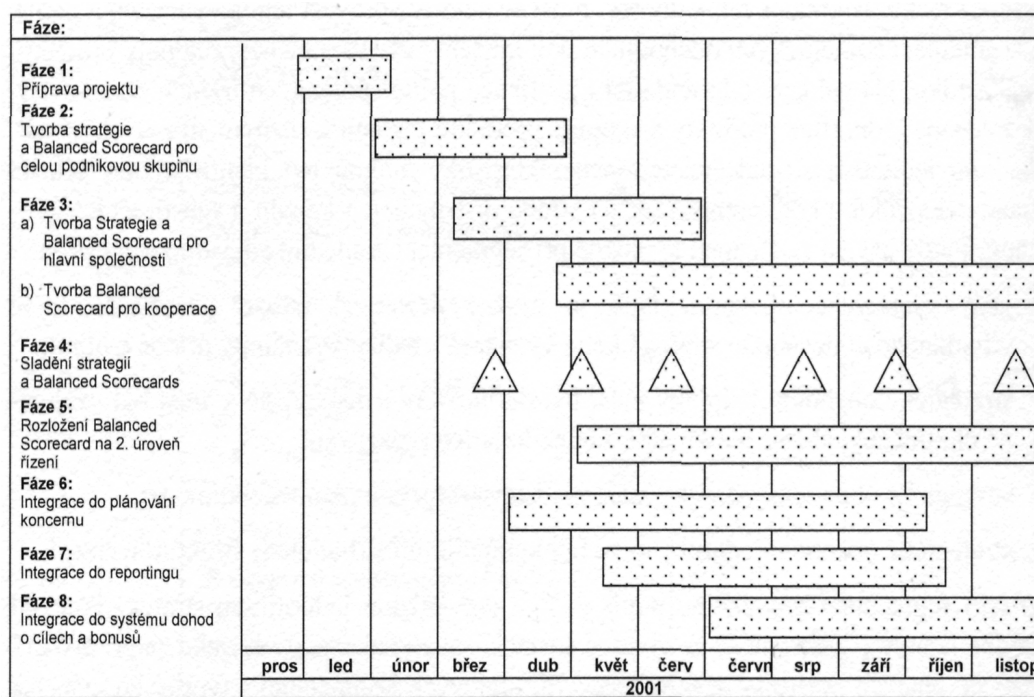
Zavedení BSC v celém podniku probíhá obvykle ve dvou směrech:

- horizontálně – propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni,
- vertikálně – propojení dalších úrovní řízení ze shora dolů. [3]

Výstavba BSC začíná vždy od vrcholu podniku směrem dolů. Zásadní strategická rozhodnutí jsou přijímána na nejvyšší úrovni vedení. Čas potřebný pro realizaci projektu BSC může činit několik týdnů až měsíců, vždy podle zadaných úkolů, velikosti a komplexnosti. Vždy musí být hned na začátku z požadavků projektu BSC odvozeny jasné, jednoznačné a všem zúčastněným srozumitelné projektové cíle.

Na tomto základě je v dalším kroku sestaven plán průběhu projektu (viz obrázek 8), který podrobně popisuje jednotlivé fáze a pracovní kroky. Plán projektu je podkladem pro management, který má projekt řídit. [3]

Pro dlouhodobý úspěch BSC je zapotřebí jeho akceptace, které lze dosáhnout jen intenzivní a interaktivní komunikací. K tomuto účelu jsou velmi vhodné informační sezení, diskusní skupiny a workshopy.



Obr. 8: Vzorový plán projektu pro celopodnikové zavedení BSC

Zdroj: [3]

Z hlediska celoplošného zavedení se musí včas standardizovat použité metody a jejich náplň, aby se zamezilo zvýšení nákladů a nekompatibilitě způsobené vývojovými duplicitami. Celopodniková standardizace v sobě zahrnuje pochopení filozofie BSC, formování procesů jejího zavedení, způsobu dokumentace dosažených výsledků a používaných pojmů. [5]

Na procesu tvorby a využívání BSC se nepodílí pouze vrcholové vedení podniku, ale také odpovědný tým lidí, tzv. projektový tým. [3]

Je identifikováno šest faktorů, které znemožňují zavedení a využití BSC:

- tvorbou a vývojem BSC se pověřují osoby s nedostatečnými kompetencemi,
- obsahovou náplň BSC vytváří controlling,
- vrcholový management se procesu tvorby BSC účastní jen sporadicky,
- projektový tým postrádá zpětnou vazbu vrcholového vedení co se týče zadání úkolů,
- tvorbě a implementaci BSC není v rámci běžných pracovních činností věnován dostatek času a vytrvalosti
- obsah BSC je příliš všeobecný, nejsou dostatečně zobrazeny zvláštnosti podniku a odvětví. [3]

Když podnik sestaví výchozí BSC, měl by ho brzy zapojit do svých manažerských systémů. BSC umožňuje překlenout mezeru, která se často v podnicích vyskytuje, a která spočívá v tom, že vývoj a formulování strategie jsou zásadním způsobem odděleny od jejího zavádění. Existují však bariéry, které brání efektivnímu zavádění strategie:

- neuskutečnitelná vize a strategie,
- nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců,
- nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů,
- pouze taktická zpětná vazba, nikoliv strategická,
- nespokojenost s daty on - line a flexibilitou systému,
- chybějící motivující ukazatele provázané s podnikovou strategií na nižších úrovních. [5]

Každá z těchto bariér může být odstraněna integrováním BSC do nového strategického manažerského systému.

Zavádění strategie začíná učením se a zapojováním lidí, kteří ji musejí naplnit. Některé podniky svou strategií tají a zná ji jen vrcholový management. Ten ji implementuje pomocí centrálního vedení kontroly. Podniky, které chtějí, aby každý zaměstnanec přispěl k implementaci, musí s nimi sdílet svou dlouhodobou vizi a strategii – vyjádřenou BSC podnikatelské jednotky – a měl by je podporovat v hledání způsobů, kterými je možné této vize a strategie dosáhnout. Tato zpětná vazba a podpora orientují zaměstnance na budoucnost podniku a podporují je v účasti na formulování a implementaci strategických plánů. Vývoj BSC by měl vždy začít od vrcholového managementu. K převedení strategie a BSC do místních cílů a měřítek se používají tři mechanismy:

- komunikační a vzdělávací programy,
- programy stanovení cílů,
- propojení systému odměňování. [5]

#### 2.5.1.1 Komunikační a vzdělávací programy

Předpokladem zavádění strategie je, že všichni zaměstnanci, vrcholový management a představenstvo rozumějí strategii a mechanismu dosažení strategických cílů. Základem angažovanosti všech na dosažení strategie jsou komplexní vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby o aktuální výkon-

nosti. Komunikace vize a strategie zaměstnanců by měla být pojata jako interní marketingová kampaň. [5]

Komunikační a vzdělávací program má být nejen srozumitelný, ale také periodický. K zavádění BSC mohou být použity různé nástroje: zprávy vrcholového vedení, prezentace, neformální setkání, letáky a firemní noviny. Po úvodních akcích by měly být měřítka a výstupy BSC prezentovány všem zaměstnancům, a to prostřednictvím intranetu, brožur, firemních novin. Návrh programu by měl začínat zodpovězením několika základních otázek:

- Jaké jsou cíle komunikační strategie?
- Jaké jsou cíle skupiny?
- Jaký je klíčový motiv pro každou skupinu?
- Jaké médium je vhodné pro každou skupinu?
- Jaký je časový rámec pro každou fázi komunikační strategie?
- Jak se dozvíme, že komunikace splnila svůj účel? [5]

#### 2.5.1.2 Programy stanovení cílů

Podnikové cíle a měřítka musejí být nějak převedeny do akcí, kterými mají jednotlivci přispívat k dosažení cílů podniku. Mnoho podniků zjistilo, že převedení strategických měřítek, zejména nefinančních, do provozních měřítek je velmi obtížné. V minulosti, kdy manažeři spoléhali na finanční řízení, mohli jednoduše rozložit agregovaná měřítka, jako ROI nebo EVA, do provozních měřítek, např. obrátkovosti zásob, splatnosti pohledávek, provozních nákladů a hrubého zisku. [5]

Rozložení nefinančních měřítek, jako jsou spokojenost zákazníka a dostupnost informačního systému, je obtížnější. BSC může nabídnout jedinečnou možnost, protože je založen na „modelu výkonnosti“, který určuje hybné síly strategie na nejvyšší úrovni. Rámec propojených příčinných vztahů může být vodítkem při výběru cílů a měřítek na nižší úrovni, které zůstanou se strategií konzistentní. Základní myšlenkou je, že integrovaný model výkonnosti, který definuje hybné síly výkonnosti na různých úrovních podniku, by měl být použit jako rámec pro stanovování cílů na všech úrovních. Tak by měl být BSC na úrovni strategických podnikových jednotek převeden do propojeného BSC oddělení, týmů a jednotlivců. Postupný rozklad cílů v BSC se nazývá kaskádování. [5]

### 2.5.1.3 Propojení systému odměňování

Propojení systému odměňování s měřítky BSC je pro všechny podniky velký problémem. V současné době jsou používány ke stanovení vhodného okamžiku tohoto propojení různé strategie. Aby BSC podpořil změnu kultury, systém odměňování musí být vázán na dosažení podnikových cílů. Spojení systému odměňování s měřítky BSC je samozřejmě atraktivní, má ale svá úskalí:

- Jsou v BSC zvolena správná měřítka?
- Jsou data pro vybraná měřítka spolehlivá?
- Může mít způsob dosahování výsledků vedlejší důsledky?

Tyto nedostatky se objeví v případě, že prvotní měřítka BSC dokonale neodpovídají cílům a když nejsou akce na zlepšení krátkodobých měřených výsledků konzistentní s dosahováním dlouhodobých cílů. Naopak některé podniky jsou si vědomy toho, jak silnou pákou odměňování je, a nechtějí v první fázi zavádění BSC propojit systém odměňování s měřítky výkonnosti. [5]

BSC nabízí k rozhodování o odměnách alternativní přístup. Management může stanovit minimální úroveň všech strategických měřítek nebo jen jejich podskupiny pro nadcházející období. Manažeři nedostanou žádné odměny v případě, že výkonnost v daném období nedosáhne prahové hodnoty všech vybraných měřítek. Takové omezení by mělo motivovat k vyvážené výkonnosti napříč cíli všech perspektiv. Odměny za výkonnost jsou určovány podle těch strategických měřítek, které jsou pro nadcházející období nejdůležitější.

Je nutné si ale uvědomit, že odměňování podle výsledků není vždy ideálním řešením. Existují výkony, které nelze měřit a proto je nutné použití odměňování podle schopností, úsilí a kvality svých rozhodnutí a činů. [5]

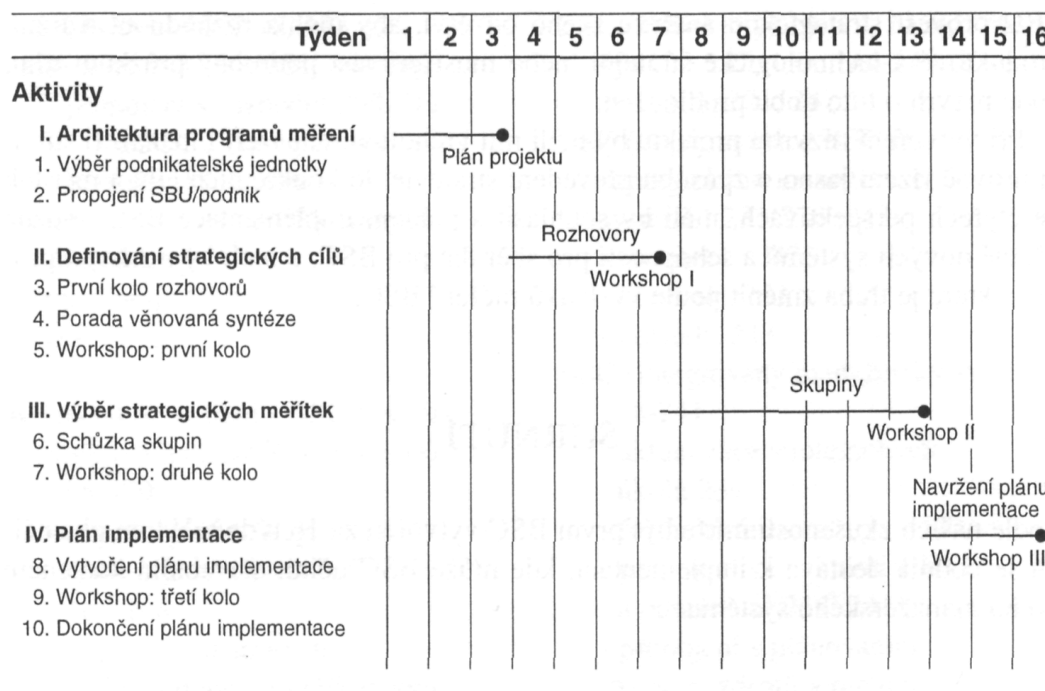
### 2.5.2 Zpětná vazba

Strategický manažerský systém by nebyl úplný bez zpětné vazby, analýzy a reflexe, které se testují a přizpůsobují strategii aktuálním podmínkám. K testování, ověřování a úpravě hypotéz, na nichž je strategie založena, by měly být navrženy strategické zpětnovazební systémy.

Zpětnovazební systém je jednoduchou smyčkou, ve které byly cíle určeny a nebudou se měnit. [3]

### 2.5.3 Časový rámec implementace BSC

Typický projekt BSC trvá asi 16 týdnů (viz obrázek 9).



Obr. 9: Časový plán typického BSC;

Zdroj: [5]

Rozvrh je většinou určen časem, který mají vrcholoví manažeři na rozhovory, workshopy a setkání skupin. Pokud jsou podle požadavků projektu všichni k dispozici, může být časový rozvrh i zkrácen. Výhodou rozvržení projektu na 16 týdnů je to, že vrcholoví manažeři mají mezi setkáními čas přemýšlet o struktuře BSC, o strategii a informačním systému, a co je nejdůležitější, o manažerských procesech, které mu teprve dají význam. [3]

## 2.6 Tvorba BSC

BSC by měl prezentovat kolektivní „moudrost“ a úsilí týmu vrcholových manažerů strategických podnikových jednotek. Dokud není celý tým do procesu plně zapojen, není úspěch pravděpodobný. Bez aktivní podpory a spolupráce vrcholových manažerů nemůže být BSC zahájen; bez podpory shora nemůže uspět. [5]

Zavedení nového manažerského systému, založeného na BSC, musí zlomit netečnost podniku k jakémukoli programu změn. Pro efektivní implementaci nového systému



je třeba dvou typů nositelů změn. Podnik potřebuje nositele změn - manažery, kteří tvorbu BSC usnadní a pomohou ho zavést jako nový manažerský systém. Zadruhé, vedení musí jmenovat manažera, který bude strategický manažerský systém obsluhovat jako neustále se opakující proces. Dalším problémem zavádění je, že pravomoci obou osob nelze zařadit podle tradičních organizačních pravidel. Byly určeny tři kritické role, které se musí určit při tvorbě a zavádění BSC:

- Architekt – je odpovědný za vytvoření prvotního BSC a jeho zavedení do manažerského systému. Architekt musí plně pochopit nové zaměření na dlouhodobé strategické cíle a být pro ně vnitřně motivován. Musí být schopen vzdělávat vrcholové manažery a převést strategii do konkrétních cílů a měřítek, a to způsobem, který nevyvolá negativní reakce. Vede proces, dohlíží na termíny porad a rozhovorů, zajišťuje, aby měl projektový tým k dispozici správnou dokumentaci a informace. [5]
- Nositel změny – nositel změn by měl mít přímý přístup k nejvyššímu šéfovi, protože je vedoucím rozvoje nového manažerského systému, který se může rozvíjet dva nebo tři roky. Role nositele změn je kritická, je zástupcem nejvyššího šéfa, sleduje každodenní používání nového manažerského systému. [5]
- Hlasatel – je odpovědný za získání důvěry a podpory všech členů podniku, od nejvyššího vedení až k řadovým zaměstnancům. Nové strategie vyjádřené BSC obecně vyžadují nové hodnoty a nové pracovní postupy podle požadavků na spokojenost zákazníka, jakost, dobu odezvy, inovace, služby a podle požadavků na zaměstnance a systémy. Manažer komunikačního programu BSC by měl tento úkol pojmout jako vnitřní marketingovou kampaň. [5]

Zkušenosti se zahajováním BSC ukázaly důležitost existence externích konzultantů nebo poučených interních praktiků. Obvykle je nutná úzká spolupráce externích a interních konzultantů na pilotním programu. Pilotní program slouží dvěma účelům. Demonstruje hodnotu BSC a buduje kompetence interních konzultantů, kteří rozvinou program v celém podniku. Interní konzultanti také podporují nositele změn, který zavede BSC do manažerských procesů.

