

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BSC jako nástroj řízení podniku

Disertační práce

Autor: Ing. Olga Jodlová

Školitel: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice, 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma „BSC jako nástroj řízení podniku“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury, materiálů a dalších informačních zdrojů uvedených v disertační práci.

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

.....

V Českých Budějovicích 1. 7. 2011

Poděkování

Mé upřímné poděkování patří školiteli, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce, podněty a všestrannou podporu při zpracování této disertační práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům jednotlivých podniků, které se zapojily do výzkumu prováděného v průběhu zpracovávání předkládané disertační práce.

ABSTRAKT

JODLOVÁ, O. *BSC jako nástroj řízení podniku* České Budějovice, 2011. 163 s. Ekonomická fakulta. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí disertační práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Předkládaná disertační práce se zabývá metodou Balanced Scorecard pro sektor malých a středních podniků. Hlavním cílem práce je ověření možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích (MSP).

Autorka se první části práce zaměřila na metodu BSC a její problematiku, dále bylo provedeno dotazníkové šetření pro stanovení úrovně strategického řízení v MSP. Před zahájením dotazníkového šetření byly stanoveny dvě hypotézy, které byly následně ověřeny statistickou metodou. Další část práce byla věnována práci se třemi případovými studii. Práce s vybranými respondenty z oblasti MSP byla zakončena návrhem a doporučením, jak konkrétně implementovat systém BSC do řízení pro tyto zmíněné subjekty, ale i obecně pro sektor MSP.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, strategické řízení, malé a střední podniky.

ABSTRACT

JODLOVÁ, O. *BSC as the tool for the leading of a company*. České Budějovice, 2011. 163 pgs. Faculty of Economics. University of South Bohemia in České Budějovice. Thesis supervisor: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

This dissertation thesis deals with a method of Balanced Scorecard for the sphere of small and medium-sized enterprises. The main aim of the thesis is to verify possibilities of implementation of the system BSC in a leading of small and medium-sized companies.

First, the author focused on the method of BSC and its problems, further there was done a questionnaire investigation for finding out the level of strategic leading in the sector of SMEs. Before the questionnaire investigation had started there were set up two hypotheses that were then tested. The next part of the thesis was devoted to the working with three case studies. The work with the chosen respondents from the sector of SMEs was finished with a suggestion and a recommendation how to implement the system of BSC into the leading of the chosen companies and in general for the sector of SMEs as a whole.

Key words: Balanced Scorecard, strategy, strategic leading, small and medium-sized enterprises.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl disertační práce.....	10
3	Metodika zpracování.....	11
	3.1. Postup činností v rámci dotazníkového šetření.....	14
	3.2. Postup vypracování výzkumných případových studií ve vybraných MSP.....	15
4	Literární rešerše.....	18
	4.1. Metoda Balanced Scorecard v procesu strategického řízení.....	18
	4.1.1. Poslání podniku.....	26
	4.1.2. Vize podniku.....	27
	4.1.3. Strategie podniku.....	31
	4.1.3.1. Typologie strategií.....	33
	4.1.3.2. Strategické „lego“.....	42
	4.1.3.3. Jak úspěšně realizovat strategii.....	46
	4.2. Postup při tvorbě BSC.....	49
	4.2.1. Klasické perspektivy.....	50
	4.2.2. Odvození strategických cílů.....	58
	4.2.3. Určení strategických akcí.....	60
	4.2.4. Strategické mapy.....	61
	4.2.5. Měřítko zajištění možnosti sledování.....	65
	4.2.6. Stanovení cílových hodnot.....	68
5	Výsledky vlastního výzkumu.....	98
	5.1. Strategické řízení v malých a středních podnicích.....	98
	5.1.1. Způsob formulace strategie v malém a středním podniku.....	99
	5.1.2. Podnikové cíle a proces strategického plánování.....	105
	5.1.3. Strategická kontrola.....	106
	5.1.4. Znalost metody BSC.....	109
	5.1.5. Ověření hypotéz.....	110
	5.1.5.1. Ověření první hypotézy.....	111
	5.1.5.2. Ověření druhé hypotézy.....	112
	5.2. Výzkumné případové studie.....	114
	5.2.1. První výzkumná případová studie – mikropodnik.....	115
	5.2.1.1. Představení podnikatele.....	115
	5.2.1.2. Poslání živnostníka.....	115
	5.2.1.3. SWOT analýza.....	115
	5.2.1.4. Návrh strategie jednotlivých perspektiv.....	117
	5.2.1.5. Návrh strategické mapy.....	120
	5.2.1.6. Návrh měřítek a doporučení.....	121
	5.2.2. Druhá výzkumná případová studie – malý podnik.....	124
	5.2.2.1. Představení společnosti.....	124
	5.2.2.2. Poslání společnosti.....	125
	5.2.2.3. SWOT analýza.....	125
	5.2.2.4. Návrh strategie jednotlivých perspektiv.....	126
	5.2.2.5. Návrh strategické mapy.....	128
	5.2.2.6. Návrh měřítek a doporučení.....	128
	5.2.3. Třetí výzkumná případová studie – střední podnik.....	131

5.2.3.1.	Představení společnosti	131
5.2.3.2.	Poslání společnosti	132
5.2.3.3.	SWOT analýza	132
5.2.3.4.	Návrh strategie jednotlivých perspektiv	134
5.2.3.5.	Návrh strategické mapy	136
5.2.3.6.	Návrh měřítek a doporučení	136
5.3.	Diskuze a návrh implementace BSC do MSP	139
6	Závěr	146
7	Summary	149
8	Seznam použitých zkratk	151
9	Seznam použitých obrázků, schémat a tabulek	152
10	Seznam použité literatury	154
11	Přílohy	162
	Příloha 1 Dotazník na stav strategického řízení v MSP	163

1 Úvod

V dnešním náročném tržním prostředí je nutné pro úspěšné dosažení podnikových cílů řídit všechny oblasti podniku určitým směrem. Ten je udáván podnikovou vizí a posláním. Aby se podařilo splnit tyto vysoké záměry, je třeba definovat strategii podniku a tuto strategii správně zavést, řídit a revidovat. Realizace strategií se dnes stává rozhodující konkurenční výhodou, což se může zdát samozřejmé; je však nutno si uvědomit, že s realizací své strategie má problémy mnoho společností.

I kdyby se podniku podařilo definovat kvalitní a srozumitelnou podnikatelskou strategii, není to ještě stoprocentní záruka úspěchu. Pro vrcholové vedení organizace není cílem vytvoření strategie, ale její úspěšná realizace.

Pomocí při tomto postupu může metoda strategického měření výkonnosti Balanced Scorecard (BSC), jež je jedním z nástrojů, jak měřit a vyhodnocovat zavádění a realizaci zvolené podnikatelské strategie. Vede ke komplexnímu pohledu na firmu, na její strategii i na to, zda podnik ve své denní operativě tuto strategii naplňuje.

BSC je ucelený a pragmatický manažerský nástroj, pomocí kterého lze realizaci strategie cílevědomě řídit. Autoři metodiky BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. BSC doplňuje finanční měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC.

Koncept Balanced Scorecard by měl vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a změnit naše dosavadní soustředění se na finanční ukazatele a jejich téměř absolutní preferování.

Cílem práce je ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích (MSP).

Malé a střední podniky ovlivňují ekonomiku dané země, ovšem jejich postavení na trhu není vždy jednoduché a tyto společnosti se musí potýkat s jistými nevýhodami plynoucími z jejich velikosti. Aby byly schopny průniku na trh

a následné udržení, musí se snažit podpořit svoje silné stránky a využít předností, které se jim naskytnou.

V ekonomickém seskupení EU se MSP příkládá významná sociálně-ekonomická a i politická úloha. Je to jak z důvodu jejich velkého počtu, tak i role při zajišťování nezbytné zaměstnanosti, sociální stability a dynamiky inovačního rozvoje. Proto je rozvoji MSP věnována stálá pozornost exekutivy EU i její ekonomická a organizačně-legislativní podpora, ale ta jen nestačí, podniky je třeba i vhodně strategicky řídit.

K tomu, aby byly více konkurenceschopné, by měly být řízeny strategicky a koncepčně a v tomto jim může pomoci metoda BSC.

V první části práce je pozornost zaměřena na manažerskou metodu BSC, jež by měla „zhmotnit“ strategii organizace a převést ji do každodenní činnosti firmy.

Druhá část se věnuje zhodnocení stavu strategického řízení mezi malými a středními podniky Jihočeského kraje na základě provedeného dotazníkového šetření.

Třetí část práce je zaměřena na tři výzkumné případové studie.

Pro práci s výzkumnými případovými studiemi jsou zvoleny takové společnosti, aby co nejlépe charakterizovaly skupinu podniků v sektoru MSP. Mezi vybranými podniky se tedy nachází zástupce mikropodniku, malého podniku a středního podniku.

Práce s vybranými respondenty z oblasti MSP je zakončena návrhem a doporučením, jak konkrétně implementovat systém BSC do řízení pro tyto zmíněné subjekty, ale i obecně pro sektor MSP spolu s popisem a postupem prací s tím souvisejících.

Snahou autorky je předložit disertační práci, která by byla hodnotným a cenným zdrojem informací a zároveň i inspirací pro uplatnění manažerské metody Balanced Scorecard.

2 Cíl disertační práce

Hlavním cílem práce je ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích. Tento hlavní cíl je rozpracován do následující dílčích cílů:

1. Vyhodnocení systému strategického řízení v malých a středních podnicích Jihočeského kraje a následné zmapování znalosti metody BSC v tomto sektoru firem.
2. Vypracování případových studií ve vybraných MSP.
 - 2.1. Analýza strategických podnikových cílů
 - 2.2. Charakteristika odvětví, ve kterém vybrané firmy podnikají, provedení SWOT analýzy a formulace jejich strategií.
 - 2.3. Vytvoření strategické mapy pro jednotlivé firmy.
 - 2.4. Doporučení a návrh měřítek, které mohou manažeři a majitelé těchto firem použít.
3. Návrh a popis procesu implementace systému BSC ve vybraných MSP.

V rámci procesu přípravy podkladů pro dotazníkové šetření disertační práce jsou stanoveny dvě hypotézy:

- Velikost podniku není určující pro to, zda firma má sepsanou podnikovou strategii.
- Firmy, které spolupracují (obchodují) se zahraničím, mají většinou sepsanou strategii podniku.

3 Metodika zpracování

V předcházející kapitole byly stanoveny cíle disertační práce a jejich vzájemná struktura. Pro realizaci těchto cílů byly využity metody empirické a metody logické.

Empirické metody jsou založeny na bezprostředním živém obrazu reality a jejich pomocí se zjišťují nová fakta, na jejichž základě se formují jednotlivá zobecnění. Logické metody zahrnují množinu metod využívající principy logiky a logického myšlení. Tyto metody byly použity současně a to konkrétně u následujících provedených činností v rámci disertační práce:

1. Dotazníkové šetření pro stanovení úrovně strategického řízení v MSP, zjištění informací o oblastech:
 - 1.1. Způsob formulace strategie v malém a středním podniku
 - 1.2. Podnikové cíle a proces strategického plánování
 - 1.3. Strategická kontrola
 - 1.4. Znalost metody BSC
2. Ověření hypotéz s využitím statistické metody chi-kvadrát testu
3. Výzkumné případové studie
 - 3.1. Řízené rozhovory
 - 3.2. Analýza vnitrofiremní dokumentace
 - 3.3. Analýza dat získaných v rámci diskuzí s majiteli a manažery firem
4. Analýza dat o měřítcích využívaných v MSP

Literární rešerše předložené práce představuje bazický, vzájemně propojený a podmíněný celek, jejíž struktura je dána povahou a potřebami tématu. Kvantitativní výzkumná část byla reprezentována dotazníkovým šetřením strategického řízení v MSP, které bylo provedeno v rámci Jihočeského kraje. Na tuto činnost byl vymezen časový úsek od 1.1.2008 – 31.3.2008. Relevantní zástupci ze sektoru MSP byli dotazováni elektronickou formou. Počet oslovených respondentů byl 785 malých a středních firem z Jihočeského kraje a návratnost činila 9 %, tj. 71 vyplněných dotazníků.

Výsledky dotazníkového šetření byly hodnoceny ze dvou hledisek, kdy normativním přístupem bylo definováno a navrženo „jak by to mělo být“ spolu

s konfrontací s deskriptním přístupem, který ukazoval „jak to ve skutečnosti je“. Bylo využito kompilace a konfrontace teoretických východisek s praktickou zkušeností. Následujícím krokem bylo ověření stanovených hypotéz s využitím chi-kvadrát testu.

Kvalitativní výzkumná část zahrnuje práci s případovými studiemi. Bylo využito hlavně metod řízených rozhovorů, analýzy (rozbor vlastností, vztahů, faktů postupujících od celku k částem), syntézy (postup od části k celku) a indukce (vyvození závěrů na základě poznatků). Na základě získaných informací byla v části diskuze navržena měřítko a doporučení pro každou z vybraných firem. Řízené rozhovory byly prováděny s manažery a majiteli společností dle následujícího postupu:

1. Seznámení se s podnikem
2. Vyplnění a vyhodnocení dotazníku na strategické řízení
3. Zjištění poslání podniku
4. Objasnění již existující strategie podniku či její sepsání. Pokud strategie již byla písemně stanovena, ověření, zda je i nadále platná
5. Ohodnocení současného stavu podniku, SWOT analýza, charakteristika odvětví
6. Návrh cílů v jednotlivých perspektivách BSC
7. Vytvoření strategické mapy
8. Rozbor dosud používaných měřítek výkonnosti a doporučení nových ukazatelů, jež by byly vhodné sledovat vzhledem k cílům jednotlivých perspektiv
9. Seznámení majitelů a manažerů firem s navrženým a obecně platným postupem pro implementaci BSC do řízení
10. Zpětná kontrola pochopení tématu a dotazy

Schůzky s představiteli vybraných podniků probíhaly nepravidelně v jednotlivých obdobích dle časové dostupnosti manažerů a majitelů těchto firem. Práce s výzkumnými případovými studiemi probíhala od ledna 2010 do února 2011 (mikropodnik leden 2010 až duben 2010; malý podnik duben 2010 až říjen 2010; střední podnik říjen 2010 až únor 2011).

Při kooperaci s vybranými podniky se výrazně projevil princip evoluce výzkumné aktivity, když výsledky jednotlivých rozhovorů a diskuzí byly průběžně promítány do přípravy na rozhovory další a zlepšení systému sběru a ohodnocení dat.