Tvorba BSC je proces. Existuje systematický plán vývoje BSC, který je používán.

Skládá se ze čtyř základních kroků:

- definice architektury měření,
- dosažení konsensu o strategických cílech,
- výběr a návrh měřítek,
- tvorba plánu implementace. [5]

## 2.7 Chyby při zavádění BSC

Hlavními příčinami neúspěchu při zavádění BSC jsou chyby ve struktuře a výběru měřítek a chyby v procesu vývoje a použití BSC.

- Chyby ve struktuře - mnoho manažerů se domnívá, že doplní-li finanční měřítka o nefinanční, jako např. spokojenost zákazníků a podíl na trhu, je BSC hotový. Je nutné si uvědomit, že nefinanční měřítka mají řadu „nectností“ tradičních finančních měřítek. Jsou zpožděná a vypovídají o tom, jak podniková strategie fungovala v minulosti. Nejsou dostatečně podrobným průvodcem pro budoucnost, ani základem alokace zdrojů, strategických iniciativ a propojení s ročním rozpočtem a výdaji.
- Chyby v organizaci podniku – jedná se o problémy, které vyplývají ne z chyb v BSC, ale ze způsobu implementace konceptu BSC. [5]

Některé podniky pracují na BSC příliš intenzivně a dlouho. Pokud neexistují pro několik kritických měřítek data, pokoušejí se zavést informační systémy, které je poskytnou. To zavedení BSC značně prodlužuje a ničí jakékoli nadšení. BSC nejsou statické. Jsou dynamické a měly by být neustále hodnoceny a aktualizovány, aby odrážely nové konkurenční, tržní a technologické podmínky. Tím, že podniky zavedou BSC opožděně, ztrácejí příležitost k získání zpětné vazby o měřítkách, k nimž existují data, a co je ještě důležitější, ztrácejí i praxi v jeho používání jako základního manažerského systému. [5]

Výzkumy BCS v České republice ukázaly, s jakými problémy se podniky při zavádění BSC setkávají:

- problémy s komunikací – 92 %,
- problémy s informačními technologiemi – 23 %,
- nezájem TOP managementu – 15 %. [2]

Výzkumy také ukázaly, jaké přínosy podniky pocítují po zavedení BSC:

- zlepšení komunikace strategie – 77 %,
- informovanost o celkové výkonnosti podniku – 54 %
- zvýšení dostupnosti informací – 38 %,
- obnovení rozpočtování ze strategií – 15 %. [2]

### 3 CÍL A METODICKÝ POSTUP

---

Cílem této práce je zhodnocení zavádění systému „Balanced Scorecard“ (BSC - vyvážený Scorecard) ve firmě Schwan Cosmetics CR s.r.o., která se zabývá výrobou dřevěných kosmetických tužek. Důvodem vypracování této práce je nejen zaměření se na úspěšnost zavedení a hodnocení systému jako takového, ale je převážně zaměřen na to, jak je tento systém jednotlivými odděleními chápán a vnímán, a jak je ovlivňován v závislosti na plnění měřítek, motivaci a odměňování.

Metodický postup zahrnuje:

- analýzu současného stavu zavádění systému BSC,
- zhodnocení dopadů systému BSC se zaměřením na vybrané ukazatele,
- návrh případných změn.

Při zpracování diplomové práce jsem použila standardní postupy, jako je srovnání, analýza, rozhovory a studium odborné literatury, která se touto problematikou zabývá.

Během let 2006 až 2007 jsem se věnovala získávání informací týkajících se problematiky BSC z širokého okruhu odborné literatury našich i zahraničních autorů. Rovněž jsem také čerpala z interních materiálů a dokumentů firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o.

Hlavními materiály byly hodnotící kritéria ze systému hodnocení BSC, který je součástí počítačového modulu Navision Financial a dále jsem čerpala z nastavených a zavedených procesů a podprocesů všech činností uvnitř firmy. Důležitým zdrojem informací byly také strategické cíle podniku a další interní materiály. Součástí praktické části této diplomové práce je také dotazník, který poskytl cenné informace o skutečném pojetí BSC zaměstnanci firmy.

Anketní dotazník byl rozdán 90 zaměstnancům podniku. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou prostřednictvím kritérií BSC hodnoceni. Dotazník obsahuje otázky týkající se historie implementace BSC, ale také otázky ze současnosti (viz příloha 2). Úkolem zaměstnanců bylo odpovědět na 43 otázek. Zpět bylo odevzdáno celkem 50 vyplněných dotazníků.

Dotazník obsahuje 3 typy otázek:

- otázky, kde jsou navrženy možnosti odpovědí,
- otázky, kde je nutný názor jednotlivce,
- kombinace obou předchozích.

Dále jsem při zpracování diplomové práce vycházela z vlastních poznatků, které jsem v této firmě získala jako její zaměstnanec, a to od roku 2001 až do současnosti.

Jako koordinátor obchodních projektů jsem měla možnost spolupracovat s širokým týmem lidí z různých oddělení a společně s nimi se podílet na zavádění a funkčnosti systému BSC. Tato praxe mi umožnila pochopit důležitost spokojenosti zaměstnanců uvnitř firmy, spokojenost našich investorů a spokojenost našich zákazníků.

Dalším významným zdrojem informací pro mě byly konzultace s jednatelem firmy Václavem Štefánkem a s managerem kvality Martinem Smolíkem.

Po analýze informací a podkladů této firmy navrhuji některá opatření a změny, které by byly přínosem pro zavedený systém BSC.

## **4 SCHWAN COSMETICS CR S.R.O.**

---

Schwan Cosmetics CR, s.r.o., Průmyslová 176, 381 01 Český Krumlov

IČO 26036835

DIČ CZ26036835

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově byla založena 20.06.2001. Základní podnikatelskou aktivitou firmy je výroba kosmetických přípravků, konkrétně se jedná o výrobu dřevěných kosmetických tužek. Společnost patří k největším výrobcům tohoto sortimentu na světě. Produkce je z 99,9 % určena na export do zemí celého světa.

Podnik je součástí německého koncernu Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie, který působí na celém světě a je plně specializován na výrobu psacích potřeb, kosmetiky a propagačních předmětů. Majoritním vlastníkem koncernu je rodina Schwanhäußer. Hlavní sídlo podniku je v Heroldsbergu nedaleko Norimberku (viz příloha 5).

Schwan Cosmetics CR s.r.o. má vždy, jako člen skupiny Schwan - STABILO Cosmetics, správnou kosmetickou odpověď na každou potřebu v rámci své standardní nabídky i v rámci individuálního přístupu. Díky své široké nabídce produktů plní potřeby největších mezinárodních kosmetických společností. Svou invencí a inovací společnost zaručuje výrobní kvalitu na základě špičkových technologií.

Výstavba firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. byla financována majoritním vlastníkem a dále byla použita investiční pobídka, která byla poskytnuta Ministerstvem průmyslu a obchodu, a to ve výši 266 mil. Kč. Podnik může během deseti let čerpat slevu na dani z příjmu právnických osob.

### **4.1 Historický vývoj**

#### **4.1.1 Schwan - STABILO Schwanhäußer Industrie**

Společnost Schwan - STABILO je rodinný podnik s dlouholetou tradicí a v současnosti je řízen již čtvrtou generací. Od samého počátku je společnost charakterizována vynalézavostí, dynamikou a neustálým vývojem.

- 1855 - Založení norimberské firmy na psací tužky - Großberger & Kurz.
- 1865 - Převzetí podniku komerčním radou Gustavem Schwanhäußerem.
- 1906 - Prezentace obrovské tužky na zemské výstavě v Norimberku.
- 1925 - Objev tužky s tenkou tuhou odolnou proti lámání, která byla vhodná na technické i umělecké kreslení.
- 1927 - "Účelové použití" chirurgických tužek americkými ženami. Díky své vosk obsahující substanci byly používány na zdůraznění obočí a tak se narodila první kosmetická tužka.
- 1939 - Vypuknutí 2.světové války. V průběhu války došlo ke ztrátě zahraniční firemní značky a v roce 1945 zničení výrobní budovy.
- 1946 - Postupná obnova a započetí výroby kosmetických výrobků až po mýdlo na holení.
- 60. léta - Expanze společnosti - vývoj nových výrobků a zakládání nových zahraničních zastoupení.
- 70. léta - Výstavba a rozvoj kosmetického sektoru, který dodnes vystupuje jako výrobce tzv. „private label“ pro všechny vedoucí kosmetické firmy - vývoj a výroba pro zákazníky bez vlastní výrobní značky.
- 1976 - Přejmenování podniku na Schwan – STABILO Schwanhäußer GmbH & Co.
- 1992 - Přeložení výroby klasických dřevěných psacích tužek do České republiky. Vznik firmy Schwan – STABILO CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově. Zde jsou od této doby vyráběny všechny standardní psací tužky a pastelky.
- 1996 - Přeměna struktury jednotlivých podniků na jednotný holding.
- 2001 - Vznik firmy Schwan Cosmetics CR s.r.o. a začátek výroby dřevěných kosmetických tužek v Čechách.

#### **4.1.2 Schwan Cosmetics CR s.r.o.**

Firma Schwan Cosmetics CR s.r.o. začala svou podnikatelskou činnost v roce 2001 s 61 zaměstnanci v pronajatých prostorách firmy Schwan – STABILO CR s.r.o. v Českém Krumlově. Výrobní kapacita činila 33 mil. ks kosmetických tužek ročně. Počátečním sortimentem byly tužky „Slim“ na oči, rty, obočí a nehty, (viz tabulka 2 a 3).

- 2002 - Přestěhování výroby Flok aplikátorů z Heroldsbergu do Českého Krumlova.
- 2003 - Zahájení výstavby nového závodu v Českém Krumlově.
- 2004 - Stěhování výroby do nového závodu a úspěšné zahájení výroby.
- 2005 - Získání GPM certifikátu (Good Manufacturing Practices) a FSC certifikátu (Forest Stewardship Council AC.).
- 2007 - Přestěhování výroby tužek „Jumbo, Slumbo a Biggi“ z Německa do Čech.

Rok	Týdenní výrobní kapacita kosmetických tužek
2001	625 000 ks
2002	625 000 ks
2003	750 000 ks
2004	1 200 000 ks
2005	1 500 000 ks
2006	1 850 000 ks
2007	2 100 000 ks
2008	2 000 000 ks

Tab. 2: Týdenní výrobní kapacita v období let 2001 – 2008;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

	Ø šířka jádra tužky	Ø délka tužky		
Slim	4 mm	87 mm	120 mm	175 mm
Slumbo	6 mm	87 mm	120 mm	-
	6,7 mm	87 mm	105 mm	120 mm
Jumbo	6 mm	87 mm	105 mm	120 mm
	6,7 mm	120 mm	-	-
	8 mm	87 mm	105 mm	120 mm
Biggi	10 mm	87 mm	-	-

Tab. 3: Výrobní sortiment;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.



## 4.2 Finanční údaje firmy

Společnost si vede po finanční stránce velmi úspěšně a dosahuje všech plánovaných ukazatelů. Zisk společnosti byl v roce 2006/07 169.065 tis. Kč (viz tabulka 4), kdy opět došlo k výraznému meziročnímu nárůstu tržeb, a to o cca 60 %.

Veškeré ukazatele potvrzují výrazný trend růstu společnosti. V hospodářském roce 2007/08 společnost očekává navýšení tržeb pouze o 10 - 15 % oproti roku 2006/07 a to hlavně díky rozšíření výroby o produkty řady „Biggi a Jumbo“, dále se chce zaměřit na stabilizaci a optimalizaci procesů.

	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Obrat v tisících Kč	104 164	189 492	279 974	363 932	518 586	856 320
Tržby z prodeje vlastních výrobků v tisících Kč	86 172	159 924	255 782	324 018	487 951	816 210
Zisk před zdaněním v tisících Kč	-26 400	10 760	47 555	15 878	34 056	169 065
Stálá aktiva v tisících Kč	103 956	154 882	448 228	560 819	547 898	531 579
Oběžná aktiva v tisících Kč	110 508	111 696	343 067	182 600	268 541	368 453
Základní kapitál v tisících Kč	230 000	250 000	266 000	266 000	266 000	266 000
Cizí zdroje v tisících Kč	27 696	40 414	234 502	173 578	224 456	195 311
Bankovní úvěry v tisících Kč	0	16 712	149 272	85 730	99 975	28 802
Celkový počet pracovníků	60	130	212	279	388	445
Pořízení investic v tisících Kč	119 631	73 054	312 414	154 604	44 829	55 878

Tab. 4: Finanční údaje v období let 2001 – 2007;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

## 4.3 Výroba

Výroba probíhá v pravidelném dvousměnném provozu. Pouze vybraná oddělení se specializovanými technologiemi vyrábějí v třísměnném provozu. Celkem bylo vyrobeno za období hospodářského roku 2006/07 přes 105 mil. ks kosmetických tužek. Jedná se výhradně o výrobu na zakázku.

Na základě praktických zkušeností probíhá ladění a trénování výrobních postupů spojených se zaváděním standardů, jako nezbytného základu další stabilizace výroby. Výroba je řízena systémem výrobních a projektových týmů.

#### 4.4 Zaměstnanci firmy

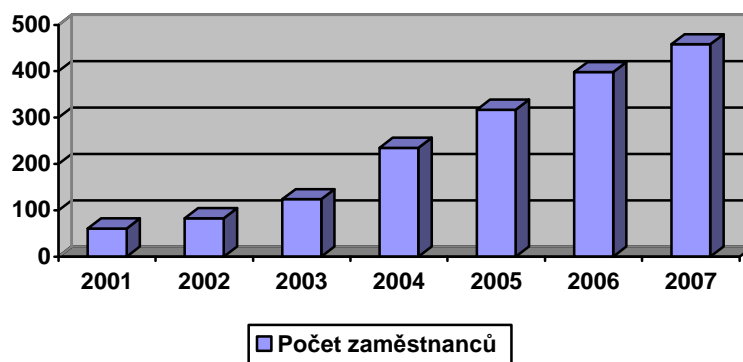
Firma prošla od roku 2001 rychlým a dynamickým rozvojem a s tím souvisí i růst počtů zaměstnanců. Z původních 61 zaměstnanců dnes eviduje již 458 zaměstnanců (viz tabulka 5 a graf 1).