Práce se zmíněnými podniky může být charakterizována jako komplexní pilotní studie, neboť zde nebyla ambice identifikovat a interpretovat zjištěné veličiny jako konečné a absolutně platné, ale spíše na jejich základě podchytit hlavní trendy a jevy v tomto sektoru, ověřit a sestavit postup pro implementaci metody Balanced Scorecard.

Implementace strategie je sama o sobě velkým fenoménem. Podle časopisu Business Week nebyla strategie nikdy předtím důležitější než v dnešní době [1].

Pokud se volby špatné strategie či dokonce nestanovením strategie dopustí malý podnik, může to mít pro něj i existenční problémy. Malé a střední podniky tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků a hrají klíčovou roli ve většině zemí. Jsou důležitou součástí každé ekonomiky, a proto vznik a jejich růst je velmi žádoucí.

Výzkumy zaměřené na strategie malých firem prezentují často nejdůležitější charakteristiky (či odlišnosti) MSP a jejich strategií, resp. strategického managementu. Například D'AMBOISE [2] kromě jiného uvádí jako typický znak strategie malé firmy intuitivní, neformalizovaný charakter strategií, velký vliv a průmět personality podnikatele, podceňování a potlačování strategického plánování (tj. odmítání výrazných preskripčních škol) a dlouhodobých vizí, neadekvátní strategické odezvy na tržní realitu atd. Již méně výzkumných prací z oblasti MSP se zaměřuje na oblast hledání konkrétních typových strategií nebo vzorců strategického chování MSP (s nadefinováním určitého, vždy omezeného, počtu strategických proměnných) a jejich strukturováním podle typických charakteristik [2].

Pro sepsání výzkumných případových studií byly zvoleny takové subjekty ze sektoru MSP, které by co nejvíce obsáhly tuto skupinu. Proto bylo v rámci zkoumání pracováno s živnostníkem jakožto zástupcem mikropodniku ze sektoru MSP. Dále byl osloven podnik, který má více poboček v rámci Jihočeského kraje a dal by se svými znaky považovat za malý podnik. Poslední výzkumná případová studie byla založena na informacích o podniku, který má přes 100 zaměstnanců a spadá tímto do sektoru středních podniků.

Součástí práce s výzkumnými případovými studii bylo také provedení SWOT analýzy. SWOT analýza je ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních vlivů. O-T analýza („Opportunities and Threats Analysis“) se zabývá rozбором vnějších faktorů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje podniku. U S-W analýzy („Strengths and Weaknesses Analysis“) se jedná o rozbor vnitřních faktorů. Spočívá v přesném vymezení silných a slabých stránek podniku [3].

V rámci kapitoly diskuze a doporučení byly shrnuty i poznatky o měřících výkonnosti, která jsou sledována v jiných MSP. Tato kapitola slouží pro rozšíření získaných znalostí o ukazatelích vhodných nejen pro vybrané podniky, ale i pro sektor MSP obecně. Informace byly získány v rámci projektu GA JU, který probíhal na Jihočeské univerzitě, Ekonomické fakultě, Katedře řízení.

Detailní postup prací související s dotazníkovým šetřením a prací s případovými studii je podrobně shrnut v následujících dvou kapitolách.

3.1. Postup činností v rámci dotazníkového šetření

K vyhodnocení systému strategického řízení v sektoru MSP bylo využito dotazníkové šetření. Postup při práci v rámci dotazníkového šetření je uveden níže (tabulka 1).

Tabulka 1 Postup při sestavování dotazníkového šetření

Postupové kroky	Popis postupu
Seznámení se s teoretickými přístupy	Prostudování české a zahraniční odborné literatury.
Stanovení hypotéz a logického rámce	Před distribucí dotazníků byly stanoveny dvě hypotézy, které byly následně po skončení dotazníkového šetření ověřeny, a dále byl vypracován logický rámec obsahu dotazů.
Určení výběrového souboru	Určení souboru, na kterém bude provedeno dotazníkové šetření. Byly vybrány podniky ze sektoru MSP v Jihočeském kraji. Jako hledisko určení, zda se jedná o malý či střední podnik, byl brán počet zaměstnanců. Jihočeský kraj byl zvolen z důvodu

	dostupnosti dat a zaměření katedry řízení Jihočeské univerzity. Pro získání kontaktů na majitele a vedoucí malých a středních podniků byla použita databáze Českého statistického úřadu.
Příprava dotazníků a struktura otázek	Cílem bylo získat komplexní obrázek o strategickém řízení v sektoru MSP. Na začátku byly zjišťovány základní údaje o společnosti, následovaly otázky na strategii a strategické řízení, poslední část se týkala znalosti metody BSC.
Ověření dotazníku	Před samotnou distribucí dotazníku bylo provedeno ověření srozumitelnosti otázek na malém vzorku 5 firem.
Distribuce dotazníku	Dotazník byl distribuován elektronicky a návratnost dat činila 9 %, tj. 71 správně vyplněných dotazníků. V dotazovaných firmách byli oslovováni členové z řad top-managementu.
Vlastní sběr dat	Na sběr dat v dotazníkovém šetření byl stanoven časový úsek tří měsíců, po němž následovalo vyhodnocení získaných informací.
Zpracování dat	Z dat získaných z dotazníků byly vyvozeny závěry ke stavu strategického řízení v sektoru MSP. Presentace informací je formou grafů a textu. Pro zpracování výsledků byly použity statistické metody.
Ověření hypotéz	K ověření hypotéz byla využita statistická metoda chi-kvadrát test

Zdroj: autorka

3.2. Postup vypracování výzkumných případových studií ve vybraných MSP

V rámci zpracování výzkumných případových studií bylo cílem ověřit možnosti uplatnění a zavedení metody Balanced Scorecard do vybraných podniků.

Případové studie mohou ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích, zejména v případech, které jsou výrazně odlišné nebo unikátní [4].

Výzkumné případové studie si kladou za cíl zachytit komplexnost společenských jevů, namísto jejich redukce zdůrazňováním měřitelných proměnných a sledováním omezené sady parametrů. Jde o přístup založený na kvalitativním sběru dat, často obtížně strukturovatelných [4].

Proces práce s případovými studiemi byl zvolen dle níže uvedeného postupu:

Tabulka 2 Postup při sestavování výzkumné případové studie

Postupové kroky	Popis postupu
Hodnocení vhodnosti metodologie	Metodika případové studie je vhodná pro zhodnocení implementace BSC do systému řízení MSP.
Výběr metody sběru dat	Práce s jednotlivými podniky byla na základě schůzek a diskuzí s jednotlivými podnikateli. Pro získání a hodnocení dat byly využity metody dotazníkového šetření, řízené rozhovory, analýza interní dokumentace.
Stanovení výzkumného vzorku	Mezi zkoumané firmy byly záměrně vybrány takové podniky, aby byla vhodně zastoupena struktura sektoru MSP.
Vytvoření protokolu případové studie	Kromě základních údajů o jednotlivých podnicích byl kladen důraz na získání informací o jejich strategickém řízení, které využívají při tvorbě a práci s jejich strategiemi. Diskuze vedly k hledání a stanovení strategií, dále sestavení strategické mapy cílů a návrh možností sledování a měření dosažení jednotlivých cílů v jednotlivých perspektivách.
Návštěva výzkumného subjektu	Na začátku výzkumu nebyly k dispozici žádné údaje o jednotlivých subjektech, v rámci diskuzí byly zjišťované informace

	zapisovány a dále s nimi pracováno.
Zpracování získané evidence	Získané údaje jsou sepsány v rámci disertační práce spolu s návrhem strategické mapy pro jednotlivé případové studie.
Analýza a hodnocení získané evidence	Získaná evidence byla dostačující pro zhodnocení situace a nástin postupu práce s BSC.
Analýza v rámci případové studie	Poznatky získané ze studia odborné literatury byly uplatněny v rámci práce.
Analýza mezi případovými studii	Vzhledem k tomu, že výběr případových studií představoval typické zástupce v kategorii MSP, lze říci, že podobný postup by mohl aplikovat i jiný podnik ze skupiny MSP.
Napsání případových studií	Disertační práce obsahuje jak teoretická východiska pro pochopení tématu, tak praktické použití metody BSC, takže práce obsahuje dostatek informací pro nezaujaté čtenáře.
Vyvození výzkumných závěrů	Práce poskytuje informace potřebné pro zobecnění závěrů analýzy strategického řízení MSP, ale i možnost a použitelnost metody BSC.

Zdroj: autorka

4 Literární rešerše

4.1. Metoda Balanced Scorecard v procesu strategického řízení

Ve stále se zostřujícím konkurenčním prostředí EU již dnes nestačí metody založené jen na dokonalém finančním řízení a intuici managementu. Před managementem stojí úkol, najít metody řízení, které umožní zapojit do procesu růstu firmy její veškerý hmotný a nehmotný potenciál. Jednou z metod, která účinně reaguje na vývoj trhu, je již praxí ověřená metoda Balanced Scorecard (BSC), která umožňuje implementovat strategii do řízení firmy až na úroveň operativního řízení. Metoda BSC určí, které procesy považuje vedení firmy za důležité a jak spolu souvisí, zaměstnancům umožní vidět svoji roli v kontextu strategických cílů.

BSC může díky své jednoduché, ale účinné struktuře pomoci v mnoha situacích. Od principiálního vyjasnění strategie, přes její integraci do strategického zaměření, až po definici strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Jednotlivé návrhy se mohou provádět koordinovaně, diskutuje se o nich a nakonec jsou začleněny do systému. Prostřednictvím koncepce BSC se v podniku usměrňují nápady a podporují tvůrčí myšlenky [5].

Balanced Scorecard je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie. Původní koncept byl vyvinut na počátku 90. let Robertem S. Kaplanem a jeho kolegou Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení např. při plánování nebo reportingu. Aby mohla být adekvátně hodnocena celková tvorba hodnoty podniku, měla by být tato jednostranná finanční orientace relativizována a rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem konceptu byla myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku jako např. finance, zákazníci nebo procesy [5].

Kaplan a Norton ve svém článku tuto metodu vysvětlují následovně: „hodnota nehmotných aktiv jako je zákaznická databáze nemůže být uvažována odděleně od organizačních procesů, které transformují hmotná i nehmotná aktiva do zákaznických

a finančních příjmů. Hodnota nespočívá v žádném individuálním nehmotném aktivu, ale pochází z celkového portfolia aktiv a strategie, která je vzájemně propojuje. Aby se porozumělo tomu, jak organizace tvoří hodnotu v informačním věku, vynalezli jsme metodu Balanced Scorecard, která měří výkon společnosti ze čtyř hlavní perspektiv. Jednoduše řečeno Balanced Scorecard vám ukáže znalosti, dovednosti a systémy, které vaši zaměstnanci potřebují, aby inovovali a dosahovali správných strategických schopností a efektivity, jež přinese specifickou hodnotu na trhu a povede k vyšší finanční hodnotě pro akcionáře“ [6].

Balanced Scorecard Institut stejně jako zahraniční společnost Ascendent Strategy Management Group [7] charakterizuje tuto metodu jako strategický plánovací a manažerský systém, který je využíván hlavně v obchodních, průmyslových, vládních a neziskových organizacích po celém světě k nastavení obchodních aktivit v souladu s vizí a strategií organizací, zlepšení vnitřní a vnější komunikace a monitorování podnikových výsledků a strategických cílů [8].

Společnost QPR Software Plc definuje přístup BSC jako metodu poskytující osvědčený přístup pro převedení strategie do operativních plánů, měřítek, cílů a iniciativ v rámci organizace a dále pro zpětné zhodnocení procesů. Úspěch metody BSC závisí na schopnosti zainteresovat a vtáhnout zaměstnance do řízení na všech stupních organizace a usnadnit včasné a přesné monitorování [9].

Carter McNamara popisuje BSC jako manažerský přístup zaměřený na různé celkové indikátory výkonnosti, často obsahující zákaznickou perspektivu, interní procesy, učení a růstu a finanční perspektivu, jež monitorují vývoj organizace k dosažení strategických cílů. Každá hlavní jednotka v rámci organizace často stanovuje vlastní „scorecard“, jež je postupně integrován s jinými jednotkami k dosažení „scorecard“ celé organizace [10].

Mezinárodní poradenská společnost Det Norske Veritas (DNV) se od zmíněných formulací již příliš neliší, pouze zdůrazněním jedné důležité záležitosti a to toho, že metoda BSC rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti [11].

Balanced Scorecard v doslovném překladu znamená vyvážená výsledková listina a základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých

zájmových skupin (stakeholders). 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 ad-hoc řešení z krátkodobého hlediska jeví jako správný krok. 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.

Inovativní podniky jej používají jako ústřední organizační rámec pro své manažerské procesy. Podniky mohou vyvinout základní BSC s poměrně úzce zaměřenými cíli. Skutečný přínos BSC se objeví, pokud je BSC transformován z měřicího systému do systému manažerského [12].

Metoda strategického měření výkonnosti Balanced Scorecard vede ke komplexnímu pohledu na firmu, na její strategii i na to, zda ve své denní operativě podnik tuto strategii naplňuje [13].

BSC je stavebním kamenem integrovaného manažerského systému, který určuje priority

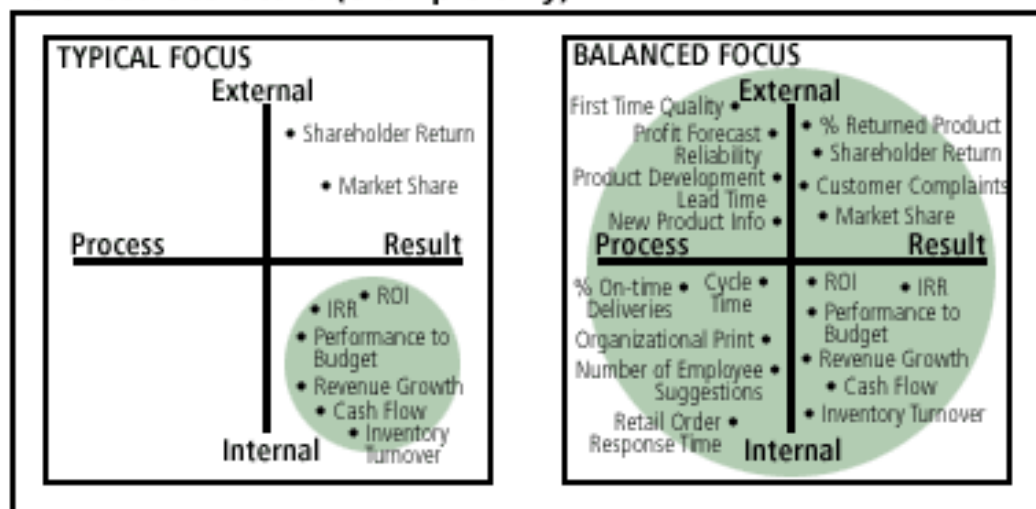
a kritické faktory úspěšnosti, sladuje a podporuje klíčové procesy organizace:

- vyjasnění a aktualizace strategie,
- projednání strategie uvnitř organizace,
- propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií,
- určení a dohoda strategických iniciativ,
- získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů,
- stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace,
- identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik,
- zavedení důsledného řízení rizik [14].