Společnost věnuje velkou pozornost přijímání nových zaměstnanců. Cílem personální práce je výběr a příjem nejvhodnějších zaměstnanců a vzdělávání všech zaměstnanců zaměřené na všechny oblasti odborné a jazykové přípravy. Společnost věnuje na další vzdělávání a rozvoj svých pracovníků nemalé prostředky. Schwan Cosmetics CR se svou úrovní podnikové kultury řadí mezi stabilní, spolehlivé a vyhledávané zaměstnavatele v Českém Krumlově a okolí.

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců	61	83	124	235	317	398	458

Tab. 5: Přehled zaměstnanců v období let 2001 – 2008;

Zdroj: Interní podklady o zaměstnanosti firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.



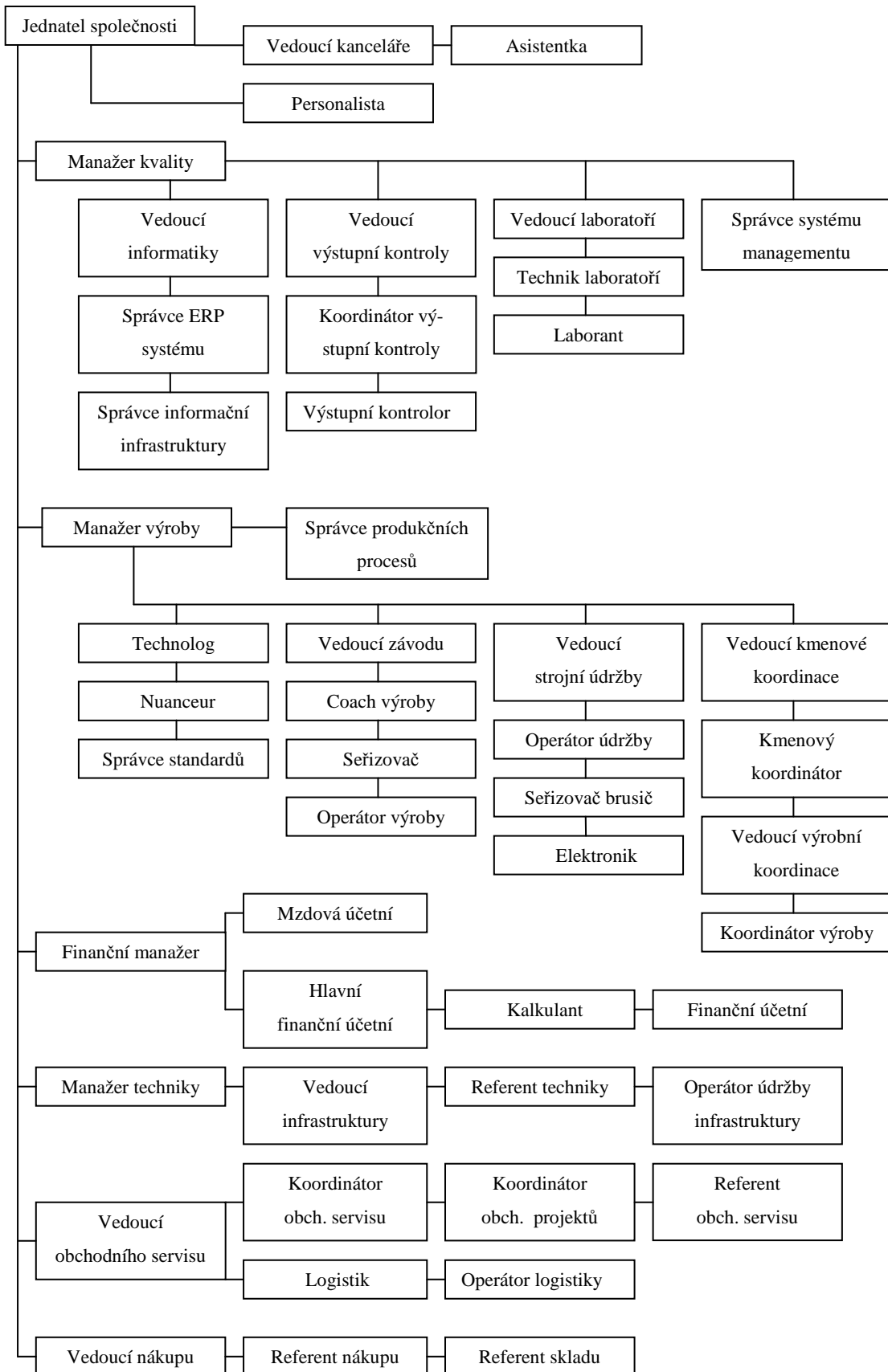
Graf 1: Přehled zaměstnanců v období let 2001 – 2008;

Zdroj: tab. 4

##### 4.4.1 Týmové rozdělení zaměstnanců

- top tým – nejvyšší vedení podniku,
- auditorský tým – skupina školených auditorů,
- projektový tým – skupina projektových a vedoucích pracovníků,
- podnikové týmy – skupiny pracovníků v rámci pracovního zaměření.

## 4.5 Organizační struktura



## 4.6 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

### 4.6.1 Vnitřní mzdový předpis

Zaměstnanci přísluší, na základě dohodnutého druhu vykonávané práce v pracovní smlouvě, mzda. Mzdou se pro tyto účely rozumějí peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy poskytovaná zaměstnancem za výkon práce. Za mzdu nelze považovat plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměny za pracovní pohotovost apod.

Vnitřní mzdový předpis určuje, jaké jsou druhy mezd podle pracovního zařazení:

- zaměstnanci ve výrobě - mzdy dle mzdových tarifů a pozic (viz tabulka 6 a 7),
- zaměstnanci v administrativě - smluvní mzdy, určují se individuálně v rámci pracovní náplně.

	<b>Tarifní skupina A</b>	<b>Tarifní skupina B</b>	<b>Tarifní skupina C</b>
<b>Tarifní stupně</b>	Kč / 1 měsíc	Kč / 1 měsíc	Kč / 1 měsíc
<b>I.</b>	-	-	-
<b>II.</b>	-	10.000,-	12.000,-
<b>III.</b>	9.500,-	11.000,-	13.000,-
<b>IV.</b>	10.000,-	11.500,-	14.000,-
<b>V.</b>	10.500,-	12.000,-	15.000,-
<b>VI.</b>	11.000,-	12.500,-	16.000,-
<b>VII.</b>	11.500,-	13.000,-	17.000,-
<b>VIII.</b>	12.000,-	13.500,-	18.000,-

Tab. 6: Mzdové tarify základní mzdy;

Zdroj: 601502.04 Vnitřní mzdový předpis

	<b>Tarifní skupina A</b>	<b>Tarifní skupina B</b>	<b>Tarifní skupina C</b>
<b>Pozice</b>	Operátor výroby	Operátor výroby	Operátor údržby
		Operátor balení	Operátor údržby infrastruktury
		Operátor logistiky	Seřizovač
			Seřizovač brusič
			Nuanceur

Tab. 7: Zařazení pozic do mzdových tarifů;

Zdroj: 601502.04 Vnitřní mzdový předpis

Druh příplatku	Výše příplatku	Poznámka
za práci v noci	10%	z průměrného hodinového výdělku
za práci v sobotu a neděli	25%	z průměrného hodinového výdělku
za práci ve svátek	100%	z průměrného hodinového výdělku
za přesčasové hodiny	25%	z průměrného hodinového výdělku
za pracovní pohotovost	10%	z průměrného hodinového výdělku
mluvčí týmu	3.000,- / 1 měsíc	

Tab. 8: Příplatky;

Zdroj: 601502.04 Vnitřní mzdový předpis

#### 4.6.2 Prémiový řád firmy

Na základě prémiového řádu podniku jsou zaměstnancům poskytovány prémie, a to ve stanované výši dle konkrétních funkčních míst a pracovních pozic. Prémie jsou vypláceny za splnění podnikových ukazatelů – kritérií. Každé kritérium je neustále monitorováno a v určených intervalech vyhodnocováno jeho vlastníkem. Výsledné hodnoty jsou kontrolovány a konzultovány na pravidelných poradách. V případě splnění kritérií přísluší zaměstnancům stanovaná výše prémie, která je určena prémiovým řádem firmy (viz příloha 1).

Prémie firmy jsou podle pracovního zařazení rozděleny takto:

- zaměstnanci ve výrobě - 35 % premií
- zaměstnanci v administrativě - 20 % premií.

Tyto prémie jsou dále rozděleny podle pracovních pozic, důležitosti a priorit na dílčí části, jejichž podíl určuje manažer příslušného oddělení či vedoucí pracovník konkrétního týmu.

#### 4.7 Výzkum a vývoj

Výzkumné a vývojové práce jsou centralizovány v podnikovém ústředí, v německém Heroldsbergu. Společnost standardně využívá těchto vývojových výsledků a aplikuje je v produkčním procesu. Plynulý transfer technicko - organizačního a oborově specifického know - how probíhá formou pravidelných setkání technických týmů obou

společností. Vybraní odborníci firmy jsou zařazeni do mezinárodních řešitelských týmů, ve kterých se podílejí na řešení vybraných projektů.

Aktivní nasazování inovativních high - tech řešení, jakož i permanentní péče o rozvoj a zlepšování procesů, je výrazným rysem podnikání společnosti.

Dalším významným krokem vpřed je vytvoření českého vývojového týmu.

## **4.8 Strategie podniku**

- 1 rok 2001/2002 Začít a Rozběhnout se
- 2 rok 2002/2003 Běžet a Vydělat
- 3 rok 2003/2004 Vydělat a Stabilizovat
- 4 rok 2004/2005 Vydělat a Růst
- 5 rok 2005/2006 Vydělat a Dospět
- 6 rok 2006/2007 Vydělat a Růst
- 7 rok 2007/2008 Vydělat a Růst

### **4.8.1 Klíčové směry podnikové strategie pro rok 2006 - 2011**

- 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

## 4.9 Společenská odpovědnost firmy

Společnost se aktivně spolupodílí na společenském a kulturním životě v Českém Krumlově a celém regionu.

Tradiční je sponzorství Jazzového festivalu a Festivalu barokní hudby v Českém Krumlově. Dále pak akcí pořádaných Městským úřadem (Svatováclavské slavnosti, Dny růže, Den bez barier, atd.)

Úspěšně se prohlubují kontakty se Střední průmyslovou školou Sv. Anežky a ve výstavních prostorách firmy probíhají výstavy absolventských prací studentů.

Součástí strategie podniku je také ochrana životního prostředí. Jde například o používání zemního plynu, přírodních stavebních materiálů a biologického čistícího zařízení spalin, které odbourává rozpouštědla bez současného vytváření CO.

Investice v řádu milionů často pomohly společnosti Schwan - STABILO překonat i přísné normy pro ochranu životního prostředí. Uzavřené okruhy zaručují minimální emise a maximální recyklaci: dřevěné odřezky se lisují do prken, zbytky laků a rozpouštědel se destilují a znovu používají. Společnost v rámci výroby v harmonii s životem a přírodou zásadně odmítá testování na zvířatech.

## 5 BSC – JAK DOSÁHNOUT PODNIKOVÝCH AMBICÍ

---

### 5.1 Implementace BSC

Počátky zavádění BSC ve firmě se datují od roku 2003, ale úvahy o nutnosti nějakého systému řízení, měření a kvantifikace byly v povědomí vedení podniku již od počátku vzniku firmy. Firma s 61 až 83 zaměstnanci byla rodinným podnikem, který fungoval na základě přátelských vztahů. Výhodou tohoto rodinného podniku byla rychlá informovanost, jednoduchá organizační struktura a veškeré činnosti se tvořily za pochodu. Zaměstnanci měli možnost projevit svou kreativitu a nápady.

Z rozvojem firmy, výstavbou nové výrobní haly a osamostatněním se v oblasti finančního plánování, vzrostla potřeba zavedení řídicího systému, který by byl pro potřeby podniku nejlepší. Existovalo devět důvodů:

- vznikala potřeba cílů – směr, jakým se bude firma ubírat,
- nutnost převedení cílů do čísel,
- nutnost změn - změn k naplnění cílů, změn k lepšímu,
- podnik, který funguje na základě rodinných a přátelských vztahů dosahuje stanoveného cíle velmi pomalu a kostrbatě,
- potřeba měření – co se neměří, se dělá postaru a neefektivně,
- naplňování cílů prostřednictvím projektových úkolů – zaškolení a začlenění zaměstnanců do projektové práce, vznikl tlak na rozvoj tvůrčího myšlení,
- nárůst počtu zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců podle věrohodných dat pomocí zavedeného IT systému,
- nutnost firemního plánování a sledování trendů vývoje.

Cílem bylo najít takový systém, který zajistí integrální a rovnoměrný rozvoj podniku k dosažení stanovaných cílů. Dále vznikla nutnost sladění všech aktivit, aby došlo k odstranění rozdílů v rozvoji jednotlivých oddělení podniku. Oddělení, které se rozvíjelo rychlejším tempem, bylo rušivým elementem a docházelo tak ke ztrátě vazeb. Naopak oddělení s pomalejším tempem rozvoje bylo brzdou podniku.

S návrhem zavedení BSC přišel manager kvality, který měl s tímto systémem bohaté zkušenosti, a který ostatním členům vedení vysvětlil výhody a přednosti tohoto



systemu. Na základě několika prezentací došlo k seznámení vedení podniku s BSC a výsledkem bylo přijetí návrhu na zavedení této metody. Činnosti, které byly nutné při zavádění BSC:

- stanovení prvních cílů,
- určení čtyř perspektiv,
- analýza toho, co se dá a nadá měřit,
- analýza kritérií, určení finančních a nefinančních měřítek,
- sestavení projektového týmu – vznik středního managementu, který měl za úkol realizovat BSC napříč celým podnikem,
- zaškolení středního managementu – rozpad cílů, vznik projektových úkolů,
- interní školení projektové práce,
- příprava IT systému – programování a úpravy v počítačovém modulu Navision Financial.

Všechny tyto činnosti byly z počátku prováděny vedením podniku. Po zaškolení přešla správa a naplňování BSC do rukou projektového týmu.

Veškerá data a informace o dění v podniku jsou zaznamenávány a evidovány v programu Navision Financial. Tento program umožnil zavedení BSC do čísel a vzorců, které je možné pravidelně sledovat a vyhodnocovat.