System BSC prochází napříč celým podnikem (viz obrázek 1). Je ovšem maximálně účinný pouze tehdy, pokud je podporován technologií, která splní její základní principy. BSC propojuje strategické oblasti s operativními a řeší tak jeden z hlavních problémů strategického řízení. Z toho vyplývají základní oblasti činností podporujících tuto metodu. Těmito oblastmi jsou strategie (dělat správné věci), operativa (dělat věci správně) a změna (projekt procházející napříč podnikem změnu logicky vyvolává) [15].

Obrázek 1 Prostoupení metody BSC napříč celým systémem cílů v podniku

Balanced Scorecard (example only)



Notes:

- Consider a balance set of measures against which to assess progress.
- Have a mix of financial/non-financial, internal/external, process/results.

Uses of Information:

- Use to complete Choosing New Measures (page 27)

Zdroj: [16]

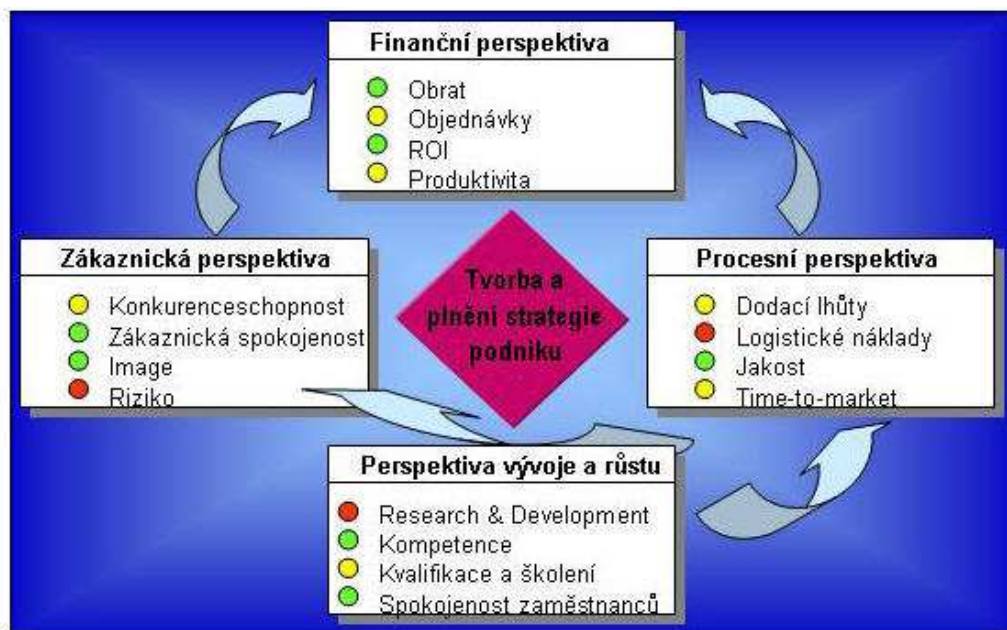
Již Peter DRUCKER [17], [18] poukázal na to, že je důležitější “dělat správné věci“ (tj. efektivně) než “dělat věci správně“ (tj. účinně). Nejlepší firmy provádějí vynikajícím způsobem obojí. Začne-li firma ztrácet schopnost reagovat na změny ve svém okolí, začne přicházet i o svoji pozici na trhu.

Poznatky o BSC mohou být shrnuty do tvrzení, že se jedná o manažerskou metodu představenou v roce 1993 R. Kaplanem a D. Nortonem. Vize a strategie organizace jsou prostřednictvím kritických faktorů úspěšnosti (Critical Success Factors) transformovány do strategických cílů (Strategic Objectives) a jejich měřítek ve formě

klíčových výkonnostních indikátorů (Key Performance Indicators). Na strategii organizace je nahlíženo standardně ze 4 perspektiv a to z pohledu financí (Finance), zákazníků (Customers), interních procesů (Internal Processes), učení se a růstu (Learning and Growth). Vzájemné souvislosti mezi strategickými cíli a měřítky zobrazuje strategická mapa (Strategy Map) [19].

Obrázek 2 ukazuje zaměření metody BSC na společnost a její cíle v jednotlivých strategických oblastech.

Obrázek 2 Perspektivy metody BSC



Zdroj: [20]

Balanced Scorecard můžeme být označena za strategický systém řízení organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení, současně dokumentuje specifickou strategii organizace [21], [22].

Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné, a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

V současné době klade pojetí strategického řízení důraz na ty podstatné rysy, které jsou definovány v oblasti, kde strategické řízení dosáhlo největšího uplatnění a rozšíření, a to ve vojenství. V této oblasti jsou strategické řízení a strategie spojovány s nejvýznamnějšími operacemi (koncepční řízení), a operacemi, které se týkají dlouhodobého horizontu (dlouhodobé řízení). Podstatným rysem vojenských akcí je jejich cíl, a tím je vítězství. K tomu jsou využívány přednosti v podobě zdrojů a schopností a bojiště je zvoleno tam, kde se tyto přednosti nejlépe uplatní a kde nebudou ohroženy slabiny.

Přenesením do ekonomické terminologie a sféry řízení podniku to znamená, že strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku. To znamená, že jeden řídicí subjekt usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným řídicím subjektem, strategie směřuje k vítězství. Právě tato skutečnost představuje nejvýznamnější odlišení tohoto pojetí strategického řízení a řízení dlouhodobého a koncepčního [23].

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

Strategické řízení se dnes prosazuje stále ve větší míře ze dvou hlavních důvodů. Prvním lze jmenovat rostoucí dynamiku a komplexnost tržních vztahů, které vedou ke změnám v nákupním chování, tržní segmentaci, konkurenčních vztazích apod. Tyto podmínky lze zjednodušeně charakterizovat jako zcela nové výzvy politicko-sociální, ekologické, technologické a ekonomické. Druhým důvodem je, že marketingová koncepce podnikání se stala nutnou formou takového způsobu řízení firmy, při kterém je za východisko pokládán trh a těžiště potřeb zákazníků [24].

Strategické řízení, které vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.

Některé oblasti prostředí se po dlouhá léta nemění, jiné se rozvíjejí pomalu a očekávaně, v dalších však dochází k prudkým, nevypočitatelným změnám. Vždy však společnost musí počítat s tím, že změna se může objevit kdykoliv a v kterékoliv

oblasti řízení. Společnost pak musí okamžitě revidovat, případně korigovat průběh implementace, programy, strategie a někdy i cíle [25].

Při analýze časového snímku českých a slovenských vrcholových i středních manažerů bylo zjištěno, že 80 až 90 % svého pracovního času věnují operativnímu řízení a řešení naléhavých problémů. Znamená to, že ve své „řádné“ pracovní době na změny vůbec nemají čas.

Zkušenost z vývoje řízení ve 20. století naučila manažery používat evoluční strategie „když máš problém, hledej jeho řešení, uhas požár, řeš krizi“. Realita 21. století vyžaduje předvídat budoucí výzvy podnikání a včas se na ně připravit.

Problémem je, jak se připravit na budoucí výzvy, které v turbulentním prostředí jen stěží odhadujeme. Jediným řešením pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti je zaměřit se na zvyšování vnitřního potenciálu firmy. Obdobně jako sportovec, který se připravuje na výzvy budoucích soupeřů, v tréninku zvyšuje svůj potenciál psychické a fyzické připravenosti [26].

Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocity jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.

Dobře aplikované strategické řízení je takové, které umí odpovědět na následující otázky:

- Jaké cíle jsou významné pro strategii?
- Jaká měřítko jsou vhodná?
- Jaké cílové hodnoty se hodí?
- Které akce se mají upřednostnit?
- Jak všechny tyto prvky plánovat, prosadit a kontrolovat? [5]

V oblasti taktického a operativního řízení jde obvykle o zajištění poměrně jednoduchých souvislostí mezi prvky, které jsou vzájemně blízké a vazby mezi nimi jsou poměrně jednoduché, zřetelné a relativně snadno poznatelné. Důsledky nesystémového rozhodnutí zde lze poměrně snadno a s nízkými náklady odstranit. Naproti tomu v oblasti strategického řízení je nutné respektovat velmi četné a složité souvislosti. Tyto vztahy zasahují do širokého okolí teritoriálního (je nutné brát

v úvahu doslova celosvětový politický, sociální, ekonomický i vědeckotechnický rozvoj), předmětného (je nutné brát v úvahu vazby se sociální, politickou, ekonomickou, technickou, ekologickou a právní oblastí), odvětvového a do všech sfér reprodukčního procesu (výroby, oběhu, spotřeby). Předpokladem správného zhodnocení vlivu všech těchto faktorů na strategii je schopnost kvalifikované syntézy všech disponibilních informací (uvádí se, že zatímco 20. století bylo obdobím analýzy, 21. století bude obdobím syntézy) [27].

Pro úspěšné dosažení podnikových ambicí platí, že všechny oblasti podniku musí být řízeny určitým směrem, a právě tento směr udává podniková vize a poslání. Z tohoto důvodu je důležité se v procesu strategického řízení zaměřit na tvorbu vize a poslání, které by bylo srozumitelné všem zájmovým skupinám v podniku.

Vize i poslání se nachází na vrcholu pyramidy strategického řízení (viz obrázek 3), neboť z nich vychází jednotlivé plány a cíle. Pro splnění těchto cílů je třeba definovat strategii a tuto strategii pak správně zavést, řídit a revidovat.

Jako určité vodítko v pochopení návaznosti mezi jednotlivými stupni nám může posloužit obrázek pyramidy strategického řízení v podniku a jeho jednotlivé stupně (viz obrázek 3).

Obrázek 3 Pyramida strategického řízení podniku



Zdroj: [28]

4.1.1. Poslání podniku

Poslání podniku by mělo odpovědět na otázku „Proč jsme tady?“ a vyjádřit nezpochybnitelný smysl existence. Pokud se podaří odpovědět na zmíněnou otázku, je právě podoba poslání rozhodujícím faktorem pro všechny další části strategie. Obsahuje, respektive mělo by obsahovat, celý komplex vnitřních vztahů a vazeb na prostředí, omezení a dispozice, zájmy a možnosti, zkrátka všechny relevantní faktory, které pro existenci organizace lze formulovat.

Pokud odpovíme v tomto smyslu korektně, tzn. pokusíme se o co nejhlubší možné pochopení, co vlastně firma dělá, proč to dělá a jaké jsou její reálné možnosti, vymezuje nám toto poznání další postup a obsah strategie [29].

Při charakterizování poslání můžeme klást otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, jaký je náš klíčový segment?
- Kdo je naším hlavním konkurentem? [30]

Poslání (mise) podniku je krátký text, určený zaměstnancům a externím pracovníkům podniku, který stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti.

Je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje [31].

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. *tržní orientaci* – jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. *realizovatelnost* – optimální vymezení předmětu činnosti, který podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností.

3. *motivaci* – zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
4. *specifikaci* – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod. [30]

Dobrá posláná se vyznačují třemi charakteristikami:

- jsou soustředěna na omezený počet cílů,
- posláná by mělo zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by měla firma ctít,
- posláná vymezuje pole působnosti, v jehož rámci bude firma provozovat své podnikatelské aktivity (v rámci odvětví, produktů a aplikací, kompetencí, tržního segmentu, geografie, distribuce aj.). [25]

Mezi znaky špatného posláná jmenuje TRUNEČEK [32] následující:

- posláná je v podniku pouhou fikcí a je pouze napsáno a vyhlášeno. Nikdo se jím však neřídí a je citováno pouze v oficiálních dokumentech,
- existuje rozpor mezi tím, co je napsáno v posláná a tím, jak vypadá každodenní praxe,
- management vypracovává posláná pouze formálně, aby vyhovělo požadavkům zájmových skupin (jako např. „překračujeme očekávání zákazníků každý den a v každém směru“, „dáváme svým zákazníkům to, co žádají, neustále a vždy včas“).

Částí navazující na posláná je vize, která popisuje žádoucí podobu organizace v dohledném horizontu [33].

4.1.2. Vize podniku

Vize (to, co podnik hodlá vytvořit) je milníkem na cestě k naplnění smyslu existence podniku (proč podnik existuje). Na základě smyslu své existence si podnik formuluje vizi, která je ztělesněním chtěného budoucího stavu. Jde o zcela konkrétní

představu toho, co chce podnik dosáhnout, co naplňuje jeho smysl existence. Je to obraz budoucí reality, jakým způsobem uspokojit zákazníka a potažmo podnikatele (resp. vlastníka podniku) v jeho potřebách a zájmech. Cestu k této budoucnosti popisuje strategie [34].

Vize je podle KOTTERA [35] doslova „malováním budoucnosti“, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout, jaká má být.

TRUNEČEK [33] vyzdvihuje tyto charakteristiky vize: musí být živým dokumentem, se kterým se neustále pracuje, přejímá to nejlepší z minulosti firmy a transformuje ideální, ale reálně dosažitelné představy o budoucnosti. Lidé v podniku se stávají spoluvlastníky vize. Dobrá vize má pomoci managementu, ale zejména zaměstnancům, poznat a uvědomit si: kdo jsme a kdo nejsme, co umíme dělat a dělat neumíme, co bychom měli dělat a co bychom naopak dělat neměli.

Vize by měla být jasně a přesvědčivě formulována, objemné materiály plny detailů jsou zbytečné. Řiďme se pravidlem profesora KOTTERA [36]: „pokud se vám nepodaří během pěti minut popsat svou vizi podporující zamýšlené změny a vyvolat reakci, která vyjadřuje porozumění a zájem druhé strany, může to způsobit ve vaší společnosti problém“.

Účinná vize mívá obvykle nejméně šest základních znaků:

- 1) Obraznost: popisuje, jak bude budoucnost vypadat.
- 2) Adresnost: oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a dalších skupin, které mají určitý zájem na aktivitách podniku.
- 3) Uskutečnitelnost: obsahuje reálné, dosažitelné cíle.
- 4) Jednoznačnost: je dostatečně jasná, aby mohla usměrňovat rozhodování.
- 5) Flexibilita: je dostatečně obecná, aby nebránila iniciativám jednotlivců a alternativním reakcím na změny podmínek.
- 6) Srozumitelnost: dokážete ji úspěšně vysvětlit během pěti minut.