## 5.1.1 Strategické cíle firmy

Perspektiva	Kritérium	Popis cíle první úrovně
<b>Celopodnikové cíle 2004 - 2005</b>		
<b>Finance</b>	B04.01	Dodržení rozpočtu nákladů, tržeb a investic
<b>Zákazník</b>	B04.03	Spokojenost zákazníka směřující k úrovni 6Σ
<b>Kompetence</b>	B04.06	Měření výkonnosti podle věrohodných dat
	B04.07	Odměňování podle výkonnosti
	B04.08	Plošná podpora projektové práce
<b>Procesy</b>	B04.02	Plný dvojsměnný provoz v obou závodech
	B04.04	Trvalý komplexní rozvoj dodavatelů
	B04.05	Systém spolehlivého časového plánování
<b>Celopodnikové cíle 2005 - 2006</b>		
<b>Finance</b>	B05.01	Dodržení rozpočtu nákladů, tržeb a investic
<b>Zákazník</b>	B05.03	Spokojenost zákazníka směřující k úrovni 6Σ
<b>Kompetence</b>	B05.06	Měřitelné a plošné zvýšení kompetence
<b>Procesy</b>	B05.02	Plný výkon všech technologií obou závodů
	B05.04	Trvalý komplexní rozvoj dodavatelů
	B05.05	Systém spolehlivého časového plánování
<b>Celopodnikové cíle 2007 – 2008</b>		
<b>Finance</b>	B07.F1	Nadečtové plnění plánu tržeb
	B07.F2	Nadečtové dodržení plánu nákladů
	B07.F3	Nadečtové dodržení investičního plánu
	B07.F4	Dodržení plánu zůstatku peněžních prostředků
<b>Zákazník</b>	B07.Z1	Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace
	B07.Z2	Podíl včas naskladněných zakázek tužek
	B07.Z3	Změření komplexní šestibodové výkonnosti podniku
<b>Kompetence</b>	B07.K1	Plnění plánu úspěšně realizovaných tréninkových činností
<b>Procesy</b>	B07.P1	Snížení jednotkových nerealizovaných přímých nákladů
	B07.P2	Plnění plánu interních auditů a vyvolaných reauditů

Tab. 9: Strategické cíle firmy;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

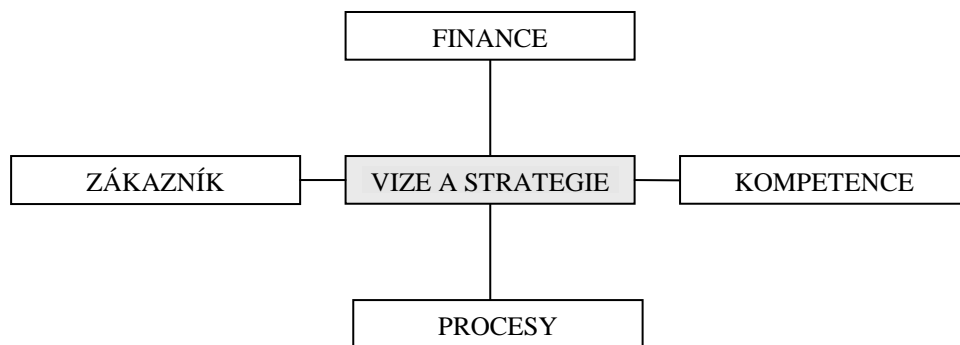
### Vyhodnocení celopodnikových cílů

- Cíl schválen a dokumentován
- Řešení navrženo a schváleno
- Řešení realizováno a proškoleno
- Řešení zavedeno a dokumentováno
- Řešení ověřeno a uzavřeno

### 5.1.2 Perspektivy

Základní čtyři perspektivy podniku jsou (viz obrázek 10):

- finance,
- zákazník,
- procesy,
- kompetence.



Obr. 10: Podnikové perspektivy;

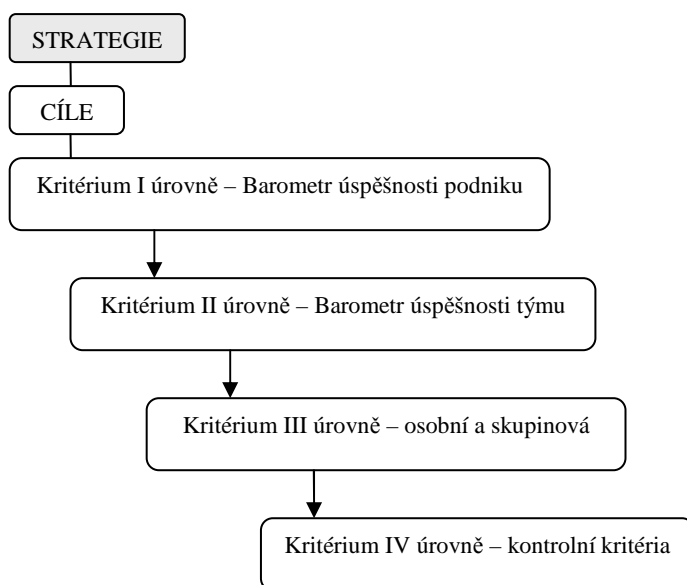
Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

## 5.2 Analýza současného stavu BSC v podniku

### 5.2.1 Měřítko - kritéria

V současné době v podniku existují čtyři základní úrovně kritérií (viz obrázek 11):

- kritéria 1. úrovně – naplňují cíle podniku, vlastníkem kritérií je vedení podniku a „Barometr úspěšnosti podniku“ je jejich hlavním ukazatelem (viz příloha 7),
- kritéria 2. úrovně – naplňují týmové cíle, vlastníky jsou vedoucí jednotlivých oddělení a projektoví pracovníci, kteří jsou členy projektového týmu. Kritéria jsou podúrovň cílů podniku a jejich hlavním ukazatelem je „Barometr úspěšnosti týmu“ (viz příloha 6),
- kritéria 3. úrovně – naplňují cíle skupiny či jednotlivce a jsou podúrovň cílů týmových. Týkají se všech ostatních zaměstnanců podniku,
- kritéria 4. úrovně – jedná se o kontrolní kritéria.



Obr. 11: Provázanost kritérií;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Každé kritérium má v programu Navision Financial svou evidenční kartu, která obsahuje:

- popis a název kritéria,
- informace o strategii a cílech,
- informace o procesu, podprocesu, který k danému kritériu patří,
- jméno vlastníka, který kritérium spravuje a vyhodnocuje,

- cílové hodnoty, které udávají, jak by mělo být kritérium plněno - jsou uváděny v kusech, procentech, hodinách a nebo v korunách,
- vypočtené hodnoty, které ukazují, jak bylo kritérium splněno,
- informace o tom, zda bylo kritérium splněno - porovnání hodnot cílových a vypočtených. Výsledek je zobrazen pomocí symbolů:
  - 😊 - **zelený symbol**, splněno,
  - 😞 - **červený symbol**, nesplněno,
  - 😐 - **šedý symbol**, kritérium nenastaveno.
- vzorec výpočtu, který určuje, ze kterých dat v systému se dané kritérium počítá a jak se vyhodnocuje,
- informace o tom, zda se jedná o mzdové kritérium, které ovlivňuje prémieovou složku mzdy zaměstnanců – hodnocené (prémiové) či nehodnocené (informativní) kritérium,
- periodu vyhodnocení činnosti – hodinově, denně, týdně, měsíčně, ročně, kvartálně,
- filtr data, které udává časové rozmezí, za které je kritérium vyhodnocováno.

### 5.2.2 Tvorba a správa kritérií

Tvorba kritérií v programu Navision Financial spadá do kompetence správce systému managementu, který vytváří karty kritérií se všemi náležitostmi popsány výše. Kritéria první úrovně jsou vždy tvořena na počátku hospodářského roku a vychází ze strategie a cílů podniku. Kritéria dalších úrovní vznikají postupně v průběhu celého roku. Kritéria předchozích let jsou aktualizována a i nadále slouží k pravidelnému vyhodnocování.

S požadavkem na vznik nového kritéria druhé a třetí úrovně může přijít kterýkoliv zaměstnanec. Tento požadavek podléhá schválení vedoucího týmu a vedení podniku. Kritérium vzniká na základě nutnosti měření, sledování a vyhodnocování určitých dat v systému. Tvorba vzorce výpočtu a provázanost dat, jakožto odpovědnost za správné nastavení kritéria v systému, je úkolem správce produkčních procesů. Cílové hodnoty kritéria stanoví vedoucí týmu po dohodě s vedením podniku.

### 5.2.3 Hodnocení a odměňování v rámci BSC

#### 5.2.3.1 Projektový tým

Při zavádění BSC bylo nutné vytvořit tým lidí, který by zaštiťoval klíčová kritéria BSC, a který by tímto nástrojem naplňoval cíle a strategie podniku. Jedná se o členy projektového týmu, kteří jsou hodnoceni podle Barometru úspěšnosti týmu (viz příloha 6). V současné době se jedná o 33 pracovníků středního managementu, kteří spravují kritéria 2. úrovně (viz příloha 1).

Rozdělení prémie Projektového týmu:

- 10 % - splnění Barometru úspěšnosti týmů,
- 10 % - podíl včas splněných týmových úkolů a projektů (viz tabulka 10).

Č	Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení	Prémie %
1.	Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek.	98%	99%	100%	Týmové	10
2.	Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek.	80%	90%	100%		
3.	Podíl nákladů provozní zmetkovitosti tužek, zničeného zboží a veškerých reklamačních nákladů v naskladněných tržbách za tužky. Náklady na likvidaci laků nejsou započteny.	5,5%	5,0%	4,5%		
4.	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.	100%	-	-	Osobní	10

Tab. 10: Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu;

Zdroj: Prémiový řád

#### Výpočet kritérií Barometru úspěšnosti

- hodnota kritéria je hodnota konkrétního kritéria zařazeného do Barometru úspěšnosti týmu vypočtená na základě procesních údajů za hodnocený měsíc,

- limit úspěšnosti je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dodržení znamená výplatu dílčí části prémie za konkrétní kritérium. Při nedosažení limitu se dílčí část prémie nevyplácí,
- bod zvratu je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě 100 % za konkrétní kritérium. Překročení bodu zvratu znamená výplatu zvýšené prémie až do výše 200 % za konkrétní kritérium,
- mez je hodnota konkrétního kritéria, která představuje dosažitelný výsledek pro sledované období. Mez je limitní hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě 200 % a jejíž překročení hodnotu dílčí prémie dále nezvyšuje,
- procentní příspěvek - % vyjádření polohy hodnoty kritéria mezi limitem úspěšnosti a mezí. Procentní příspěvek nabývá hodnot mezi 0 % a 200 %. Týmový ukazatel stanovuje výši týmové prémie podle výše uvedené tabulky. Týmový ukazatel se vypočítá jako aritmetický průměr procentních příspěvků jednotlivých kritérií Barometru úspěšnosti týmu.

#### Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.

Úkoly pro práci uvnitř týmu se řeší seznamem „Úkoly“ umístěným na příslušném týmovém webu. Úkoly a projekty přidělené v ostatních webech se řeší seznamem Úkoly na těchto webech. Vyhodnocení včasnosti probíhá souhrnně za všechny weby. Položky seznamu jsou kategorizovány na „Úkoly a Projekty“.

„Úkoly“ znamenají činnost požadovanou vnějším partnerem týmu, z čehož vyplývá obecně vyšší priorita a krátkodobé termínování.

„Projekty“ znamenají činnost uvnitř týmu, zpravidla směřující k rozvoji procesů a podobným žádoucím změnám.

Konkrétní vlastník pracuje pouze a výhradně na položkách s prioritou „Vysoká“, které by neměly pro konkrétního vlastníka přesáhnout počet pět. Položky priority „Normální a Nízká“ se obvykle netermínují a slouží jako zásoba projektů, případně jako seznam námětů. Pro vyhodnocení včasnosti je závazný původní dohodnutý termín splnění. Součástí měsíčního výkazu splnění prémiové složky mzdy je „Přehled úrovně projektové práce podniku“.

### 5.2.3.2 Ostatní zaměstnanci podniku

Ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni v rámci BSC podle kritérií 3. úrovně. Příslušná výše prémie je, dle zařazení zaměstnance, rozdělena v určitém poměru a důležitosti (viz příloha 1).

Příklad rozdělení 20 % prémie pro pozici výrobního koordinátora (viz tabulka 11).

Tým	Pozice	Kritérium	Úspěšnost	Hodnocení	20 % prémie
Koordinace	Výrobní koordinátor	Podíl zpracovaných VZ ve výrobní koordinaci do 24 hodin.	97%	Týmové	10
	Výrobní koordinátor	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku výrobní koordinace.	0	Osobní	5
	Výrobní koordinátor	Počet karet zpoždění (QKZ) s místem vzniku výrobní koordinace	0	Týmové	5

Tab. 11: Přehled prémie pro pozici - výrobní koordinátor;

Zdroj: Prémiový řád

### 5.2.4 Vyhodnocování kritérií

Jak již bylo řečeno, jednotlivá kritéria jsou pravidelně vyhodnocována jejich vlastníky na týmových a podnikových poradách.

Časový harmonogram týmových schůzek:

- top tým – týdně,
- auditorský tým – týdně,
- projektový tým – 1 x za 2 – 3 měsíce,
- podnikové týmy – týdně, v některých případech denně.

V případě, že je kritérium splněno, náleží zaměstnanci slíbená prémie. V opačném případě se řeší, co vedlo k jeho nesplnění. Prémie nejsou odebrány bez toho, aniž by nebylo probráno a vysvětleno, jak a co vedlo k jeho nesplnění. Vždy se řeší, zda se chyba týká konkrétní osoby nebo celého týmu. Probíhá šetření, v rámci kterého jsou nastaveny kontrolní činnosti a procesy tak, aby se problém znovu neopakoval.

V případě dlouhodobého neplnění kritérií je provedeno šetření a je vytvořen projektový úkol, který by měl tento problém vyřešit, nebo dojde ke snížení či zvýšení limitní

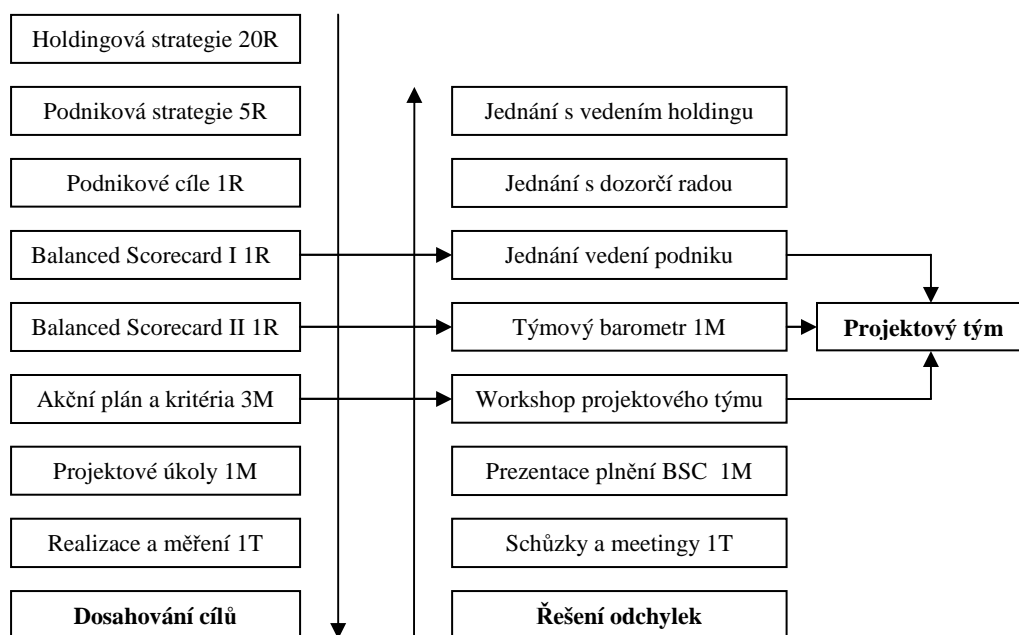


hodnoty kritéria. Stává se totiž, že jsou limity kritérií tak přísné, že je nelze, ani přes veškerou snahu jednotlivců a týmů, splnit.

Pro vyhodnocování kritérií platí pravidlo, že do hodnocení nespadá to, co nemůžou zaměstnanci podniku prokazatelně ovlivnit a odvrátit - např. zpožděná dodávka materiálu, poruchy v dodávce elektrické energie a podobně. Toto pravidlo je použito na základě rozhodnutí vedení firmy, a to po pečlivém zvážení všech skutečností.

### 5.2.5 Podniková politika

Rozpracování podnikové politiky (viz obrázek 13) ukazuje časový rozvrh jednotlivých strategií, cílů, plánů a úkolů.



Obr. 13: Podniková politika;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

## 5.2.6 Zhodnocení současného stavu BSC v podniku

### 5.2.6.1 Hodnocení BSC vedením podniku

Na základě poznatků a zkušeností se vedení firmy shodlo na tom, že firma zavedení BSC úspěšně zvládla. Většina zaměstnanců podniku dnes chápe podstatu a nutnost tohoto systému a naučila se s ním pracovat. BSC je živým systémem kritérií, který se stále doladuje a monitoruje, nelze tedy říci, že současný stav BSC je stavem konečným.

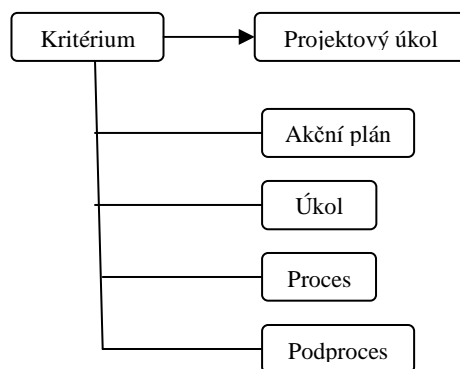
Počátky implementace BSC nebyly nikterak jednoduché. Tento nový a rozsáhlý systém řízení vyžadoval a vyžaduje řadu změn a aktivit, se kterými se pracovníci firmy těžko sžívali, a které byly více či méně úspěšně aplikovány na všechna oddělení firmy.

Situace ve firmě byla velmi složitá i přes zavedení BSC. Firma se stále potýkala se stejnými procesními problémy a s nechtí zaměstnanců ke změně a rozvoji. Zaměstnanci firmy tento systém nevnímali jako nástroj pro zlepšení a zvýšení výkonnosti, ale vnímali jej jako hodnotící systém, který negativně ovlivňuje jejich prémieovou složku mzdy, a který nelze, přes veškerou snahu jednotlivců, plnit.

Vedení podniku kladně hodnotí posledních 5 měsíců, kdy došlo ke změně vnímání BSC u projektových pracovníků. Týmový ukazatel Barometru úspěšnosti týmu, jehož kritéria byla v minulosti odladěna, je plněn nad hranici 100 % a s tímto souvisí i nárůst prémieové složky mzdy u všech zaměstnanců projektového týmu (viz příloha 6).

Tento fakt motivuje zaměstnance k lepšímu a většímu výkonu, zlepšila se týmová spolupráce, chuť na nové projekty a došlo i ke zkrácení termínů plnění úkolů. Zaměstnanci si plně uvědomili, že proces se řídí a kdokoli může přijít s myšlenkou toho, co je nutné ještě měřit. Projektoví pracovníci pochopili, že splnění kritérií mohou dosáhnout jen s pomocí kvalitních a dobře vedených projektů, úkolů a akčních plánů (viz obrázek 12).

Také byl odladěn a plně spuštěn podnikový informační portál - intranet, kde jsou nejen informace, jak si podnik a jednotlivé týmy vedou, ale je to také nástroj na plánování času, zdroj veškerých dat, které nejsou součástí programu Navision Financial, a které jsou přístupné na veřejných úložištích.



Obr. 12: Podpůrné činnosti k plnění kritérií;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

V současnosti jsou prostřednictvím kritérií BSC hodnocení prakticky všichni zaměstnanci podniku. Výjimkou jsou asistentky podniku, u kterých nelze kritéria jednoznačně definovat, protože nepracují s programem Navision Financial tak, aby podle něj mohly být hodnoceny. Jejich hlavní pracovní náplní je evidence a koordinace pošty, správa vozového parku, telefonické služby a občerstvení zákazníků.

V současné době jsou asistentky hodnoceny takto:

- počet hodin nepřítomnosti z důvodu nemoci, ošetřování člena rodiny nebo návštěvy lékaře,
- splnění stanových cílů v měsíci - úspory poštovních nákladů, dozor a organizace návštěv zákazníků a dodavatelů, spokojenosti zaměstnanců se závodním stravováním atd.

Vedení firmy dále shledává řadu překážek, které plnění cílů a kritérií brzdí. Jedná se o tyto překážky:

- dlouhodobost - změna či nové nastavení kritérií se projeví za delší časové období; toto také souvisí s nárůstem dlouhodobých projektů, které k plnění kritérií napomáhají,
- programová náročnost - každé nové kritérium je nutné provázat z daty v IT systému tak, aby odpovídalo požadavkům a odráželo skutečný stav. Pokud neexistují pro daná kritéria jednoznačně definována data, hledá se způsob, jak toho docílit, a to prostřednictvím dodatečného programování systému Navision Financial,

- práce s novými kritérii – vymyslet a odladit nové kritérium a s tím související náročnost na projekt,
- trénink projektových úkolů - zaškolení nových projektových pracovníků, aby uměli projektově pracovat.

#### 5.2.6.2 Hodnocení BSC projektovým týmem

Projektový tým má za úkol realizovat BSC napříč celým podnikem. Implementace BSC pro členy projektového týmu znamenala nové nástroje a možnosti k plnění cílů. Názory jednotlivců k zavádění a funkčnosti BSC se značně liší. Projektový tým má v současnosti 33 členů a vyplněný dotazník odevzdalo celkem 25 respondentů.

Z výsledku výzkumu vyplývá, že pouhých 28 % členů projektového týmu bylo se způsobem zavádění BSC spokojeno, 36 % dotázaných bylo nespokojeno a 36 % dotázaných v té době ve firmě ještě nepracovalo.

Jako hlavní důvody nespokojenosti uvedli:

- špatná komunikace a předávání informací na všech úrovních,
- dlouhodobý a pomalý rozvoj kritérií jednotlivých týmů,
- nedoladěné zavádění BSC v jednotlivých týmech,
- skupinové hodnocení - kolektivní chyba, neobjektivnost,
- neschopnost ovlivnění kritérií jednotlivcem,
- rychlý rozvoj firmy, neustálé změny, špatná koordinace priorit,
- nedostatečná zpětná vazba.

Dalším průzkumem bylo zjištěno, že v současné době 56 % dotázaných vidí fungování BSC pozitivně a jen 12 % negativně. Zbytek respondentů neodpověděl.

Na otázku, zda jsou v současné době s tímto systémem hodnocení spokojeni, odpovědělo 72 % respondentů kladně a 28 % záporně. Za úspěch tento tým považuje:

- úspěšnost kritérií vyšší než 98 %,
- zlepšení týmového barometru,
- snížení zmetkovitosti,
- rozvoj BSC – nová kritéria,
- průhlednost systému,
- pravidelné hodnocení projektové a týmové práce.

V roce 2005 byl projektovým týmem definován přehled překážek a nedostatků, které bránily k naplňování cílů a kritérií. Od téhož roku také probíhají různé projekty a aktivity na jejich odstranění (viz tabulka 12). Z průzkumu dále vyplývá, že i přes všechny tyto činnosti podstatná část nedostatků přetrvává.

<b>Překážky k plnění cílů – rok 2005</b>	<b>Odstraňování těchto překážek v období let 2005 - 2008</b>
neefektivní time management	určování priorit, časové plánování – portál intranetu
vysoká zmetkovitost	dlouhodobý projekt „Snižování zmetkovitosti“ (viz příloha 8)
neshody plynoucí ze zadávacích chyb	větší zainteresovanost zaměstnanců v rámci hodnocení podle kritérií BSC
neefektivní řízení schůzek	plánování schůzek na podnikovém portále intranetu, bloky místností v datumu a čase,
vysoká četnost a nízká efektivnost schůzek	plánování schůzek v rámci dne, týdne, měsíce
vysoká četnost transferu nových zakázek	výrazný pokles transferů, nárůst nových požadavků zákazníků
nutnost rozšířených kontrol a následných řešení	rozšíření auditorských kontrol zaměřených na dodržování pracovních, technologických a kontrolních procesů
časová náročnost uvolňování surovin v laboratořích mateřské firmy	projektový úkol na snížení časové náročnosti uvolňování surovin v laboratořích mateřské firmy
rozdělení výroby do dvou závodů	stabilizace výroby v obou závodech
výpadky strojů	instalace černých skříněk na evidenci prostojů a jejich pravidelné vyhodnocování
opravy zakázek	rozšíření auditorských kontrol zaměřených na dodržování pracovních, technologických a kontrolních procesů
neplánované opravy strojů	roční plánování odstávek a oprav strojů
nezabezpečená data na lokálních stanicích	data na veřejných úložištích – portál intranetu
nepříznivé vztahy týmů v rámci fraktálu	větší zainteresovanost na společných problémech
nedostatek informací	zpřístupnění informačního portálu na intranetu, zavedení nástěnek, publikace podnikového časopisu a pravidelné presentace o dění v podniku,
chybějící materiál pro výrobní oddělení	revize a správa bodu přiojednání, plánování dodávek „Just in time“, kapacitní plánování

Tab. 12: Překážky k plnění cílů;

Zdroj: Interní podklady firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

### 5.2.6.3 Hodnocení BSC ostatními zaměstnanci podniku

Tito zaměstnanci jsou hodnoceni kritérii 3. úrovně. Vyhodnocení dotazníku ukázalo, že v současnosti je v podniku velký počet nových pracovníků, kteří o tomto systému hodnocení vědí velmi málo. Tento trend je patrný i u zaměstnanců, kteří pracují ve firmě déle než 1 rok. Všichni tito zaměstnanci znají kritéria svých týmů, ale podstata a fungování BSC jim není zcela jasná. Polovina dotazovaných zná cíle a strategii podniku. 86 % dotazovaných zaměstnanců považuje seznámení s BSC za nedostačující, zbylých 14 % za dostačující.

Plných 80 % dotazovaných opovědělo, že je splněné kritérium motivuje k lepšímu a většímu výkonu, 12 % lidí splněné kritérium nemotivuje a zbylých 8 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Dále průzkum ukázal, že v řadách těchto zaměstnanců je 5 lidí, kteří jsou vlastníky projektového úkolu a nejsou členy projektového týmu. Jejich projektová práce je pravidelně hodnocena jejich nadřízenými pracovníky.

Kladně lze hodnotit fakt, že 95 % zaměstnanců zná cíle svého týmu.

Za hlavní nedostatky tito zaměstnanci považují:

- rychlý rozvoj podniku – neschopnost přizpůsobit se rychlému tempu růstu,
- nenastavení odpovědností,
- neobjektivnost kritérií,
- kolektivní chyba při nesplnění kritéria,
- neschopnost něco ovlivnit,
- rutinní práce jednotlivců bez přemýšlení.

Za úspěch tito zaměstnanci považují:

- plánování času – je uděláno vše co má být v termínu hotovo,
- plnění kritérií v limitech a kvalitě,
- snaha týmu na splnění kritérií,
- lepší plánování týmových schůzek.

### 5.3 Návrhy změn a opatření

Na základě všech poznatků získaných všemi metodami uvedenými v metodické části, navrhuji určité změny a opatření.

Z důvodu stagnace a dlouhodobosti v zavádění BSC v podniku je pro příště nutné jasné stanovení priorit podniku. Díky neřízenému prodlužování jakékoliv změny se ničí nadšení zaměstnanců. V případě jakýchkoliv změn je nutná velmi precizně vytvořená informační struktura všech zaměstnanců. S tímto souvisí i nutnost zlepšení komunikace ve všech úrovních podniku – včasná prezentace budoucích změn.

K tomu, aby měli zaměstnanci pocit sounáležitosti a pocit motivace ke změně, je nutné zvyšovat jejich zainteresovanost v projektech a neustále opakovat nutnost změny. V tomto ohledu je nutné v zaměstnancích vyvolat pocit důležitosti a nezbytnosti pro podnik. V řadě lidí je skrytý potenciál, ale vzhledem k současné situaci podniku, kdy se všichni zaměřují jen na plnění kritérií, není na rozvoj a inovaci prostor. Zaměstnanec projeví své schopnosti a nadšení jen v případě, že má možnost ovlivnit výsledky hodnocení, které ovlivňují výši jeho mzdy.

Dále navrhuji rychlejší aktualizaci dat v systému Navision Financial a včasné proškolení nových projektových pracovníků a jejich začlenění do projektového týmu.

Nezbytnou součástí proškolení jakéhokoliv zaměstnance by mělo být i stručné a výstižné seznámení se systémem BSC. Každý zaměstnanec by měl znát cíle a strategie svého týmu a celého podniku. Měl by vědět, jak jeho osobní či týmová kritéria ovlivňují plnění Barometru úspěšnosti týmu a Barometru úspěšnosti podniku. S těmito skutečnostmi by měl být každý nový zaměstnanec seznámen již při přijetí do firmy.

Zavedení těchto navrhovaných opatření je krokem pro zlepšení funkčnosti tohoto systému.

## 6 ZÁVĚR

---

Hlavními cíli podniku se stal rozvoj firmy, plnění podnikových cílů za podpory jednotlivých týmů, kvalita výrobků, spokojenost zákazníků a dodržování výrobních termínů. To vše prostřednictvím systému hodnocení výkonnosti – Balanced Scorecard a jeho měřítek, které by měly být pro úspěšnost podniku plněny.

Tento nový a rozsáhlý systém řízení vyžadoval a vyžaduje řadu změn a aktivit, se kterými se pracovníci firmy těžko sžívali, a které jsou více či méně úspěšně aplikovány na všechna oddělení firmy. Jedná se o systém, který nelze zavést během krátké doby, a který by bylo možné s úspěchem aplikovat na jednotlivé týmy hned od začátku. Problémem je jeho časová náročnost, kdy se první výsledky dostavují s odstupem i několika let.

I přes zavedení BSC se podnik potýkal s opakujícími se procesními problémy a s nechtí ke změně a rozvoji. Zaměstnanci firmy tento systém vnímali jako nástroj, který negativně ovlivňuje jejich prémiový řád, a který nelze, přes veškerou snahu jednotlivců, plnit.

Podle dosavadních poznatků a zkušeností není pojetí systému BSC u všech zaměstnanců jednoznačné. V řadách zaměstnanců jsou lidé, kteří danému systému velmi dobře rozumí a jsou schopni se s tímto nástrojem ztotožnit a přijmout jej za své, ale také existují lidé, kterým systém BSC není, i přes veškerou snahu vrcholového a středního managementu, jasný a srozumitelný. Toto je dáno informovaností o systému, pochopením důležitosti měření a aktivním zapojením všech zaměstnanců firmy.

Také je tento systém negativně chápán, a to v souvislosti s rychlostí změn a růstu společnosti. Přizpůsobení se tomuto rychlému tempu, dělá lidem velké problémy.

Kritéria, která souvisí s hodnocením, jsou sice neustále sledována a revidována, ale také se neustále mění v závislosti na aktuálním stavu ve společnosti. Toto vyžaduje neustálou kontrolu a dohled nad tím, zda jsou kritéria správně nastavena a zda odpovídají skutečnému stavu.



Při zpracování této diplomové práce jsem se zaměřila hlavně na to, jak BSC ovlivňuje každodenní pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců a jak jsou podle něj zaměstnanci hodnoceni. Tato práce neobsahuje seznam všech kritérií podniku ani jejich vzájemnou provázanost, protože svým rozsahem a použitím by mohly být námětem na jinou diplomovou či bakalářskou práci.

V závěru analytické části jsem - na základě všech poznatků získaných všemi metodami uvedenými v metodické části - navrhla změny a opatření, které by mohly být pro společnost Schwan Cosmetics CR s.r.o. přínosem.

Z hlediska budoucnosti BSC v podniku je nutné si uvědomit, že jde o živý a stále se rozvíjející systém. Z rozvojem podniku budou i nadále vznikat nová a důležitá kritéria.

Podle vyjádření zástupců vedení podniku se do budoucna chystá komplexní provázanost dat ze systému Navision Financial, mzdových dat, dat o provozu strojů a dat na veřejných úložištích. Tento ucelený systém by měl přispět k analýze a hodnocení produktivity práce.