Úspěšné vize jsou vždy jednoznačné, aby se jimi zaměstnanci mohli řídit a rozlišovat, které aktivity jsou důležité a které vybočují z patřičných mezí. Mezi extrémy od příliš všeobecné formulace k přehnané detailnosti zůstává dostatek prostoru. Při rozhodování, jak jej pojmout používají manažeři úspěšných transformačních projektů často jako hlavní kritérium snadnou sdělitelnost.

Podle Druckera in KOTLER [25] by si firma měla položit zásadní otázky: Co podnikáme? Kdo je náš zákazník? Jaký máme pro zákazníka význam? Co budeme podnikat? Co bychom měli podnikat? Vše jsou to otázky, které vycházejí z vize a z určité představy o budoucnosti. Na této představě by se mělo shodnout co nejvíce lidí v organizaci.

Ostatně COVEY [37] zdůrazňuje, že je životně důležité mít názory sjednocené a mířit k cíli cesty, na němž se všichni dohodli. Je nutné, aby všichni v pilotní kabině věděli, že míří na totéž místo, nikoli aby pilot myslel, že letí do New Yorku, a letový inženýr měl dojem, že letadlo míří do Chicaga. V bibli v Knize Přísloví se mimo jiné praví: „Bez představy cíle lidé hynou.“

Tvorba vize podniku může probíhat různým způsobem, níže jsou však popsány klíčové body, které by tuto činnost měly provázet:

- *První návrh*: celý proces často začíná formulací představ jediného člověka, v nichž se odrážejí jeho sny i skutečné potřeby trhu.
- *Úloha koalice navrhující změny*: první návrh se vždy postupem času mění působením koalice nebo ještě větší skupiny lidí.
- *Důležitost týmové práce*: skupinová práce nikdy nevede k úspěchu bez alespoň minimálního působení účinné týmové atmosféry.
- *Role hlavy i srdce*: v průběhu procesu je nezbytné jak analytické myšlení, tak i velká míra snění.
- *Zmatek v procesu*: tvorba vize jde obvykle stylem „dva kroky vpřed a jeden vzad, otočka doleva a pak hned doprava“.
- *Čas*: vize nikdy nevznikne v průběhu jediného jednání. Tento proces trvá měsíce, někdy i roky.
- *Konečný výsledek*: výsledkem procesu je formulace vytyčující směr do budoucnosti, která je žádoucí, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a vysvětlitelná maximálně v pěti minutách.

Vize může sloužit svému účelu, i když jí rozumí jen několik málo zasvěcených lidí. Skutečná moc vize se však projeví teprve ve chvíli, kdy většina lidí zapojená do určitého podniku nebo činnosti shodně rozumí jejím cílům a zaměření [35].

Na vizi budoucnosti navazuje strategie, která podrobnější formou stanoví budoucí akce vedoucí ke splnění vytyčených cílů.

Vize je většinou rozpracována do systému strategických cílů, což jsou dílčí kroky umožňující se vizi přiblížit a tím naplňovat poslání. Formulace těchto a všech dalších částí strategie je prostým výsledkem kvality poznání smyslu existence a úrovně pochopení podstaty a vnitřních hybných sil prostředí, ve kterém budeme muset existovat. Všechny dílčí atributy (výsledky), které je možno stanovit, odpovídají vnitřním možnostem a vnějším požadavkům. Realističnost stanovených cílů odpovídá realističnosti poznání vlastní firmy a realističnosti předpovědi budoucího vývoje prostředí [29].

Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury, což jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými normami či preferencemi. Tato diferenciacie vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi. O nedostatcích a přednostech silné podnikové kultury informuje tabulka 3.

Tabulka 3 Silná podniková kultura a její přednosti a nedostatky

Silná podniková kultura	
Přednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> • Jasný a přehledný pohled na podnik • Přímá a jednoznačná komunikace • Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí • Rychlá implementace inovací • Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendence k uzavřenosti podnikového systému • Trvání na tradicích a nedostatek flexibility • Blokace nových strategií • Vynucování konformity za každou cenu • Složitá adaptace nových spolupracovníků

<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků • Vysoká motivace • Nízká fluktuace • Značná identifikace s podnikem a loajalita 	
---	--

Zdroj: [38]

4.1.3. Strategie podniku

Strategie podnik vede k naplnění vize, přivádí vizi k životu. Snaží se pro to vytvořit vhodnou strukturu, která změnu k naplnění vize umožní. Strategie je většinou kombinací tvořivosti a reaktivní orientace. Přiblížit se novým možnostem, na které cílí tvořivost, často znamená něčeho se vzdát. Při putování za vizí je nutné neustále monitorovat současnou situaci a podle toho aktualizovat podobu strategie [34].

Strategie není a nesmí být jen proklamace. Strategie má smysl pouze v případě, kdy se její obsah stane součástí chování organizace. Když je prosazována a realizována v běžném provozu a to je možné pouze prostřednictvím systému strategického řízení. Proklamací je v jistém smyslu její vrcholová část, což je poslání a vize společnosti [29].

Autoři HRON, TICHÁ [30] definují strategii jako rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, zvláště trhem a zákazníky.

Standardní definici slova strategie lze najít i ve slovníku cizích slov. Tam zjistíme, že se jedná o „chování zajišťující dosažení cílů“. V knize autorů DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH [39] se pojem strategie charakterizuje ve velmi podobném smyslu - jednání s určitým záměrem, aktivity firmy jako důsledek strategického plánování, resp. konkrétní pravidla a zásady, které jsou využívány k dosahování strategických cílů. VEBER [40] strategii firmy formuluje jako: „Koncept celkového

chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“. Existuje řada dalších pojetí, přístupů a definic.

Podstatné je to, že podnikovou strategií není a nemůže být přání „Chci vyhrát!“. Musí být konkretizována do cílů a souboru zásad a pravidel chování. Rozpracována do schémat reakcí na nejrůznější typy událostí. Měla by být v podobě „... abych mohl vyhrát, musím ...“. Vyhrát totiž chtějí všichni. A měli bychom akceptovat, že o tom, jestli se nám vyhrát podaří či ne, rozhoduje především to, jak budeme na budoucnost připraveni [30].

BARTES [41] definuje strategii jako sled činností a přístupů, které mají při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném prostředí a v daném okamžiku. Strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.

Často se společnosti uchylují k tomu, že si stanoví své růstové a výnosové cíle, ale tím strategické řízení nekončí, neboť tyto cíle ještě strategii nevytvářejí. Správná strategie by měla odpovědět na otázky, jak má být těchto cílů dosaženo, které produkty jsou zapotřebí, jaký zvolíme přístup k trhu či zda máme k tomu dostatečné schopnosti a další dotazy [42].

Kvalitní podniková strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. Zkušenosti se zpracováním podnikové strategie potvrzují, že jak praxe, tak i teorie prošly za poslední dvě desetiletí bouřlivým vývojem. Lze současně tvrdit, že v souvislosti s výraznými změnami v ekonomické a politické oblasti, a zvláště v souvislosti s globalizací ekonomiky, se tento vývoj nezastaví, ale naopak urychlí.

Upevnit a posílit konkurenční pozici podniku v dlouhodobém horizontu znamená, že manažeři ve vedení podniku musí zvládnout základní znalosti a dovednosti, jak kvalitní strategii zpracovávat a jak ji úspěšně implementovat do života podniku. I když existuje řada teorií, jak podnikovou strategii zpracovávat, není možné vytvořit jediný universální model. Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým chtějí manažeři zajistit úspěšný rozvoj podniku.

Zpracování kvalitní strategie podniku je náročné. Tím však práce manažerů zdaleka nekončí. Rozhodující je implementace strategie, při které manažeři musí

v podniku vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat. Právě při implementaci strategie se potvrzuje, že řízení je uměním. Jedná se především o umění jednat s lidmi, které musí manažeři získat pro naplnění všech záměrů obsažených ve strategii. Bez toho by strategie podniku byla jen kusem popsaného papíru [42].

Jedno přísloví říká, že horou nepohnou dobré úmysly, ale buldozery. Těmi buldozery jsou strategie. Proměňují to, co máte v úmyslu, ve výsledky. Strategie vás vedou k práci, která přinese výsledky. Říkají vám také, jaké zdroje a jaké lidi musíte mít, abyste výsledků dosáhli. Dokud se ale plán nepromění ve skutečnou práci, ničeho jste nedosáhli. Strategie není něčím, v co byste doufali, strategie je tím, na čem pracujete [18].

Pokud cíle nejsou ničím více než dobrými úmysly, jsou bezcenné. Musí se rozložit a přeměnit v práci. A práce je vždy konkrétní, vždycky má nebo by měla mít jasné, jednoznačné a měřitelné výsledky, termín dokončení a někdo konkrétní by za ni měl nést odpovědnost. Avšak cíle, které se promění ve svěrací kazajku, škodí. Cíle se vždy zakládají na očekáváních. A očekávání jsou přinejlepším informované odhady. Svět nestojí nehnutě na místě [43].

Strategii je třeba neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí, ne ji fixovat a spoléhat se, že se prosadí sama.

Konkurence je konstituční součástí strategie. Kdyby neexistovala žádná konkurence, nikdo by nepotřeboval žádnou strategii. Strategický vzor jednání představuje specifickou kombinaci možných charakteristik pro odlišení se od konkurence. Organizační jednotka, která má jasnou strategii, si uvědomuje dvojí: za prvé, s jakými rozlišujícími charakteristikami zahájí konkurenční boj, a za druhé, jaké jsou standardy, při nichž musí udržet podobnou úroveň jako konkurence.

4.1.3.1. Typologie strategií

Jestliže chce podnik zavádět nějakou strategii, usnadňuje mu typologie její výběr a odhaduje možnosti, přednosti a rizika jednotlivých strategií. Ale pokud bude podnik chtít něco zavádět, musí si uvědomit, že použití úspěšné strategie automaticky

neznamená, že bude úspěšná i pro tento podnik. Každý podnik je totiž odlišný, má jiné podmínky, jinou strukturu.

Krátkodobě je snaha o to, aby při zadaných cílech firma lépe fungovala, postupně odstraňovala nedostatky a neopakovala provedené chyby. Z dlouhodobějšího hlediska jde o podporu velmi potřebné inovační schopnosti podnikání, která se dovede přizpůsobovat novým potřebám, hledat a realizovat nové cíle a způsoby chování [44].

Zatímco projekty konkurenční strategie sledují krátko- až střednědobou konkurenční schopnost (tvorba a řízení z dneška na zítřek), jsou projekty strategie rozvoje podniku jen druhotně zaměřeny na její bezprostřední zlepšení. V první řadě sledují předpokládanou, často i radikální, postupně prováděnou změnu podnikání, a tím i zajištění dlouhodobé životaschopnosti podniku (vývoj z dneška na pozítří). V proaktivně pracujících podnicích se ovšem oba typy strategických projektů provádějí simultánně [45].

Dle strategického směřování firmy volí manažeři takové strategie, které vedou k zabezpečení cílů. Ty jsou většinou v určitém vztahu k zisku (rozdílným způsobem a v rozdílné míře) a podniky se podle HORÁKOVÉ [46] snaží buď: zvýšit příjmy, snížit výdaje, anebo zkoušejí obojí (viz obrázek č.4).

Obrázek 4 Rozdělení rozvojových strategií



Zdroj: [46]

Existuje celá řada různých typů strategií dle různých autorů. O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil Igor H. Ansoff [47].

Typologie podle Ansoffa

Igor Ansoff formuloval 4 typy strategie a to ze dvou hledisek – existující a nový trh

a druhé hledisko je existující a nový výrobek (viz tabulka 4).

Ansoffova matice je postavena na tzv. mřížce expanze produktu či trhu. Vedení firmy nejprve zváží, zda je možné dosáhnout většího prodeje současných produktů na stávajících trzích (strategie pronikání trhu). Pak prozkoumá možnosti nalezení nebo vybudování nových trhů pro své současné produkty (strategie rozvoje trhu). Dále posoudí možnosti rozvoje nových produktů pro potenciální poptávku na svých stávajících trzích (strategie rozvoje produktu) a nakonec zváží možnosti rozvoje nových produktů pro nové trhy (diversifikační strategie).

Tabulka 4 Ansoffova matice

	existující výrobek	nový výrobek
existující trh	strategie pronikání na trh klady: výrobek je úspěšný, takže mohou <i>zvýšit produkci</i> rizika: nemusí již být kupní síla; výrobek není v módě; vstup konkurenta na trh; nový substitut jedná se o nejméně rizikovou strategii.	strategie rozvoje výrobku klady: jsem na trhu zaveden, značka je známá, mohu <i>nabídnout nový výrobek</i> rizika: o výrobek nemusí být zájem, jedná se o průměrně rizikovou strategii.
nový trh	strategie rozvoje trhu když jde na odbyt na jednom trhu, bude se prodávat i jinde, snažím se tedy s výrobkem <i>vstoupit na nový trh</i> rizika: nový trh nemusí výrobek přijmout – kulturní odlišnosti; jiná kupní síla; jiná móda; neznámost firmy; jedná se o průměrně rizikovou strategii.	strategie diversifikační rizika: <i>neznámý podnik přichází na trh s novým výrobkem</i> jedná se o nejvíce rizikovou strategii.

Zdroj: [39]

Ansoffova matice je používána hlavně ve společnostech, jejichž cílem je růst firmy. Nelze se však soustředit jen na zvýšení podílu na daném trhu. Nejlepší je hledání alternativního strategického směru, zjištění jaký je vztah organizace, jejích zákazníků a nabídek [48].

Generické strategie podle Portera

PORTER říká, že podnik dosáhne konkurenční výhody tím, že působí v atraktivním odvětví, kde zaujímá výhodnou pozici vůči svým konkurentům a to *nákladovým vedením*, nebo *diferenciací* a nebo *zaměřením na tržní segment* (viz tabulka 5) [39].

Tabulka 5 Porterovy strategie

<p>Celý trh</p>	<p>Nákladové vedení (strategie nízkých nákladů) Podnik je schopen dosahovat nižší nákladů než konkurence pomocí těchto faktorů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>úspory z rozsahu</i> – má vyšší produkci a fixní náklady se tak rozměňují • <i>schopnost využití zkušenostní křivky</i> – jestliže se v podniku nějaká činnost opakuje, postupně se snižují náklady na tuto činnost • <i>využití výrobních kapacit</i> • <i>prodloužení hodnotového řetězce</i> – např. ovládnutím dodavatele nebo odběratele • <i>vliv lokalizace podniku</i> – podnik může být umístěn blízko odběratelů nebo blízko zdrojů <p>Podniky tedy snižují náklady pomocí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>hledání levnějších výrobních postupů</i> • <i>automatizace výroby</i> • <i>hledání levnějších surovin</i> • <i>využití mezičlánků</i> • <i>dosažení výhodnější vertikální integrace</i> - ovládnout dodavatele nebo odběratele • <i>prodej výrobku v základní verzi</i> • <i>dodávat zákazníkovi pouze požadovanou kvalitu, ne vyšší</i> <p>Problém přílišného snižování nákladů má negativní dopad na kvalitu výrobků.</p>	<p>Diferenciace (odlišení) Podnik se snaží odlišit od svých konkurentů. Nabídne zákazníkovi něco, co je specifické a tím může dosáhnout větší odbyt, zákazník je ochoten za diferenciovaný výrobek více zaplatit. Realizovat ji lze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>nadstandardní servis</i> • <i>delší záruční lhůta</i> • <i>provoz výrobku s nižšími náklady</i> • <i>menší počet lidí pro obsluhu</i> • <i>výkonnější výrobek</i> • <i>nižší zaváděcí náklady</i> • <i>nižší náklady na údržbu</i> • <i>kompatibilita s dalšími produkty</i> • <i>poradenství</i> <p>Výsledkem je, že zákazník má nižší náklady, používání výrobku je pohodlnější, může rozšiřovat jeho využití pomocí doplňků. Rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>vyšší náklady na diferenciaci výrobku, tím i vyšší cena a zákazník to nemusí akceptovat</i> • <i>podnik si nemusí uvědomit výši nákladů na diferenciaci a může se dostat do finančních problémů</i>
-----------------	--	--

Celý trh	<p>Nákladové vedení (strategie nízkých nákladů) Podnik je schopen dosahovat nižší nákladů než konkurence pomocí těchto faktorů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>úspory z rozsahu</i> – má vyšší produkci a fixní náklady se tak rozměňují • <i>schopnost využití zkušenostní křivky</i> – jestliže se v podniku nějaká činnost opakuje, postupně se snižují náklady na tuto činnost • <i>využití výrobních kapacit</i> • <i>prodloužení hodnotového řetězce</i> – např. ovládnutím dodavatele nebo odběratele • <i>vliv lokalizace podniku</i> – podnik může být umístěn blízko odběratelů nebo blízko zdrojů <p>Podniky tedy snižují náklady pomocí:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>hledání levnějších výrobních postupů</i> • <i>automatizace výroby</i> • <i>hledání levnějších surovin</i> • <i>využití mezičlánků</i> • <i>dosažení výhodnější vertikální integrace</i> - ovládnout dodavatele nebo odběratele • <i>prodej výrobku v základní verzi</i> • <i>dodávat zákazníkovi pouze požadovanou kvalitu, ne vyšší</i> <p>Problém přílišného snižování nákladů má negativní dopad na kvalitu výrobků.</p>	<p>Diferenciace (odlišení) Podnik se snaží odlišit od svých konkurentů. Nabídne zákazníkovi něco, co je specifické a tím může dosáhnout větší odbyt, zákazník je ochoten za diferenciovaný výrobek více zaplatit. Realizovat ji lze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>nadstandardní servis</i> • <i>delší záruční lhůta</i> • <i>provoz výrobku s nižšími náklady</i> • <i>menší počet lidí pro obsluhu</i> • <i>výkonnější výrobek</i> • <i>nižší zaváděcí náklady</i> • <i>nižší náklady na údržbu</i> • <i>kompatibilita s dalšími produkty</i> • <i>poradenství</i> <p>Výsledkem je, že zákazník má nižší náklady, používání výrobku je pohodlnější, může rozšiřovat jeho využití pomocí doplňků. Rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>vyšší náklady na diferenciaci výrobku, tím i vyšší cena a zákazník to nemusí akceptovat</i> • <i>podnik si nemusí uvědomit výši nákladů na diferenciaci a může se dostat do finančních problémů</i>
Segment	<p style="text-align: center;">Zaměření</p> <p>Podnik si vybere užší segment na trhu a snaží se ho obsadit a být v něm aktivní. V úvodní analýze by se měl podnik ptát:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>zda je segment dostatečně velký</i> • <i>zda se segment bude rozšiřovat či zmenšovat</i> • <i>zda již v segmentu někdo působí</i> • <i>jaké má zdroje – nejen finanční</i> • <i>zda je podnik schopen vybudovat a uhájit svou pozici</i> 	

Zdroj: [49]

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním

krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil.

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné [50].

Podle JAKUBÍKOVÉ si společnost při strategii diferenciaci klade důraz na ten dílčí prvek marketingového mixu (např. jakost, kvalitu, servis, cenu), který zákazníci považují za důležitý, a tím si vytváří předpoklad pro konkurenční výhodu [51]. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem [50].

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladů, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího [50].

Existují ještě další typy strategií, jež lze dále rozdělit na integrační a diversifikační strategie, strategie Joint Venture, strategie snižování výdajů, strategie zbavování se majetku a nebo například strategie likvidace a další.

Integrační strategie

Prodej a zisky firmy lze zvýšit pomocí integrace v rámci jejího odvětví. Integrační růst používá různé typy strategií.

- Vertikální strategie

Vertikální strategie je strategie, která vede společnosti ke koupi nebo vytvoření organizací, jež zajišťují distribuci jejich výrobků, zásobují je materiály či jinak kooperují.

Strategie progresivní integrace

Podnik se snaží získat pozici strategického odběratele. Podnik se snaží o progresivní integraci v těchto situacích:

- může jít o snahu eliminovat vyjednávací sílu odběratele
- odběratel je limitujícím v rozvoji podniku - nemá dostatečné kapacity, zdroje, sílu, nemá dostatečnou distribuční síť

Tato strategie se realizuje skoupením nebo ovládnutím podniku. K tomu je potřeba získat největší podíl akcií.

Strategie zpětné integrace

Stejná jako předchozí, ale tentokrát jde o ovládnutí dodavatele. Využívá se tehdy, jestliže dodavatel nemá dostatečné kapacity, je nekvalitní, nespolehlivý atd. Tato strategie je náročná neboť jsou nutné finanční i lidské zdroje. Prodloužením hodnotového řetězce dochází ke snížení nákladů.

- Horizontální integrace

Podnik se snaží ovládnout svého konkurenta. Podnik se věnuje této strategii tehdy, jestliže chce zvětšit svoji sílu, zvětšit své postavení. Někdy toto jednání vede až k likvidaci konkurenta.

- Strategie proniknutí na trh

Je shodná se strategií podle Ansoffa. Tzn. jestliže podnik zjistí, že trh ještě není nasycen a může zvýšit svoji nabídku, nebo jestliže může vyniknout nad svými konkurenty, volí tuto strategii.

- Strategie rozvoje trhu

Opět shodné jako u Ansoffa. Podnik vstupuje na nové trhy.

- Strategie vývoje výrobku

Odlišnost od Ansoffa v tom, že podnik se snaží svůj výrobek inovovat nebo modifikovat.

Diversifikační strategie

Jsou založeny na principu, že podnik ke svému dosavadnímu portfoliu aktivit přidá další aktivitu.

Důvodem je jednak rozložení rizika a jednak dosažení synergického efektu (synergický efekt je efekt, který vzniká spojením několika prvků a je větší, než součet efektů izolovaných prvků). Zpravidla se projevuje ve snížení nákladů nebo ve zvýšení obrátu a následně zisku. Diversifikační strategie jsou náročné na zdroje, protože málokterý podnik má tolik zdrojů, aby byl úspěšný ve všech oblastech.

Soustředná diverzifikace

Podnik k dosavadní aktivitě přidá další výrobek, vztahující se k dosavadní činnosti (př. výrobce automobilů si zřídí leasingovou firmu).

Horizontální diverzifikace

Přidání další aktivity stejným zákazníkům (př. sportovní firma přidá výrobu kosmetiky pro sportovce).

Smíšená diverzifikace

Přidání zcela odlišné aktivity. Je zde vyšší riziko.

Strategie Joint Venture

Jde o strategie společných podniků. Dva podniky založí třetí podnik a původní podniky dále existují.

Rozdílným přístupem je *fúze*, kdy buď původní podniky zaniknou a vzniká podnik nový, nebo zanikne jeden z podniků pohlcením druhým.

Jsou rizikové, protože je problém s vymezením vlivu obou podniků. Společnost, která má hlavní slovo často začíná prosazovat své vlastní zájmy.

Strategie snižování výdajů

Používá se, pokud se firmě nedaří splňovat své cíle a dochází k přehodnocování nákladů, redukci majetku nebo rušení neefektivních aktivit.

Strategie zbavování se majetku

Podnik zužuje své portfolio (prodejem divize, závodu, ...). Obvykle se podniky uchylují k této strategii tehdy, když se chtějí soustředit na užší portfolio výrobků.

Strategie likvidace

Podnik nemusí volit tuto strategii jen v případě, že neprosperuje, ale naopak. Podnik se prodává za tržní hodnotu, a tím může získat.

Uváděné typy a typologie strategií mohou mít obecně přinejmenším diskutabilní využití v oblasti zkoumání strategií malých firem z důvodu některých specifík typu např. významného zdrojového omezení, ale též přímého dopadu a klíčového vlivu jako personality a individuálních „strategií“ majitelů firmy do fungování a chování malé společnosti. Typicky je pro malou firmu nejčastěji uváděn příklad nemožnosti dosažení úspor z rozsahu v případě omezených zdrojů, a tedy v podstatě nemožnost realizace Porterovy generické strategie nízkých nákladů.

Podnikový management se musí rozhodnout, jakou strategii zvolit, aby bylo dosaženo cílů společnosti.

O rozhodování ve strategickém řízení mluvíme jako o rozhodování špatně strukturovaných problémů. Ty jsou charakteristické tím, že:

- Zpravidla existuje více možností řešení problému.
- Existuje řada faktorů, které je třeba brát v úvahu a neví se, jak tyto faktory působit v budoucnosti a zda nepřibudou nové.
- Je nutné rozhodnutí posuzovat z více kritérií.
- Tyto problémy se obvykle neopakují (např. jestliže podnik fúzuje, fúzuje pouze jednou).
- Rozhodnutí není jednorázové, jedná se o dlouhodobější proces a rozhodovatel se ke svému rozhodnutí musí několikrát vracet.
- Nebývá dostatek informací k problému.

Podnik musí formulovat více alternativ strategie, a to pomocí různých metod (scénáře, brainstorming, systémy na podporu týmové práce, teorie chaosu, metody

generování konfliktů, atd.). Mělo by být snahou vymyslet variant co nejvíce, neboť každá má své výhody a různou míru rizika. Následně je nutné vybrat jednu alternativu [45].

4.1.3.2. Strategické „lego“

V současné strategické tradici máme něco jako strategické „lego“: soustavu komponentů, ze kterých skládáme strategii podniku jako dětskou skládačku nebo švýcarské hodinky, jak je patrné z obrázku 5. V žádném případě podnikovou strategii nepěstujeme a nenecháme ji organicky vyrůstat v reakci na prostředí a jeho dynamiku.

Obrázek 5 Strategické lego



Zdroj: [52]

Na obrázku 5 je vidět, že takový přístup je nutně charakterizován tzv. „Liníí oblaků“ (Cloud Line), která zamlžuje pohled jak shora dolů, tak zdola nahoru.

Vyvstává tak problém přijetí a implementace strategie, který je dosud nevyřešený (a pravděpodobně neřešitelný).

Problémem je to, že všechno nad tzv. „Linií oblaků“ jsou prosté popisy, tvrzení a deklaráce. Vše pod „Linií oblaků“ jsou skutečné akce, činnosti, skutečné „dělání“, ne pouze mluvení či řečnění. K činu je samozřejmě zapotřebí člověka, který tyto popisy, tvrzení a deklaráce dokáže proměnit v akce a přetransformovat je do řízení podniku.

Strategické prostředí je specifické prostředí, které efektivně zajišťuje realizaci dané strategie. Každá strategie musí tedy mít své odpovídající efektivní strategické prostředí (SP), jež pomůže k jejímu naplnění.

Ve firmách chybí strategické prostředí. Tedy prostředí akce, které by umožňovalo strategii koncipovat i realizovat v doméně akce, nikoli v doméně popisu akce, tedy pod „Linií oblaků“. Celý strategický proces se musí evidentně odehrávat pod a ne nad Linií oblaků. Jen tehdy se strategie dá organicky „vypěstovat“, v intimním spojení s měnícím se prostředím. Nedá se mechanicky skládat jako stavebnice Lego někde nahoře, v odtržení od zákazníka a jeho prostředí [52].

Je nutno připomenout, že strategie všechny činnosti v každé organizaci určuje a prostupuje bez ohledu na to, jestli a jak je formulována. Pokud je však mezi proklamací (jak ono reálné směřování organizace chápou spolupracovníci) a realitou příkrý rozpor, je to jeden z významných demotivačních faktorů.

Nestačí formulovat vrcholové teze, strategii je nutno rozpracovat do realizačních strategií a vyladit vzájemné vazby mezi jednotlivými aktivitami a cíli, kde mohou být jednak synergické efekty, ale také významné rozpory. Neformalizovanou strategii téměř nelze rozvíjet. Je dobré mít pravidla, která srozumitelně pojmenují, jaké chování je žádoucí či nežádoucí a jakým způsobem na toto chování bude organizace reagovat. Moderní firma v tržním prostředí v současné době potřebuje zcela jednoznačné a srozumitelné priority, pravidla, požadavky a kritéria hodnocení. Na druhé straně řídicí pracovníci pravděpodobně nebudou preferovat dlouhodobé podnikové zájmy před svými individuálními krátkodobými. Z tohoto důvodu by měl být vybudován takový motivační systém, který prostřednictvím aktuálního osobního prospěchu bude zajišťovat strategické potřeby firmy. Jediný způsob, jak ovlivnit to,

zda stanovené cíle budou dosaženy, je ovlivňovat chování lidí, nebo-li sjednotit jejich a firemní zájmy [53].

Do tvorby emergentních strategií by měli být zapojeni především ti zaměstnanci (manažeři na střední úrovni řízení), kteří jsou v přímém kontaktu s externími subjekty (zákazníky, dodavateli, konkurenty) a dokáží zachytit potenciály budoucího rozvoje. V procesu tvorby strategie tak bude intenzivněji zdůrazněná orientace na zákazníka, protože spolutvůrci strategie budou lidé, kteří nejlépe znají potřeby jednotlivých zákazníků. Strategie by tak výrazněji reflektovala individuální rozdíly a specifika zákazníků a umožnila by aktivně anticipovat jejich potřeby. Jednotlivé zákaznické strategie by tak představovaly primární funkční strategie zahrnující využití konkrétních marketingových nástrojů. Od zákaznických strategií by se měly odvíjet charakteristiky jednotlivých výrobků a služeb, zakotvené v navazujících funkčních strategiích (např. výrobová, vědecko-technická, výrobní) [53].