Dále bude stále větší tlak na snižování tolerančních hodnot již plněných kritérií. Tento trend bude důsledkem rostoucí konkurence na trhu s kosmetikou a nasycenosti trhu. Aby podnik Schwan Cosmetics CR s.r.o. obstál ve tvrdé konkurenci, bude muset s použitím všech dostupných nástrojů zvyšovat produktivitu práce, snižovat nákladovost, eliminovat množství vstupů, zvyšovat zisk a dále se bude muset zaměřit na vlastní inovaci a vývoj produktů, a to díky rozsáhlým projektům.

Nástroje na tyto změny jsou ve firmě k dispozici a je nutné začít ovlivňovat postoje zaměstnanců požadovaným směrem.

## 7 LITERATURA

---

### Seznam odborné literatury:

- [1] DONNELLY, J.H. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] DVOŘÁK, M., PŘIBYSLAVSKÝ, J. *BSC – Jak dosáhnout podnikových ambicí*. Publikace z odborného semináře. Praha: 2006. 76 s.
- [3] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [4] HRON, J., TICHÁ I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213- 0625-4.
- [5] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard* 1. vyd. Praha: Management press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [6] MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [7] Periodikum - Moderní řízení – HN.
- [8] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [9] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

## 8 GRAFICKÁ PŘÍLOHA

---

### Seznam obrázků

OBR. 1: PROVÁZANOST MĚŘÍTEK ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY .....	12
OBR. 2: HODNOTOVÉ VÝHODY ZÁKAZNÍKA .....	12
OBR. 3: INTERNÍ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	14
OBR. 4: VÝSTUPNÍ MĚŘÍTKA ZAMĚSTNANECKÝCH CÍLŮ .....	17
OBR. 5: KVALITA IT SYSTÉMU .....	17
OBR. 6: BSC V TROJÚHELNÍKU STRATEGIE, STRUKTUR A PROCESŮ .....	21
OBR. 7: SÍŤOVÝ KAUZÁLNÍ MODEL - STRATEGICKÁ MAPA .....	25
OBR. 8: VZOROVÝ PLÁN PROJEKTU PRO CELOPODNIKOVÉ ZAVEDENÍ BSC .....	28
OBR. 9: ČASOVÝ PLÁN TYPICKÉHO BSC .....	32
OBR. 10: PODNIKOVÉ PERSPEKTIVY .....	51
OBR. 11: PROVÁZANOST KRITÉRIÍ .....	52
OBR. 12: PODPŮRNÉ ČINNOSTI K PLNĚNÍ KRITÉRIÍ .....	59
OBR. 13: PODNIKOVÁ POLITIKA .....	57

### Seznam tabulek

TAB. 1: PŘÍKLAD FINANČNÍ PERSPEKTIVY .....	28
TAB. 2: TÝDENNÍ VÝROBNÍ KAPACITA V OBDOBÍ LET 2001 – 2008 .....	40
TAB. 3: VÝROBNÍ SORTIMENT .....	40
TAB. 4: FINANČNÍ ÚDAJE V OBDOBÍ LET 2001 – 2007 .....	41
TAB. 5: PŘEHLED ZAMĚSTNANCŮ V OBDOBÍ LET 2001 – 2008 .....	42
TAB. 6: MZDOVÉ TARIFY ZÁKLADNÍ MZDY .....	44
TAB. 7: ZAŘAZENÍ POZIC DO MZDOVÝCH TARIFŮ .....	44
TAB. 8: PŘÍPLATKY .....	45
TAB. 9: STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY .....	50
TAB. 10: HODNOCENÍ PODLE BAROMETRU ÚSPĚŠNOSTI TÝMU .....	54
TAB. 11: PŘEHLED PRÉMÍÍ PRO POZICI - VÝROBNÍ KOORDINÁTOR .....	56
TAB. 12: PŘEKÁŽKY K PLNĚNÍ CÍLŮ .....	61

**Seznam grafů**

GRAF 1: PŘEHLED ZAMĚSTNANCŮ V OBDOBÍ LET 2001 – 2008 .....	42
--	----

## 9 PŘÍLOHA

---

- Příloha 1 Prémiový řád
- Příloha 2 Dotazník
- Příloha 3 Klíčové směry podnikové strategie 2006 - 2011
- Příloha 4 Vyvážené hodnocení výkonnosti podniku
- Příloha 5 Organigramm Holdingu Schwan STABILO
- Příloha 6 Barometr úspěšnosti týmu
- Příloha 7 Barometr úspěšnosti podniku
- Příloha 8 Snižování zmetkovitosti

# Prémiový řád

Tato specifikace popisuje zásady prémiování v organizaci v zájmu zvýšení motivace zaměstnanců na plnění pracovních úkolů. Udává podmínky pro poskytování jednotlivých prémiových složek zaměstnancům zařazených na konkrétních funkčních místech a výši prémiových složek.

## Část I.

### 1. Rozsah platnosti

1.1 Veškeré prémiové složky uvedené v tomto dokumentu tvoří nenárokovatelnou složku mzdy.

1.2 Prémiový řád je závazný pro Schwan Cosmetics CR, s. r. o. (dále jen organizace) jako zaměstnavatele a pro všechny její zaměstnance.

## Část II.

### 1. Ukazatele prémiování

1.1 Prémie se zaměstnancům zařazených na konkrétních funkčních místech nebo pracovních pozicích poskytují za splnění ukazatelů uvedených v Tabulce 1.

1.2 S prémiovými ukazateli musí být zaměstnanci seznámeni vždy předem, nejpozději před začátkem prémiového období

1.3 Kontrola a vyhodnocení plnění ukazatelů musí být provedeno písemně nebo v elektronické podobě. Provádí jej manažer příslušné oblasti nebo vedoucí pracovník jim stanovený.

1.4 S výsledky plnění daných ukazatelů a s výší prémie musí být všichni zaměstnanci seznámeni před vyplacením prémie.

1.5 Po projednání výsledků plnění daných ukazatelů se svými podřízenými je vedoucí zaměstnanec nebo manažer povinen přehled s výší prémie poskytnout mzdové účetní, a to do 4. pracovního dne v měsíci.

1.6 Evidenci o plnění ukazatelů prémiování vedou manažeři příslušných oblastí nebo vedoucí zaměstnanci jimi stanovení.

### 2. Prémiované období

2.1 Prémie se poskytují za kalendářní měsíc.

### 3. Krácení prémie

3.1 V individuálních případech lze prémie krátit nebo odejmout při prokazatelném porušení pracovních povinností nebo ustanovení pracovního řádu zaměstnancem. Návrh na krácení podává nadřízený manažer a schvaluje jednatel firmy.

### 4. Výplata prémie

4.1 Prémie se vyplácí současně se mzdou nebo druhý měsíc následující po skončení prémiového období.

4.2 Evidenci vyplacených prémie vede mzdová účetní organizace.

## Část III.

### 1. Závěrečná ustanovení

1.1 Platnost a účinnost prémiového řádu je od 1.1.2008

1.2 S prémiovým řádem jsou povinni se seznámit všichni zaměstnanci.

1.3 Prémiový řád musí být všem zaměstnancům Schwan Cosmetics CR, s. r. o. veřejně přístupný a vedoucí zaměstnanci plně odpovídají za to, že s ním budou jim podřízení řádně seznámeni.

## Část IV. Pracovní pozice hodnocené podle Barometru úspěšnosti týmu.

## 1. Výpočet kritéria Barometru úspěšnosti týmu

**Hodnota kritéria** je hodnota konkrétního kritéria zařazeného do Barometru úspěšnosti týmu vypočtená na základě procesních údajů za hodnocený měsíc.

**Limit úspěšnosti** je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dodržení znamená výplatu dílčí části prémie za konkrétní kritérium. Při nedosažení limitu se dílčí část prémie nevyplácí.

**Bod zvratu** je hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě 100 % za konkrétní kritérium. Překročení bodu zvratu znamená výplatu zvýšené prémie až do výše 200 % za konkrétní kritérium.

**Mez** je hodnota konkrétního kritéria, která představuje dosažitelný výsledek pro sledované období. Mez je limitní hodnota konkrétního kritéria, jejíž dosažení znamená výplatu prémie právě 200 % a jejíž překročení hodnotu dílčí prémie dále nezvyšuje.

**Procentní příspěvek.** Procentní vyjádření polohy hodnoty kritéria mezi limitem úspěšnosti a mezí. Procentní příspěvek nabývá hodnot mezi 0 % a 200 %

Týmový ukazatel stanovuje výši týmové prémie podle výše uvedené tabulky. Týmový ukazatel se vypočítá jako aritmetický průměr procentních příspěvků jednotlivých kritérií Barometru úspěšnosti týmu.

## 2. Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu

Č.	Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení	Prémie %
1.	Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek.	98%	99%	100%	Týmové	10
2.	Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek vztažený na celkový počet naskladněných zakázek tužek.	80%	90%	100%		
3.	Podíl nákladů provozní zmetkovitosti tužek, zničeného zboží a veškerých reklamačních nákladů v naskladněných tržbách za tužky. Náklady na likvidaci laků nejsou započteny.	5,5%	5,0%	4,5%		
4.	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.	100%	-	-	Osobní	10

## 3. Kritérium Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů.

Úkoly pro práci uvnitř týmu se řeší seznamem Úkoly umístěným na příslušném týmovém webu, úkoly a projekty přidělené v ostatních webech se řeší seznamem Úkoly na těchto webech. Vyhodnocení včasnosti probíhá souhrnně za všechny weby. Položky seznamu jsou kategorizovány na Úkoly a Projekty. Úkoly znamenají činnost požadovanou vnějším partnerem týmu, z čehož vyplývá obecně vyšší priorita a krátkodobé termínování. Projekty znamenají činnost uvnitř týmu, zpravidla směřující k rozvoji procesů a podobným žádoucím změnám. Konkrétní vlastník pracuje pouze a výhradně na položkách s prioritou Vysoká, které by neměly pro konkrétního vlastníka přesáhnout počet pět. Položky priority Normální a Nízká se obvykle netermínují a slouží jako zásoba projektů případně seznam námětů. Pro vyhodnocení včasnosti je závazné původní dohodnutý termín splnění. Součástí měsíčního výkazu splnění prémiové složky mzdy je Přehled úrovně projektové práce podniku.

## Část V. Kritéria pracovních pozic podle týmů.

Tým	FMč./PPč.	Pracovní pozice	Kritérium	Úspěšnost	Hodnocení	Prémie %	Platnost
Vedení	46/ 14601	Vedoucí kanceláře	Počet hodin nepřít. z důvodu nemoci, OČR nebo návštěvy lékaře.	0	Osobní	10	
Vedení	46/ 14601	Vedoucí kanceláře	Splnění stanových cílů v měsíci.	100%	Osobní	10	
Vedení	17/ 11701	Asistentka	Počet hodin nepřít. z důvodu nemoci, OČR nebo návštěvy lékaře.	0	Osobní	10	
Vedení	17/ 11701	Asistentka	Splnění stanových cílů v měsíci.	100%	Osobní	10	
Vedení	49/ 14901	Správce prod. procesů	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
Vedení	49/ 14901	Správce prod. procesů	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Finance	39/13901	Hlavní finanční účetní	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
Finance	39/13901	Hlavní finanční účetní	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Finance	19/11901	Finanční účetní	Včas zaúčtované bankovní výpisy.	100%	Týmové	5	
Finance	19/11901	Finanční účetní	Včas zaúčtované došlé faktury do splatnosti.	100%	Týmové	5	
Finance	19/11901	Finanční účetní.	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Finance	20/12001	Mzdová účetní	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	20	1.1.2008
Finance	48/14801	Kalkulant	Podíl včas zpracovaných a napoprvé převzatých požadavků na kalkulaci PGK "ODK"	95%	Osobní	10	1.1.2008
Finance	14801	Kalkulant	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Systém	44/14401	Správce syst. managementu	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
Systém	44/14401	Správce syst. managementu	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Systém	57/15701	Referent syst. managementu	Podíl zpracovaných zákaznických certifikátů do stanovené doby.	95%	Osobní	10*	1.1.2008
Systém	57/15701	Referent syst. managementu	Podíl zpracovaných příkazových dokumentů do stanovené doby	95%	Osobní	10	1.1.2008
Systém	57/15701	Referent syst. managementu	Plnění plánu auditů publikované dokumentace	100%	Osobní		1.1.2008
Personalistika	33/13301	Personalista	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
Personalistika	33/13301	Personalista	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Technika	14001	Vedoucí infrastruktury	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
Technika	14001	Vedoucí infrastruktury	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
Technika	14/11401	Ref. investičního majetku	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	20	1.1.2008



<b>Technika</b>	14/11402	Referent stavební údržby	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	10	
<b>Technika</b>	14/11402	Referent stavební údržby	Napoprve převzaté a v termínu provedené práce.	95 %	Osobní	5	
<b>Technika</b>	14/11402	Referent stavební údržby	V termínu odstraněné QKA a QKK.	100%	Osobní	5	
<b>Technika</b>	14/11403	Ref. BOZP,PO a ekologie	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	10	
<b>Technika</b>	14/11403	Ref. BOZP,PO a ekologie	Napoprve převzaté a v termínu provedené práce.	95%	Osobní	5	
<b>Technika</b>	14/11403	Ref. BOZP, PO a ekologie	V termínu odstraněné QKA a QKK.	100%	Osobní	5	
<b>Technika</b>	45/14501	Oper. údržby infrastruktury	Délka neplán. odstávek výroby z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	15	
<b>Technika</b>	45/14501	Oper. údržby infrastruktury	Podíl napoprve převzatých a v termínu provedených údržb. prací.	≥95%	Osobní	10	
<b>Technika</b>	45/14501	Oper. údržby infrastruktury	V termínu odstraněné QKK a QKA	100%	Osobní	10	
<b>Informatika</b>	16101	Vedoucí informatiky	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	1.1.2008
<b>Informatika</b>	16101	Vedoucí informatiky	Průměrný podíl nezpožděných ERP požadavků interních	90%	Osobní	5	1.1.2008
<b>Informatika</b>	16101	Vedoucí informatiky	Průměrný podíl nezpožděných celkových požadavků informatiky	90%	Osobní	5	1.1.2008
<b>Informatika</b>	14201	Správce inf. infrastruktury	Průměrný podíl nezpožděných interních požadavků IT infrastruktury	90%	Osobní	10	
<b>Informatika</b>	14201	Správce inf. infrastruktury	Průměrný podíl nezpožděných celkových požadavků IT infrastruktury	90%	Osobní	10	
<b>Obch. servis</b>	54/15401	Koord. obchodního servisu	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Obch. servis</b>	54/15401	Koord. obchodního servisu	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Obch. servis</b>	55/15501	Referent obchodního servisu	Podíl ODP zpracovaných do 24H (WF300-450)	99%	Týmové	10	
<b>Obch. servis</b>	55/15501	Referent obchodního servisu	Počet karet neshody QKN/QKZ s místem vzniku obchod	0	Osobní	10	
<b>Obch. servis</b>	56/15601	Koord. obchodních projektů	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Obch. servis</b>	56/15601	Koord. obchodních projektů	Počet karet neshody QKN s místem vzniku obchod	0	Osobní	10	1.1.2008
<b>Nákup</b>	13001	Vedoucí nákupu	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Nákup</b>	13001	Vedoucí nákupu	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Nákup</b>	11601	Referent nákupu	Podíl včasných dodávek vůči přislíbenému termínu	93%	Týmové	10	do 30.6.08
<b>Nákup</b>	11601	Referent nákupu	Podíl včasných dodávek přímého materiálu celkem. %	90%	Týmové	10	od 1.7.08
<b>Nákup</b>	11601	Referent nákupu	Počet karet neshody s místem vzniku nákup interní	100%	Osobní	10	
<b>Nákup</b>	16001	Vedoucí skladu	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Nákup</b>	16001	Vedoucí skladu	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008