Podle PITRY [54] se spolu s tím, jak se mění prostředí, ve kterém organizace podniká, se musí také měnit metody a postupy rozhodování jejího managementu. Jednotlivá prostředí a s tím související způsoby rozhodování by mohla být rozdělena následovně:

- Organizace působící v dynamicky proměnném (turbulentním) okolí mohou na vývoj v něm reagovat mnohem pružněji, to umožní participativní pojetí rozhodovacích procesů, které přispívá k rychlejšímu a méně konfliktnímu akceptování výsledků rozhodnutí těmi, kdo měli možnost spolupodílu na jeho formulaci.
- Participace spolupracovníků (podřízených) na manažerově rozhodnutí musí být doprovázena vztahem vzájemné důvěry a otevřenosti v jednání mezi nadřízenými a podřízenými.
- Rozhodování probíhá vesměs v podmínkách neurčitosti, k jeho objektivnosti proto může přispět kolektivní rozhodování.

V organizaci musí při implementaci manažerských rozhodnutí dojít ke vzniku strategického souladu, tj. situace, kdy každý zaměstnanec organizace jedná uvnitř i mimo pracovní prostředí způsobem, který vede v pojetí zvolené podnikatelské strategie ke vzniku (pokud možno trvalých) konkurenčních výhod. Tento soulad je

podmíněn tím, aby každý zaměstnanec věděl podrobně nejen co má v daném okamžiku udělat, ale také (a především) proč to má udělat. Strategický soulad je specifickým rysem organizační kultur a v zásadě je nutné si uvědomit, že to není organizace, kdo přemýšlí, rozhoduje se a provádí některé činnosti, ale vždy jsou to zcela konkrétní lidé, kteří tyto aktivity realizují a také nesou zodpovědnost za jejich výsledky [54].

Společný cíl musí být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, tedy všem pracovníkům bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň, jejich znalosti dalších vazeb řízení v rámci firmy apod. To je základem managementu podle jedné z jeho nejstarších definic, která říká, že jde o duševní, ale i fyzickou práci, usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku, čili koordinaci lidí tak, aby byli ochotni pracovat pro splnění daného cíle [24].

Užitečnou metodickou pomůckou v této etapě je „osobní Balanced Scorecard“, kterou má každý manažer či zaměstnanec pohotově k dispozici, může ji například nosit v náprsní kapse. V úvodní části „osobního Balanced Scorecard“ jsou uvedeny strategické záměry, které se vztahují k vybrané organizační jednotce. Dále jsou uvedeny konkretizované strategické cíle, včetně příslušných ukazatelů. Ve vztahu k těmto „strategickým cílům organizační jednotky“ následně pracovní tým, eventuelně jednotlivec formuluje vlastní záměry a zamýšlené iniciativy. Nakonec k jednotlivým záměrům určuje ukazatele a stanoví konkrétní cíle v časové řadě, nebo jinak řečeno milníky vlastní činnosti. Zpracování „osobních Balanced Scorecard“ probíhá v rámci otevřené diskuse mezi manažery, později i mezi ostatními zaměstnanci [55].

Funkce manažera vyžaduje převzetí odpovědnosti za cíle podniku, proto by se v jeho záměrech měly zrcadlit objektivní potřeby podniku a nejen to, o co usiluje individuálně, musí se pro tyto potřeby osobně angažovat aktem jejich pozitivního akceptování. Musí znát a chápat konečné podnikové záměry, musí vědět, co se od něj očekává a proč, musí vědět, čím a jak bude hodnocen jeho výkon. V celém managementu každého útvaru musí dojít k „souznění myslí“. Toho lze dosáhnout pouze v případě, že se na každém participujícím manažerovi požaduje, aby se důkladně zamyslel nad cíli svého útvaru, tedy jinými slovy v případě, že je veden

k tomu, aby se aktivně a odpovědně účastnil práce na jejich definování. A pouze v případě, že manažeři na nižších úrovních tímto způsobem participují, může manažer na vyšší úrovni vědět, co od nich očekávat, a klást na ně náročné požadavky [56].

Podle DRUCKERA [56] je tato zásada tak důležitá, že v některých podnicích jdou ještě o krok dále. Požadují, aby každý z jejich podřízených dvakrát ročně napsal takzvaný manažerský dopis. V tomto dopise nadřízenému každý manažer nejprve ze svého pohledu definuje cíle práce nadřízeného i své vlastní. Pak vyjmenuje výkonnostní standardy, které jsou na něj podle jeho názoru aplikovány. Následně uvede seznam věcí, které ve svém vlastním útvaru považuje za největší překážky jejich dosažení. Uvede činnosti svého nadřízeného i podniku, které mu pomáhají, i ty, které mu práci ztěžují. Konečně pak stručně nastíní, co navrhuje pro dosažení svých cílů udělat v příštím roce. Pokud nadřízený toto prohlášení akceptuje, stává se „manažerský dopis“ dokumentem, jímž se manažer ve své činnosti řídí.

4.1.3.3. Jak úspěšně realizovat strategii

Dle výzkumu uveřejněného v Moderním řízení [57] má 70 % až 90 % podniků velké problémy s podnikovou strategií. Sedm z deseti neúspěšných vedoucích pracovníků se nepotýká se špatnou strategií, ale s problémem její realizace. Plných 80 % manažerů sice míní, že jejich podnik má správnou strategii, ale jen 14 % si myslí, že ji dokáže i správně realizovat. Z výsledků lze tedy konstatovat, že úspěšná realizace strategie je pro každý podnik rozhodující konkurenční výhodou, která mu pomůže zásadním způsobem zvyšovat výkonnost.

Prezident Kennedy prohlásil v roce 1961, že "během desetiletí vyšle člověka na Měsíc a bezpečně ho dostane zpátky na Zem". Jak by to mělo jít, to Kennedy nevěděl. Nebyl ani chemikem, ani inženýrem. Know-how přenechal instituci NASA. Věděl, co chce, a provedl první krok tím, že poskytl vizi a peníze. A vize se stala skutečností.

Co bylo tak jiného na chování Kennedyho? Udělal rozhodnutí "Co", nedělal si žádné starosti s "Jak" a zamířil s důvěrou k cíli.

Studie Dr. Charlese Garfielda z ústavu pro užitnou vědu v Kalifornii tento názor podporují. Doktor Charles Garfield provedl interview s 1 500 špičkovými pracovníky a objevil, že mimo jiné sobě i svým podnikům určovali cíle a vytvářeli si duševní obraz úspěchu. Pak brali na sebe nutná rizika, aby tento úspěch uskutečnili. Firmy nebo lidé nemající cíle si budují zcela jiné scénáře. Nevěří v to nejlepší a nedělají celý den nic jiného, než že „hasí požáry“. Dělají si starosti s "Jak" [58].

Převést strategii do běžné praxe je důležitou činností celého vedení společnosti, ovšem na cestě k úspěšné realizaci strategie musí být překonáno mnoho překážek, mezi jedny z hlavních hrozeb, které mohou tento proces zkomplikovat, lze jmenovat následující:

- Chybí pochopení strategie. V průměru jen 5 % pracovníků rozumí podnikové nebo oborové strategii. Základní strategie bývají abstraktní, nepřesné a nesrozumitelně formulované.
- Chybí motivace podpořit strategii. Jen asi čtvrtina manažerů má na dosažení strategických cílů přímý vliv. V běžné firmě existuje řada manažerských pozic, které lze vnímat jako "funkční skladiště" nebo dokonce "odkladiště". Mnozí manažeři proto sledují cíle, které se částečně, a někdy i zcela, liší od cílů podniků, případně podnikovou strategii přímo sabotují.
- Chybí zdroje. Jen 60 % podniků spojuje své rozpočty se strategií. Krátkodobé finanční cíle mají často vyšší prioritu.
- Chybí kapacita managementu. Tým managementu jsou silně zaměstnány denním provozem a běžnou operativou. V 85 % případů diskutují o strategických problémech méně než hodinu měsíčně.
- Složitost. Podniky jsou složitým systémem, který se nedá stoprocentně kontrolovat. Problémy, které se v něm vyskytují, jsou rovněž složité a těžko se rozdělují na dílčí části, které by se daly řešit separátně. Je třeba zvolit integrovaný, a tedy náročnější, způsob řešení.
- Vadné indikátory. Indikátory výkonnosti se často neodvozují od strategických cílů, nebo jsou nesprávně definovány. To vede k chybnému postupu při realizaci strategie.

- Jednostranné zaměření na finanční ukazatele. Mnoho podniků je řízeno čistě podle finančních ukazatelů, které navíc vycházejí z minulosti a nesměřují k budoucím strategickým cílům firmy. Toto zaměření navíc nebere v úvahu rostoucí význam nemateriálních hodnot.
- Obtížné zjišťování. Zjišťování nefinančních hodnot je obtížné, časově náročné a drahé.
- Zpožděné účinky. Realizovat strategii se vyplácí jen dlouhodobě, krátkodobě to přináší "jen" výdaje. Akcionáři jsou zpravidla netrpěliví. Pro manažery jsou proto rychlé úspěchy často otázkou přežití ve funkci. Tím důležitější tedy je, aby se během realizace strategie mohly uskutečnit i "Quick Wins" a firma byla schopna generovat krátkodobý finanční úspěch.
- Permanentní proces. Realizace strategie je dlouhodobý proces, který vyžaduje průběžnou kontrolu. Jen tak lze včas provést korekční opatření.

Ze zmíněných problémových oblastí vyplynuly tyto kritické faktory:

- Přesně formulovaná mise, vize a strategie jsou předpokladem efektivního řízení podniku a tím i realizace strategie.
- Efektivní management výkonnosti potřebuje podporu nejvyšší úrovně řízení.
- Rozpočty, projekty, individuální cíle, bonusy, podpora, povyšování se musejí důsledně zaměřovat na strategii. Posiluje to spoluúčast zaměstnanců a tím i účinek managementu výkonnosti.
- Průchodnost cílů se zvyšuje, když se cíle všech pracovníků zakládají na cílech manažerů odpovědných za řízení firmy.
- Veškeré zdroje se musejí soustředit na realizaci strategie.
- Cíle se musejí definovat podle metody SMART (specific, measurable, attainable, relevant, timebound).
- Správné odstupňování úrovní komunikace a včasné zahrnutí všech, kterých se to týká, do systému komunikace, hraje klíčovou roli během celého procesu.
- V zaváděcí fázi je důležitý intenzivní koučink a řízení změn pomocí expertů tak, aby bylo dosaženo rychlejšího učebního efektu.

- Musí se vyjasnit rozdělení rolí mezi zaměstnance, oddělením lidských zdrojů, vedoucí pracovníky a externí partnery.
- Odpovídající bonusy zvyšují podporu kvality při definování a posuzování cílů [57] [59].

Existuje řada metod pro řízení podniku a zavedení strategie, tyto metody jsou ovšem pouze návodem, jak úspěšně podnik vést ke splnění strategických cílů, ale realizace je na vedení společnosti a jejím strategickém řízení. Jedna z metod, která klade důraz na vyváženost mapování celopodnikového výkonu, je právě metoda Balanced Scorecard [60].

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.

4.2. Postup při tvorbě BSC

Strategický systém řízení můžeme rozdělit do čtyř stupňů. První stupeň, „interpretace vize“, má managementu pomoci identifikovat správnou strategii a vytvořit model orientovaný na praktickou realizaci strategie. Ve druhém stupni, „komunikace a další konkretizace strategie“, je strategie sdělena následujícím hierarchickým úrovním a tam dále upřesňována. Přitom se sladují specifické cíle dané oblasti a individuální cíle, což zajišťuje pochopení a identifikace všech zúčastněných s dlouhodobě vytčenými cíli. V rámci třetího kroku „sestavení obchodních plánů“, je možné za pomoci BSC provést alokaci zdrojů orientovanou na strategii podniku. Čtvrtý a poslední krok „učení se a přizpůsobení“, slouží k analýze a dodatečným otázkám týkajících se dosažených výsledků. Tím dosáhneme tzv. strategického učení se, které zdaleka přesahuje čistě finanční cíle a měřítko [5].

BSC se pokouší spojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího znázornění. Manažeři si uvědomují, že strategie lze úspěšně realizovat pouze tehdy, když jsou v organizaci pochopeny a převedeny do operativy.

4.2.1. Klasické perspektivy

Změnou, jež koncepce BSC přinesla, je rozšíření a propojení měření výkonnosti podniku pouze z finančních ukazatelů na měřítko i z dalších pohledů, tzv. perspektiv činnosti podniku, neboť spoléhání se na souhrnné hodnotové (finanční) ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti.

Podstata a genialita metody BSC je v příčinném provázání základních perspektiv a jejich vzájemném vyvážení. Znamená to, že pohyb v jedné z perspektiv musí zákonitě vyvolat pohyb ve všech ostatních sledovaných perspektivách (viz obrázek 6).

Termínu perspektiva je používáno záměrně – cílem je zdůraznit, že perspektivy znamenají pohled z různých úhlů na jednu a tutéž věc, a to na činnost podniku, jeho řízení, strategii. Je-li obecně řízení v podstatě souborem hypotéz o příčině a důsledku, měl by správně sestavený BSC konkretizovat cíle v různých perspektivách tak, aby bylo možno, je nejen konkrétně vyjádřit a měřit, ale zejména sledovat jejich provázanost, aby mohly být komplexně řízeny a ověřovány [61].

Jednotlivé úrovně, nazývané perspektivy, zodpovídají různé otázky:

- Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní:

„Jaké cíle ve finanční oblasti očekávají majitelé či investoři podniků?“

Tato perspektiva měří (alespoň u podniků orientovaných na zisk) úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a měřítka, která hodnotí finanční efekt realizace strategie. Finanční perspektiva zachycuje, zda mohl být realizován konečný cíl veškerého hospodaření podniku, tj. dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.

- Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy zní:

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

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl být zákazníky vnímán.

- Procesní perspektiva

Základní otázka procesní perspektivy zní:

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

Strategické cíle procesní perspektivy udávají, jaké procesy a výkony musí podnik realizovat, aby dosáhl finančních a zákaznických cílů, tzn. definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Přitom nejde o sestavení seznamu všech procesů v podniku, ale o zaměření na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam.