<b>Nákup</b>	11802	Skladník	Podíl včas naskladněných nákupních příjmků do 24 hod	97%	Týmové	10	
<b>Nákup</b>	11802	Skladník	Výsledky inventury. *u 10 namátkou vybraných materiálů proběhne kontrola, nulový rozdíl znamená 1% prémie, celkem 10%	100%	Týmové	10*	
<b>Logistika</b>	59/15901	Hlavní logistik	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Logistika</b>	59/15901	Hlavní logistik	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Logistika</b>	12/11201	Logistik	Podíl včas uskutečněných expedic/importů	100%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Logistika</b>	12/11201	Logistik	Počet karet neshody QKN s místem vzniku logistika/správa	0	Osobní	10	1.1.2008
<b>Logistika</b>	58/15801	Operátor logistiky	Počet karet neshody QKN s místem vzniku logistika/chybně odeslané zboží	0	Osobní	10	1.1.2008
<b>Logistika</b>	58/15801	Operátor logistiky	Nezdůvodněné rozdíly, chybně naskladněné zboží.	0	Osobní	10	1.1.2008
<b>Logistika</b>	58/15801	Operátor logistiky	Podíl včas zaúčtovaných vyskladnění SKV	99%	Týmové	15	1.1.2008
<b>Koordinace</b>	16401	Vedoucí výrobní koordinace	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Koordinace</b>	16401	Vedoucí výrobní koordinace	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor	Podíl zpracovaných VZ ve výrobní koordinaci do 24 hodin.	97%	Týmové	10	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku výrobní koordinace.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor	Počet karet zpoždění (QKZ) s místem vzniku výrobní koordinace	0.	Týmové	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor Jumbo	Podíl zpracovaných VZ ve výrobní koordinaci do 24 hodin.	97%	Týmové	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor Jumbo	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku výrobní koordinace.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor Jumbo	Podíl nesplněných termínů naskladnění s příčinou ve výrobní koordinaci.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Výrobní koordinátor Jumbo	Počet vydaných VZ s dokončenou operací 310 bez vytištěných etiket	0	Týmové	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Koordinátor tisku etiket	Počet vydaných VZ s dokončenou operací 310 bez vytištěných etiket	0	Týmové	10	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Koordinátor tisku etiket	Počet karet zpoždění (QKZ) s místem vzniku koordinace tisku etiket.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	07/10701	Koordinátor tisku etiket	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku koordinace tisku etiket.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	16301	Ved. kmenové koordinace	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Koordinace</b>	16301	Ved. kmenové koordinace	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Koordinace</b>	07/10702	Kmenový koordinátor	Podíl řádků ODP zpracovaných (ze stavu WF 450 do 650) do 24 hodin.	99%	Týmové	10	
<b>Koordinace</b>	07/10702	Kmenový koordinátor	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku kmenová koordinace.	0	Osobní	5	
<b>Koordinace</b>	07/10702	Kmenový koordinátor	Počet karet QKZ s příčinou vzniku v kmenové koordinaci.	0	Týmové	5	
<b>Koordinace</b>	07/10704	Koordinátor zprac. výkresů	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku v kmenové koordinaci.	0	Osobní	10	

<b>Koordinace</b>	07/10704	Koordinátor zprac. výkresů	Počet karet QKZ s příčinou v kmenové koordinaci.	0	Týmové.	10	
<b>Koordinace</b>	07/10705	Koord. externí kooperace	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Koordinace</b>	07/10705	Koord. externí kooperace	Počet karet neshody (QKN) s místem vzniku výrobní koordinace	0	Osobní	5	1.1.2008
<b>Koordinace</b>	07/10705	Koord. externí kooperace	Počet karet zpoždění (QKZ) s místem vzniku výrobní koordinace	0	Osobní	5	1.1.2008
<b>Coache</b>	43/14301	Vedoucí závodu SLIM	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Coache</b>	43/14301	Vedoucí závodu SLIM	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu závod SLIM		Osobní	10	1.1.2008
<b>Coache</b>	43/14301	Vedoucí závodu JUMBO	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Coache</b>	43/14301	Vedoucí závodu JUMBO	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu závod JUMBO		Osobní	10	1.1.2008
<b>Coache</b>	09/10901 09/10902 09/10903 09/10904 09/10905 09/10906 09/10907	Coach výroby jádra Coach surové tužky Coach lakovny Coach máčírny Coach značení Coach dokončování Coach vločkování	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	1.1.2008
<b>Coache</b>	09/10901 09/10902 09/10903 09/10904 09/10905 09/10906 09/10907	Coach výroby jádra Coach surové tužky Coach lakovny Coach máčírny Coach značení Coach dokončování Coach vločkování	Dodržení měsíčního výkonu výroby dobrých kusů:. Výkon výrobního úseku se měří kritériem, které porovná měsíční výkon vyrobených dobrých kusů se stanoveným nominálním výkonem.	100%	Osobní	5	1.1.2008
<b>Coache</b>	09/10901 09/10902 09/10903 09/10904 09/10905 09/10906 09/10907	Coach výroby jádra Coach surové tužky Coach lakovny Coach máčírny Coach značení Coach dokončování Coach vločkování	Dodržení plánovité výrobní zmetkovitosti na výrobním úseku.	100%	Osobní	5	1.1.2008
<b>Coache</b>	22/ 12201 12202 12203 12204 12205 12206 12207	Seřizovač: Seřizovač výroby jádra Seřizovač surové tužky Seřizovač lakovny Seřizovač máčírny Seřizovač značení Seřizovač dokončování Seřizovač vločkování	Výsledek interního auditu kritických bodů. Každý nález je hodnocen 2% z prémiové složky mzdy.	0	Osobní	10	

<b>Coache</b>	22/ 12201 12202 12203 12204 12205 12206 12207	Seřizovač: Seřizovač výroby jádra Seřizovač surové tužky Seřizovač lakovny Seřizovač máčírny Seřizovač značení Seřizovač dokončování Seřizovač vločkování	Kvalita vykonané práce. Na základě skutečností uvedených v kartě QKN kvalitativní neshody je v pravomoci coache navrhnout krácení této prémiové složky mzdy až do výše 15%.	100%	Osobní	15	
<b>Coache</b>	22/ 12201 12202 12203 12204 12205 12206 12207	Seřizovač: Seřizovač výroby jádra Seřizovač surové tužky Seřizovač lakovny Seřizovač máčírny Seřizovač značení Seřizovač dokončování Seřizovač vločkování	Dodržení měsíčního výkonu výroby dobrých kusů:. Výkon výrobního úseku se měří kritériem, které porovná měsíční výkon vyrobených dobrých kusů se stanoveným nominálním výkonem.	100%	Týmové	10	
<b>Coache</b>	23/ 12301 12302 12303 12304 12305 12306 12307	Operátor výroby Operátor výroby jádra Operátor surové tužky Operátor lakovny Operátor máčírny Operátor značení Operátor dokončování Operátor vločkování	Výsledek interního auditu kritických bodů. Každý nález je hodnocen 2% z prémiové složky mzdy	0	Osobní	10	
<b>Coache</b>	23/ 12301 12302 12303 12304 12305 12306 12307	Operátor výroby Operátor výroby jádra Operátor surové tužky Operátor lakovny Operátor máčírny Operátor značení Operátor dokončování Operátor vločkování	Kvalita vykonané práce. Na základě skutečností uvedených v kartě QKN kvalitativní neshody je v pravomoci coache navrhnout krácení této prémiové složky mzdy až do výše 15%.	100%	Osobní	15	
<b>Coache</b>	23/ 12301 12302 12303 12304 12305 12306 12307	Operátor výroby Operátor výroby jádra Operátor surové tužky Operátor lakovny Operátor máčírny Operátor značení Operátor dokončování Operátor vločkování	Dodržení měsíčního výkonu výroby dobrých kusů:. Výkon výrobního úseku se měří kritériem, které porovná měsíční výkon vyrobených dobrých kusů se stanoveným nominálním výkonem.	100%	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	13402	Hlavní technolog	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			20	1.1.2008

<b>Technolog</b>	13401	Technolog	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			20	1.1.2008
<b>Technolog</b>	08/10803	Hlavní nuanceur	Počet interních neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	08/10803	Hlavní nuanceur	Počet externích neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	15	
<b>Technolog</b>	08/10803	Hlavní nuanceur	Počet oficiálně zadaných úkolů nesplněných v termínu (úkolů zadané na webu technologie)	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	08/10801	Nuanceur jádra	Počet interních neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	08/10801	Nuanceur jádra	Počet externích neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	15	
<b>Technolog</b>	08/10801	Nuanceur jádra	Počet VZ s časem nuancování delším než 90 min.bez zaktualizované poznámky	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	08/10802	Nuanceur laku	Počet interních neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	08/10802	Nuanceur laku	Počet externích neshod QKN s místem vzniku nuancování.	0	Týmové	15	
<b>Technolog</b>	08/10802	Nuanceur laku	Počet VZ s kódem prostoje nuancování (lakovna,máčírna,sítotisk)	2	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	50/15001	Správce standardů	Počet karet neshody QKN a karet zpoždění QKZ z místem vzniku správce standardů	0	Týmové	10	
<b>Technolog</b>	50/15001	Správce standardů	Podíl ODS zpožděných proti schválenému termínu.	10%	Týmové	10	
<b>Údržba</b>	15201	Vedoucí strojní údržby	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Údržba</b>	15201	Vedoucí strojní údržby	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	10	1.1.2008
<b>Údržba</b>	15/11501	Elektronik	Počet případů nedodržení příslíbeného termínu opravy z pultu dispečera	0	Osobní	10	
<b>Údržba</b>	15/11501	Elektronik	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	10	
<b>Údržba</b>	24/12401	Operátor strojní údržby	Počet případů nedodržení příslíbeného termínu opravy z pultu dispečera	0	Osobní	10	
<b>Údržba</b>	24/12401	Operátor strojní údržby	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	15	
<b>Údržba</b>	24/12401	Operátor strojní údržby	Počet karet zpoždění QKZ s kódem 04.01 porucha stroje	0	Osobní	10	
<b>Údržba</b>	24/12402	Operátor elektroúdržby	Počet případů nedodržení příslíbeného termínu opravy z pultu dispečera	0	osobní	10	
<b>Údržba</b>	24/12402	Operátor elektroúdržby	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje nebo zařízení.	< 45 hod	Týmové	15	
<b>Údržba</b>	24/12402	Operátor elektroúdržby	Počet karet zpoždění QKZ s kódem 04.01 porucha stroje	0	Osobní	10	
<b>Údržba</b>	25/12501	Seřizovač - brusič	Výsledek interního auditu kritických bodů. Každý nález je hodnocen 2% z prémiové složky mzdy	0	Osobní	10	
<b>Údržba</b>	25/12501	Seřizovač - brusič	Kvalita vykonané práce. Na základě skutečností uvedených v kartě QKN kvalitativní neshody je v pravomoci coache navrhnout krácení této prémiové složky mzdy až do výše 15%.	100%	Osobní	15	
<b>Údržba</b>	25/12501	Seřizovač – brusič	Dodržení měsíčního výkonu výroby dobrých kusů: Výkon výrobního úseku se měří kritériem, které porovná měsíční výkon vyrobených dobrých kusů se stanoveným nominálním výkonem.	100%	Týmové	10	

<b>Zkoušení</b>	10/11001	Laborant	Počet karet neshody QKN a QKZ s místem vzniku provozní laboratoř	0	Osobní	10	
<b>Zkoušení</b>	10/11001	Laborant	Podíl včas uvolněných dodávek po vlastní vstupní kontrole do 24 hodin	98%	Týmové	10*	
<b>Zkoušení</b>	10/11001	Laborant	Podíl včas provedených mezioperačních kontrol do 48 hodin.	98%	Týmové		
<b>Zkoušení</b>	21/12101	Vedoucí laboratoří	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Zkoušení</b>	21/12101	Vedoucí laboratoří	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	0%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Zkoušení</b>	36/13601	Technik laboratoří	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Zkoušení</b>	36/13601	Technik laboratoří	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Výst. kontrola</b>	38/13801	Výstupní kontrolor	Počet karet neshody QKN s místem vzniku výstupní kontrola.	0	Osobní	10*	
<b>Výst. kontrola</b>	38/13801	Výstupní kontrolor	Počet karet neshody QKZ zaviněných výstupní kontrolou.	0	Osobní		
<b>Výst. kontrola</b>	38/13801	Výstupní kontrolor	Dodržení data naskladnění na VK. Měsíčně.	95%	Týmové	10	1.1.2008
<b>Výst. kontrola</b>	29/12901	Vedoucí výstupní kontroly	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Výst. kontrola</b>	29/12901	Vedoucí výstupní kontroly	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Výst. kontrola</b>	51/15101	Koord. výstupní kontroly	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			10	
<b>Výst. kontrola</b>	51/15101	Koord. výstupní kontroly	Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů	80%	Osobní	10	1.1.2008
<b>Výst. kontrola</b>	62/16201	Technik výstupní kontroly	Počet karet neshody QKN s místem vzniku výstupní kontrola.	0	Osobní	10*	
<b>Výst. kontrola</b>	62/16201	Technik výstupní kontroly	Počet karet neshody QKZ zaviněných výstupní kontrolou.	0	Týmové		
<b>Výst. kontrola</b>	62/16201	Technik výstupní kontroly	Dodržení data naskladnění na VK. Měsíčně.	95%	Týmové	10	

**Vysvětlivky:** \* představuje systém sdružených kritérií, kdy se prémie vyplácí v případě splnění obou kritérií.

## Dotazník:

### System Balanced Scorecard (BSC) ve firmě Schwan Cosmetics s.r.o.

- 1) Pracovní zařazení: a) D kategorie b) THP kategorie  
2) Pohlaví: a) Žena b) Muž  
3) Věk: a) do 25 let b) 25 – 45 let c) nad 45 let  
4) Jak dlouho ve firmě pracuji:  
méně než 1 rok  
1 – 5 let  
více než 5 let

5) Vím, jaká je strategie podniku?

ano

ne

6) Vím, jaké jsou hlavní cíle podniku?

ano

ne

7) Vím, jaké jsou cíle mého týmu?

ano

ne

8) Mám představu, co je cílem BSC v podniku?

ano

ne

9) Byl(a) jsem dostatečně seznámen(a) s problematikou a podstatou BSC v podniku?

ano

ne

10) Znáám kritéria první úrovně podniku?

ano

ne

11) Znáám 4 základní oblasti tzv. perspektivy BSC, kterými se podnik zabývá?

ano

ne

12) Byl(a) jsem spokojen(a) se způsobem, jakým se systém BSC v podniku zaváděl?

ano

ne

v té době jsem ve firmě ještě nepracoval(a)

13) Bylo pro mě přijetí a ztotožnění se s tímto novým systémem snadné?

ano

ne

v té době jsem ve firmě ještě nepracoval(a)

14) Změnilo nebo ovlivnilo zavádění BSC v podniku nějak moji pracovní náplň?

ano

ne

v té době jsem ve firmě ještě nepracoval(a)

15) Byl(a) jsem informován(a) o důvodech zavedení BSC v podniku?

ano

ne

16) Vím, jaké jsou hodnotící kritéria mého týmu?

ano

ne

17) Jak často jsou hodnotící kritéria mého týmu vyhodnocována?

denně

týdně

měsíčně

čtvrtletně

pololetně

ročně

jiné časové období

nikdy

nepravidelný interval

18) Jsou nesplněna kritéria v týmu projednávána a případně jsou navržena opatření pro jejich splnění?

ano

ne

19) Je má prémiová složka mzdy ovlivněna plněním kritérií BSC?

ano

ne

20) Vím, kolik % mé prémiové složky mzdy je ovlivněno plněním kritérií BSC?

ano

ne

21) Pociťil(a) jsem někdy na své prémiové složce mzdy nesplnění kritérií BSC?

ano

ne

22) Jsem spokojen(a) s tímto systémem hodnocení?

ano

ne

23) Myslím si, že je tento systém hodnocení spravedlivý?

ano

ne

24) Motivuje mě splnění kritérium k lepšímu či většímu výkonu?

ano

ne

25) Co bych na tomto systému hodnocení změnil(a)?