- Perspektiva potenciálů (učení a růstu)

Základní otázka perspektivy potenciálů zní:

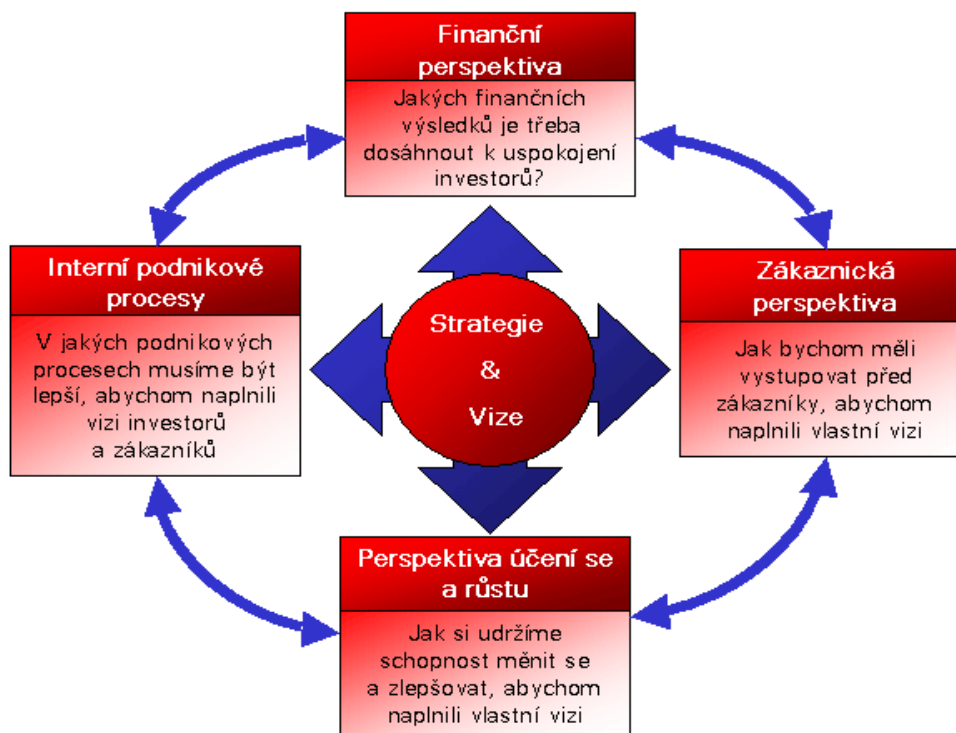
„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Cíle perspektivy potenciálů slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu [5].

Formulace strategických cílů v jednotlivých perspektivách musí být výsledkem konsensu vedení podniku (příp. jeho organizační složky), pro nějž je BSC odvozován.

Strategické cíle v jednotlivých perspektivách musí být dostatečně určité, ovlivnitelné a také měřitelné. Co se týče počtu strategických cílů, jako ideální lze doporučit přibližně tři až čtyři strategické cíle na perspektivu. I při odvození strategických cílů je třeba mít na paměti základní pravidlo pro tvorbu strategie, které říká, že strategie je nutnost volby. Cíle obsažené v perspektivách BSC tedy nemají poskytovat komplexní obraz o všech stránkách činnosti podniku, ale pouze o těch strategicky relevantních, tzn. těch, na které je třeba položit zvláštní důraz pro dosažení zamýšleného budoucího obrazu podniku (podnikové vize) [62].

Obrázek 6 Grafické schéma jednotlivých perspektiv metody BSC



Zdroj: [63]

BSC zamezuje izolaci jednotlivých perspektiv, jak znázorňuje obrázek 6, protože je jasně formuluje a pohlíží na ně jako na vzájemně související a vyvážené perspektivy. Takovéto komplexní uvažování v rámci všech perspektiv pomáhá při vytvoření konzistentního systému cílů.

Tak například, pokud vlastníci firmy chtějí postupně v následujících letech zvyšovat finanční výkonnost firmy (následek), musí firma hledat odpověď na otázku: V jakém případě zákazníci zaplatí nebo nakoupí více (příčina)? Co přitáhne další nové zákazníky (příčina), nebo jaké náklady se tímto sníží a kam v interních procesech bude firma směřovat (příčina)?

Aby se tak stalo, musí zároveň odpovědět, jaké znalosti a dovednosti si musí zaměstnanci osvojit (příčina), aby dokázali zlepšovat interní procesy (následek).

Z podstaty metodiky Balanced Scorecard vyplývá, že firma by měla zvyšovat spokojenost zákazníků takovým způsobem, aby to mělo za následek lepší finanční výsledky.

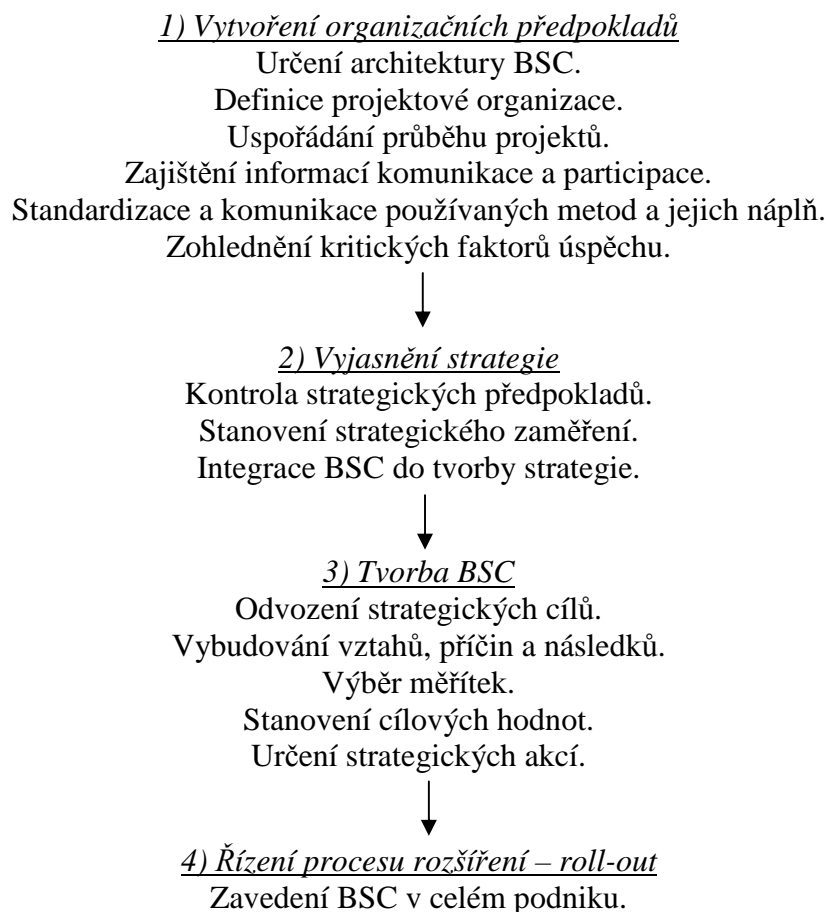
Čtyři základní perspektivy, které jsou nejčastěji v souvislosti s koncepcí BSC uváděny, je možno považovat pouze za výchozí. Například PALÁN [55] ve svém článku navrhuje použití i perspektivy dodavatele.

Struktura Balance Scorecard nutí tvůrce strategie k soustavnému promýšlení systémových vazeb mezi jednotlivými klíčovými oblastmi. Umožňuje snáze dosáhnout konsensu a neztratí ze zřetele finanční hlediska [55].

Strategie musí popsat, jak společnost chce dosáhnout vytoužených výsledků. Způsob „jak“ musí v sobě zahrnovat hodnoty v zákaznické perspektivě, inovace, zákaznický management, operační procesy v interních procesech a zaměstnanecké schopnosti a možnosti informační technologie a perspektivy učení a růstu [6].

Pro implementaci BSC můžeme použít osvědčený model HORVÁTH & PARTNERS, který předpokládá rozdělení implementace BSC do pěti fází (viz schéma 1).

Schéma 1 Pět fází modelu Horvath & Partners pro implementaci BSC



Rozšíření BSC na další organizační jednotky.
Sladění jednotlivých BSC s meziorganizačními jednotkami.
Zajištění kvality a dokumentace výsledků.



5) 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.

Propojení BSC s konceptem Shareholder Value.

Sladěné používání koncepcí EQA a BSC.

Propojení BSC a Target Costingu.

Podpora BSC výpočetní technikou.

Zdroj: [12]

Implementace BSC na základě pěti fází modelu garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií.

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Organizační předpoklady mají dva významy. Tím prvním je nutnost definice koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být BSC zaveden. K tomu patří především stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořen. Druhým předpokladem pro bezproblémový průběh projektu implementace BSC jsou samozřejmě pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu, to znamená organizace projektu, průběhu projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. Z důvodů těsné spolupráce manažerů různého odborného zaměření z různých řídicích úrovní je profesionální projektový management při zavádění BSC velmi důležitý.

Hned na počátku musí být z požadavků projektu BSC odvozeny jasné, jednoznačné a všem zúčastněným srozumitelné projektové cíle. Na tomto základě je v dalším kroku sestaven plán průběhu projektu, který podrobně popisuje jednotlivé

fáze a pracovní kroky. Plán průběhu projektu je podkladem pro management, který má projekt řídit.

2. fáze: objasnění strategie

Strategické zaměření se v BSC detailně konkretizuje a převede do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, týkajících se zákazníků, procesů, potenciálů a odpovídajících strategických akcí.

Literatura nabízí řadu různých formálních modelů pro komplexní strategické řízení. Tyto modely lze shrnout do následujících pěti fází:

1. fáze: diagnóza strategie (mj. analýza a prognóza interních a externích aspektů podniku),
2. fáze: alternativy strategie (mj. odvození strategických alternativ),
3. fáze: výběr strategie (mj. ocenění a výběr strategických alternativ),
4. fáze: realizace strategie (mj. strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty, strategické programy),
5. fáze: strategický controlling (mj. controlling předpokladů, slabé signály).

3. fáze: tvorba BSC

Ve 3. fázi vzniká BSC pro vymezenou organizační jednotku. Tou může být celý podnik, podniková divize, obchodní jednotka, nebo interní servisní oddělení. Výchozími body jsou:

- určení základní architektury BSC (perspektivy, atd.),
- informovaný a motivovaný tým složený z top managementu,
- jasné postupy a metodické standardy (1. fáze)
- zdokumentovaná strategie, která je „zralá“ pro tvorbu BSC (viz. 2. fáze).

Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikových jednotkách následující kroky:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,

- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Zpracování těchto pěti kroků představuje jádro implementace BSC. Výsledek 3. fáze, zobrazený v tabulkách a ve znázornění a popisu příčin a následků, umožňuje jednotné porozumění strategii a tvoří výchozí bod pro kontinuální sledování jejího naplnění. Ovšem tím ještě není zaručeno, že všechny síly v dané oblasti se plně zaměřují na realizaci strategie, protože tohoto cíle je dosaženo teprve komunikací BSC do celé organizace rozložením cílů na následující úrovně řízení (4. fáze) a vytvořením odpovídajícího systému plánování a reportingu, včetně přizpůsobení systému řízení lidských zdrojů a jejich motivace.

4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out

Fáze „roll-out“ neznámá nic jiného, než aplikaci postupů 3. fáze na více organizačních jednotek podniku. Zde se velmi názorně ukazuje užitek z jednotného porozumění strategii.

Cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek se důsledně přenesou do BSC podřízených organizačních jednotek – tento proces se také nazývá vertikální integrací cílů. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že bude dosaženo strategických cílů nejen celého podniku, ale i jednotlivých obchodních oblastí.

Na horizontální úrovni mohou být díky BSC lépe vzájemně sladěny cíle a strategické akce jednotek; zde hovoříme o horizontální integraci cílů.

Roll-out na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vizí a strategií v celém podniku. Díky procesně orientované tvorbě roll-out výrazně přispívá ke strategickému učení se na všech hierarchických úrovních. BSC se tak stává velmi důležitým nástrojem komunikace a učení. V podniku tedy není jediný BSC, ale celý systém vzájemně propojených BSC rozprostírající se na různých hierarchických úrovních. Tento systém vzniká v průběhu tzv. rozložení (rozšíření).

5. Zavedení Balanced Scorecard v celém podniku

Roll-out BSC probíhá principálně ve dvou směrech:

- 1) Horizontálně: propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni.

2) Vertikálně: propojení dalších úrovní řízení (tzv. rozšíření shora dolů).

Konkrétní provedení rozšíření závisí na schválené struktuře projektu implementace. Velmi často se nejdříve provádí implementace v tzv. pilotní oblasti. Po úspěšné pilotní fázi se implementace rozšíří do celé organizace.

Dále mohou následovat další fáze a kroky, a to konkrétně rozšíření BSC na další organizační jednotky a zajištění kontinuálního nasazení BSC.

6. Rozšíření Balanced Scorecard na další organizační jednotky

Proces roll-out se skládá ze sedmi kroků:

1. Určení struktury rozšíření.

Při procesu rozšíření je nutné odpovědět na otázku, podle jaké struktury se má provést.

2. Určení metody pro každou jednotku.

Dosavadní projektové zkušenosti ukázaly, že současné použití několika metod je často neúčelné. Aby se snížila složitost, doporučujeme použít maximálně tři různé metody. Metody lze využít jak samostatně, tak i ve vzájemné kombinaci.

3. Realizace roll-out.

4. Odsouhlasení výsledků mezi jednotkami.

5. Zajištění kvality, zdokumentování výsledků a pokud je to potřebné, vyhovět požadavkům nadřazené BSC.

Úkolem řízení kvality je provádění obsahové a procesní kontroly postupu zavádění. Zároveň mají být včas odhaleny případné nesrovnalosti a provedena jejich korekce. Řízení kvality v rámci procesu sestavení v sobě zahrnuje následující kontroly obsahu:

- zaměření na strategicky významné faktory,
 - vyváženost,
 - úroveň konkretizace, která má zamezit obsahovým nejasnostem,
 - hierarchické přiřazení, které zajišťuje řízení v rámci určených odpovědností,
 - řetězce příčin/následků z hlediska potenciálních konfliktů, které zvyšují nepřehlednost.
6. Integrace výsledků do systému ujednání o cílech a systému odměňování.

7. Propojení s controllingem strategických akcí, plánováním a systémem reportingu.

7. fáze: zajištění kontinuálního nasazení BSC

Cílem BSC je vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. K tomu je ale nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení. To však není jednoduchý úkol, protože architektura strategie, a tím i BSC, se zpravidla nejeví jako kompatibilní s architekturou existujících systémů řízení. Systém řízení je většinou zaměřen na hierarchickou a funkcionální strukturu organizace. Struktura a obsah BSC naproti tomu obvykle oslovuje více organizačních jednotek zároveň.

Trvalé a systematické používání BSC v podniku vede k zásadnímu rozvoji systémů řízení.