26) Jsem dostatečně informován(a) o úspěchu mého týmu?

ano

ne

27) Jsem dostatečně informován(a) o úspěších podniku?

ano

ne

28) Jsem informován(a) o ekonomických výsledcích podniku alespoň 1x ročně?

ano

ne

29) Jsem členem projektového týmu?

ano

ne

30) Jsem vedoucím pracovníkem nějakého týmu?

ano

ne



- 31) Jsem členem auditorského týmu?  
ano  
ne
- 32) Jsem vlastníkem projektového úkolů?  
ano  
ne
- 33) Souvisí můj projektový úkol s plněním kritérií BSC?  
ano  
ne
- 34) Byl(a) jsem seznámen(a) s problematikou projektové práce (podstata projektů, jak vzniká projektový úkol, jak se s projektovým úkolem pracuje, co je cílem projektového úkolu atd.)?  
ano  
ne  
částečně
- 35) Kolik vlastním projektových úkolů?  
1  
2 – 5  
6 – 10  
více  
žádný
- 36) Na kolika projektových úkolech (ne vlastní PÚ) spolupracuji s jinými týmy?  
1  
2 – 5  
6 – 10  
více  
žádný
- 37) Je pravidelně vyhodnocována moje projektová práce mým nadřízeným pracovníkem?  
ano  
ne  
někdy
- 38) Jak často je vyhodnocována moje projektová práce?  
denně  
týdně  
měsíčně  
čtvrtletně  
pololetně  
ročně  
jiné časové období  
nikdy
- 39) Je úroveň spolupráce s ostatními spolupracovníky, kteří se na plnění projektových úkolů spolupodílí, dostačující?  
ano  
ne
- 40) Vyhovuje mi práce v týmu?  
ano  
ne
- 41) Vidím v současné době nějaký problém v souvislosti s plněním a nastavením kritérií BSC, realizaci projektové práce, týmové spolupráci, tvorby procesů a komunikaci?
- 42) Vidím v současnosti nějaký úspěch v souvislosti s plněním a nastavením kritérií BSC, realizaci projektové práce, týmové spolupráci, tvorby procesů a komunikaci?

Děkuji vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Andrea Vačkářová

## Klíčové směry podnikové strategie 2006 - 2011

### **I. Dodržení ekonomických ukazatelů úspěšnosti**

Obrat · Náklady · Investice · Produktivita · Likvidita

### **II. Stabilita výkonu pro partnery**

Vlastník · Zákazník · Zaměstnanec · Společnost

### **III. Trvalé zvyšování kompetence**

Trh · Zákazník · Produkt · Proces · Projekt

### **IV. Komplexní zvládnutí dřevěného programu**

Inovace produktu · Rozvoj technologie · Plný servis

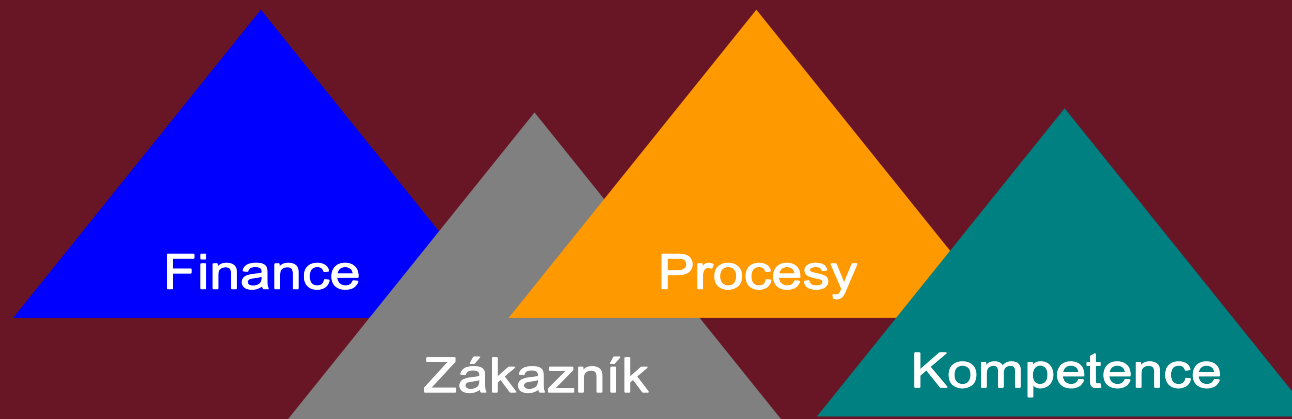
### **V. Řízení odchylek podle hodnoty**

Hodnota odchylky · Poznání příčin auditem · Měřený přínos opatření

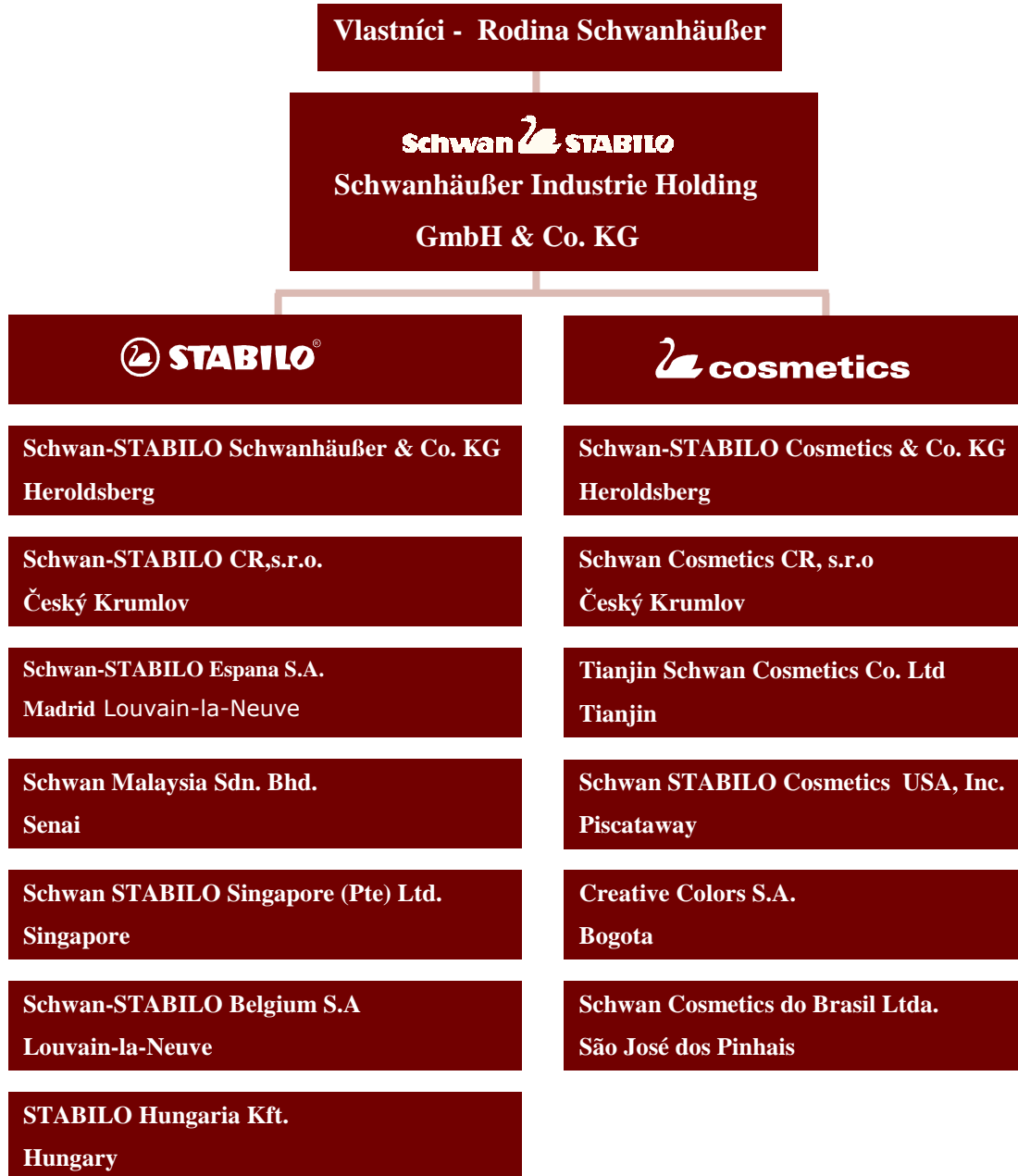
## Vyvážené hodnocení výkonnosti podniku

- Orientace na naplnění cílů podniku
- Všechny klíčové obory činnosti podniku
- Numerické zadání a sledování cílů
- Začlenění do současné struktury podniku

**= Balanced Score Card**



## Organigramm Holdingu Schwan STABILO

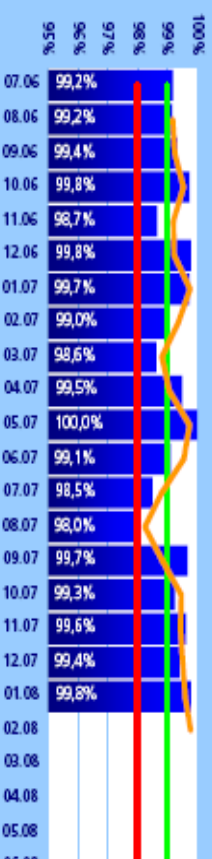


# Barometr úspěšnosti týmu 2006 - 2008

## 1

### B07.Z1

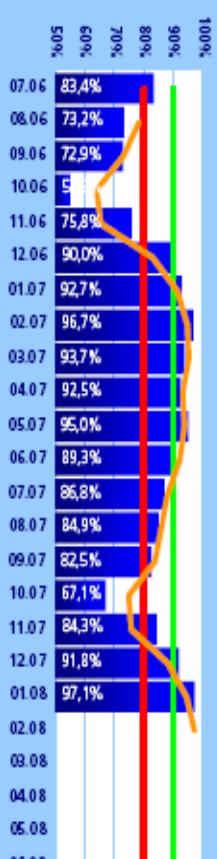
Podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek. %



## 2

### B07.Z2

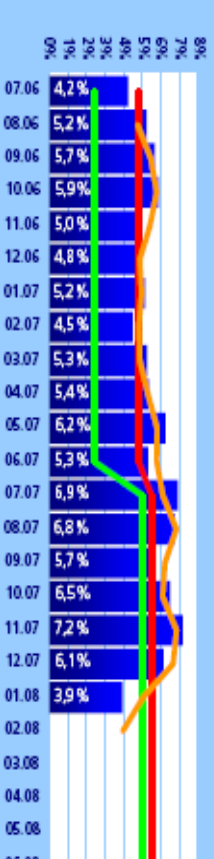
Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek tužek a hodnocených zpožděných zakázek vztahený na celkový počet naskladněných zakázek tužek. %



## 3

### B07.P1

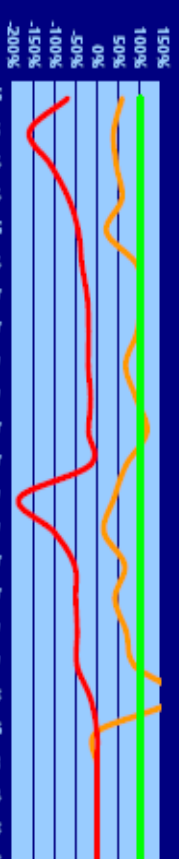
Podíl nákladů provozní zmetkovitosti tužek, zničeného zboží a veškerých reklamčních nákladů v naskladněných tržbách za tužky. %



## Δ

### Porovnání

Porovnání nadeřtového podílkového ukazatele a měsíčního týmového ukazatele. %



# Týmový ukazatel za leden 2008

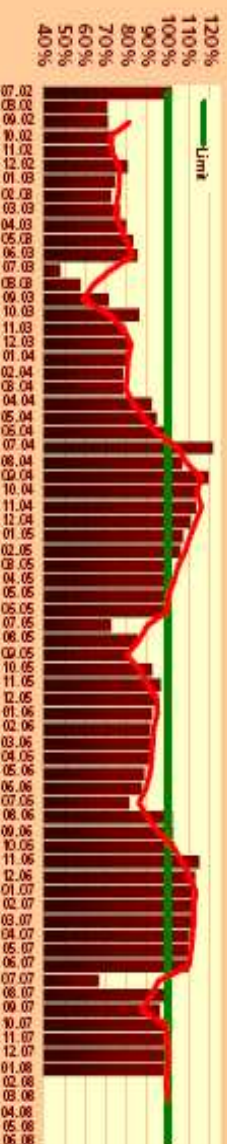
# 183,30%

# Barometr úspěšnosti podniku 2002 - 2008

## 1

**B07.F1**

**Naděťové plnění  
rozpočítovaného plánu tržeb,  
výnosy produktové, servisní a  
finanční. %**



## 2

**B07.F2**

**Naděťové dodržení  
rozpočítovaného plánu  
celopodnikových nákladů. %**



## M

**Podnikový ukazatel**

**Trend podnikového ukazatele  
úspěšnosti. Součet procentního  
přeplnění tržeb, procentní  
úspory nákladů a limitní  
hodnoty 100. %**



# Podnikový ukazatel za leden 2008

# 95,23%

# Snižování zmetkovosti

Milé kolegyně, vážení kolegové,

S počátkem nového kalendářního roku byl v našem podniku spuštěn významný a dlouhodobý projekt **Snižování zmetkovosti**. Jde o projekt zasahující do všech oblastí podnikové činnosti s cílem odhalit a odstranit nejen zmetkovost provozní, ale v širším smyslu i jakékoli zbytečné nebo nesprávně a neekonomicky prováděné podnikové činnosti. Dosažení tohoto cíle nám umožní být i dlouhodobě konkurenceschopným podnikem a tím i stabilním zaměstnavatelem.

Protože se jedná o projekt skutečně celopodnikový, dříve nebo později se dotkne každého z nás. O Vaši úloze se postupně budete dovídat od Vašich vedoucích a coachů, členové projektového týmu jsou samozřejmě také připraveni poskytnout Vám informace o tom, co nás společně čeká.

S přáním mnoha úspěchů pracovních a osobních

Vedení podniku

Projektová práce je směřována do sedmi základních perspektiv:

- A. Ziskáváme úplná, pravdivá a detailní data o zmetkovosti.
- B. Obchodní plánování podporuje celopodnikové úsilí o snižování zmetkovosti.
- C. Denně provádíme nezávadící zmetkovost dílen a reagujeme bezprostřední akcí.
- D. Motivujeme všechny naše pracovníky k soustavnému snižování zmetkovosti.
- E. Totální produktivní údržbou zlepšujeme stabilitu výrobních míst.
- F. Zjišťujeme chronické chyby v našich procesech.
- G. Výsledky projektové činnosti a měřítka úspěšnosti publikujeme a udržujeme aktuální.



Zahájení 1.12.2007

Dokončení 30.06.2010

Václav Štefánek

Petr Brabec

Renáta Čáslavová

Antonín Horčíka

Karel Hruběš

Jaroslav Jírovec

Martin Smolík

Eva Stroblová

Václav Štika

Václav Šejda

<http://intranet/sites/SnizovaniZmetkovosti/default.aspx>