4.2.2. Odvození strategických cílů

Strategické cíle se ve smyslu BSC vyznačují tím, že:

- jsou podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné,
- strategii převádějí do akčních výroků pro příslušné perspektivy („zkrátit inovační proces“, „zvýšit uživatelský komfort“, atd.),
- strategické výroky, které jsou součástí strategie, se člení do jednotlivých částí. Například hlavní strategický výrok „mezinárodní expanze“ se skládá z částí finanční, zákaznické, procesní a pracovníků, které musí být dosaženy pro úspěšnou realizaci strategie.

Z určení strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další aktivity tvorby BSC. Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, tvoří srdce BSC. Odvození strategických cílů probíhá v několika krocích, mezi tyto kroky patří zejména konání workshopů, porad apod. [5], [64].

Ke stanovení strategických cílů může firma přistoupit různým způsobem, jednou z možných variant, které lze navrhnout, je dle následujícího postupu:

1. Tvorba strategických cílů

V případě odvození návrhů cílů ze stávajících dokumentů a myšlenek se návrhy cílů pro BSC odvodí přímo z podkladů roztříděných v rámci vyjasnění strategie a z předběžných rozhovorů. Pro úspěch postupu je rozhodující to, zda zodpovědný management intenzivně a kriticky prodiskutuje návrhy cílů.

Výhodou postupu je, že přípravné práce mohou provádět interní i externí pracovníci servisních oddělení BSC (např. asistenti, ekonomové, manažeři kvality, poradci atd.) bez velkého časového vytížení vedoucích pracovníků. Nežádoucím trendem ovšem je, že pracovníci přemýšlejí v zajetých kolejkách.

Pokud odvozujeme návrhy cílů během přípravy na workshop, tak by před zahájením workshopu měl každý vedoucí pracovník samostatně vytvořit vlastní návrhy cílů. O těchto návrzích se pak diskutuje ve větším kruhu.

Výhodou je, že před vlastním odvozováním cílů mají vedoucí pracovníci k dispozici dostatek prostoru, aby na základě svých vědomostí, postřehů a vlastních analýz a podkladů mohli do workshopu přinést fundované návrhy cílů.

Pozornost by měla být věnována tomu, aby si vedoucí pracovníci na vypracování (přípravu) dostatečně konkrétních strategických cílů (především nefinančních) stanovili dostatek času před konáním workshopu.

Při odvozování návrhů cílů v rámci workshopu mají účastníci nejdříve (vedoucí pracovníci) za úkol odvodit pro každou perspektivu cíle, které jsou podle jejich názoru nejvýznamnější. Každý cíl by měli zaznamenat na jednu kartičku. Protože individuální odvození cílů během workshopu vyžaduje určitý čas, je jeho vynaložení oprávněné pouze v případě, že vedoucí pracovníci této činnosti nevěnovali dostatek času ještě před konáním sezení.

Jako ideální můžeme označit kombinaci těchto tří postupů: příprava v rámci týmu BSC, příprava vedoucími pracovníky, a přechod k „technice kartiček“ v rámci workshopu.

2. Výběr strategických cílů

Pro výběr strategických cílů navrhuje HORVÁTH & PARTNERS [5] následující postup:

- a) obsahové vyjasnění navrženého cíle, (při objasnění obsahové náplně cílů mají účastníci zdůvodnit, z jakých důvodů právě tomuto cíli přiřazují tak velký význam, že ho zařazují do BSC),
- b) zjištění, jaký je strategický význam navrženého cíle (strategické vyjasnění. BSC musí mít strategický charakter a tím pádem musí obsahovat i strategické cíle.),
- c) určení míry konkretizace navrženého cíle,
- d) přiřazení strategického cíle odpovídající perspektivě, doplněné o seskupení s podobnými návrhy cílů,
- e) dokumentace obsahu cílů.

Důležité je, aby jednotlivé kroky neprobíhaly postupně, ale současně.

3. Dokumentace strategických cílů

Strategické cíle BSC vyžadují stručnou a pregnantní formulaci. Často je však potřeba podat k nim podrobné vysvětlení „legendu“, která umožní přesněji objasnit a sdělit význam a pozadí jednotlivých cílů. Z tohoto důvodu by měl být pro každý cíl připraven krátký, tří až čtyř řádkový komentář. Důležité je především zdůvodnění, proč cíl byl a je považován za strategicky významný. Tím se odvrátí nebezpečí, že po několika týdnech začne diskuse o tom, co vlastně mělo být záměrem toho nebo onoho strategického cíle.

4.2.3. Určení strategických akcí

Strategickými akcemi mohou být interní projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a které kladou další nároky na důležité zdroje (např. kapacitu managementu, odborné know-how, finanční prostředky). K těmto „nadstandardním“ činnostem patří např. akvizice určitého podniku, zavedení

nového informačního systému, nebo vypracování smlouvy o spolupráci s jedním z konkurentů.

Žádný podnik nedisponuje takovými zdroji, aby mohl realizovat všechny myslitelné strategické akce. Z tohoto důvodu se musí bezpodmínečně stanovit jasné priority.

Vzájemné propojení opatření a systému strategických cílů naproti tomu umožňuje reálné ohodnocení běžných potenciálních projektů nejenom z hlediska bezprostřední finanční návratnosti, ale i z hlediska jejich přínosu pro realizaci strategie (viz obrázek 7). To usnadňuje vzájemnou shodu o tom, které strategické akce musí být z hlediska disponibilních zdrojů realizovány okamžitě, které vystačí s omezenými zdroji, a které se musí odsunout.

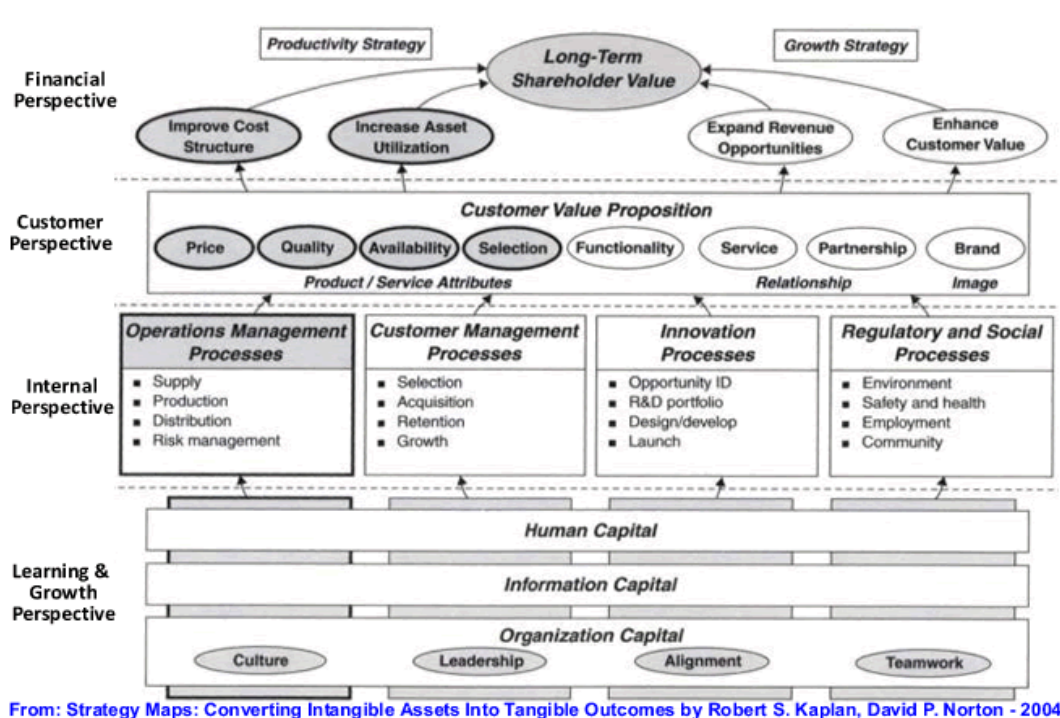
4.2.4. Strategické mapy

BSC zobrazuje strategický systém cílů sledované organizační jednotky (příkladem může být obrázek 7). V jádru se přitom jedná o dokumentaci vybraných kritických faktorů úspěchu, které vedou ke splnění záměrů sledované oblasti v rámci konkurence.

BSC pracuje s řetězcí příčin a následků. Řetězec příčin a následků není nic jiného, než znázornění samotné strategie nebo, jak to výstižně pojmenoval Kaplan, „Strategy map“. Logiku této strategické mapy (resp. řetězce příčin a následků) můžeme vysvětlit jak grafickým znázorněním tak formou textu.

Kromě zobrazení strategie je dalším přínosem tohoto způsobu postupu zřetelné znázornění domnělých souvislostí a závislostí mezi strategickými cíli. Touto dokumentací se objasní oboustranné efekty při dosahování cílů.

Obrázek 7 Příklad strategické mapy



Zdroj: [65]

Naprosto nezávislé cíle, jejichž dosažení nemá jakýkoliv vliv na cíle jiné, jsou stěžejí myslitelné.

Strategická mapa je stěžejním dokumentem pro strategické řízení podniku. Poskytuje podnikateli, resp. manažerovi, který podle ní v dlouhodobém horizontu řídí podnik, celkovou orientaci a důležité signály pro rozhodování. Pomáhá vidět souvislosti výrobního portfolia, pozice výrobků na trhu, podnikatelského modelu a dalších řídicích indikátorů (hybatelů) s finančními indikátory resp. se vznikem ekonomického zisku. Strategická mapa je dashboardem (cockpitem), na kterém podnikatel, resp. vrcholový manažer, přehledně vidí systém podnikových strategických cílů. Jde o cíle provázané a ovlivňující se navzájem v jednom komplexním systému příčinných vztahů [54].

Strategická mapa pomáhá společnosti odhalit hlavní mezery ve strategii, která je implementována na nižších stupních organizace [6].

Úkoly strategické mapy

Mezi přínosy a úkoly strategické mapy lze jmenovat zejména tyto činnosti:

- ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami,
- objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů,
- u managementu vytvářejí vědomí souvislostí a významu různých cílů,
- podporují společné porozumění celé strategii,
- ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii (myšlení přesahující funkce),
- vyžadují spolupráci v managementu a mezi různými funkčními oblastmi,
- ozřejmují vstupní řídicí veličiny (iniciátory úspěchu podniku),
- způsobují, že logika strategických cílů se stává srozumitelnou a realizovatelnou a tím pádem ji lze dále komunikovat,
- poskytují model, který znázorňuje strategický úspěch podniku (není to však model komplexní, protože součástí BSC nejsou externí faktory nebo cíle nemusí být dosaženo v případě, že strategická akce, která mu přísluší, není dostatečně provedena).

Postup tvorby strategické mapy podniku probíhá ve třech krocích:

1) znázornění vztahů příčin a následků - můžeme použít jeden z pěti metodických postupů:

- a) Odvození řetězců příčin a následků na základě strategických cílů perspektivy potenciálů. U této varianty postupujeme při vypracování řetězců příčin a následků zdola nahoru (bottom-up). Přitom se strategické cíle vzájemně propojují zdola nahoru v tomto pořadí: cíle potenciálů, procesní cíle, zákaznické cíle, finanční cíle. Vypracování začíná strategickým cílem perspektivy potenciálů. Následuje postupný bottom up proces (zdola nahoru, přičemž neustále dochází k párovému porovnání příslušného cíle s nejbližším cílem stejné úrovně a potom s cíli ostatních úrovní). Kontrolní otázky přitom zní: „Chceme dosáhnout příslušného cíle proto, aby podpořil splnění jiného cíle?“

- b) Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy (deduktivní způsob postupu). Výchozím bodem jsou strategické cíle finanční perspektivy. Přitom nejprve vzájemně spojíme cíle finanční perspektivy, vycházíme z nejvyššího cíle a ptáme se: “Jaké podřízené cíle vedou k dosažení tohoto nadřazeného cíle?”
- c) Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy (induktivní způsob postupu). Také při tomto postupu představují strategické cíle finanční perspektivy výchozí bod logiky odvozování. Středem zájmu v tomto případě není nadřazený cíl a jeho vztah k podřízenému cíli, ale je zkoumán vztah cíle Y k nadřazenému (finančnímu) cíli X. Otázky přitom zní: „Je ve strategickém zájmu cíle Y podporovat cíl X?“ Stejným způsobem se spojí všechny ostatní cíle perspektivy finanční, zákaznické, procesní a potenciálů.
- d) Odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů zákaznické perspektivy. U této varianty začíná vypracování řetězců příčin a následků u jednoho strategického cíle zákaznické perspektivy. Následuje postupný proces párového srovnávání příslušného cíle s dalšími cíli zákaznické perspektivy, a poté s cíli procesní perspektivy a perspektivy potenciálů. Předpokládejme, že cíl X je porovnáván s cílem Y. Otázka přitom zní: “Pokud jsme dosáhli cíle Y perspektivy zákazníků (potenciálů a procesů), umožní to dosažení cíle X zákaznické perspektivy?”
- e) Znázornění souvislostí mezi strategickými cíli za pomoci matic příčin a následků. Matice příčin a následků zachycuje mnohotvárnost vzájemných působení mezi jednotlivými cíli. Slouží k tomu, aby byly analyzovány vztahy mezi všemi veličinami navzájem (multivariantní korelace). Všechny strategické cíle jsou naneseny jak na horizontální tak na vertikální ose. Pro každou kombinaci cílů se určí směr a intenzita působení. V tomto případě je vhodná otázka: “Jestliže jsme dosáhli cíle X1, jaký vliv (směr, intenzita) to má na cíl Y1?”

2) zaměření na vztahy, které mají strategický význam.

3) dokumentace vzájemných vztahů a formulace „Story of the Strategy“.

Popíšeme-li totiž všechny cíle a vazby mezi nimi v textu, dostaneme precizní objasnění požadované strategie, takzvanou “Story of the Strategy“.

V návaznosti na vrcholové strategické řízení firmy, jehož úkolem je řízení a koordinace strategického rozvoje firmy ve všech důležitých oblastech jako celku formou formulace firemních a obchodních strategií, by měla existovat na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni dílčí strategická řízení a strategie pro jednotlivé specifické oblasti – například rozvoje marketingu, lidských zdrojů, rozvoje informačních systémů atd. Jejich role spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí činnosti firmy v souladu s jejími celkovými strategickými záměry. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech [66].

Nekoordinovaná a často spontánní úsilí, zaměřená na maximální využití kapacit a řešení konkrétních problémů, mohou být ve svém důsledku vzájemně kontraproduktivní. Naopak ucelený pohled na podnik jako na správně fungující systém vzájemně provázaných a podporujících se jednotlivostí v duchu společného cíle může nejlépe vyústit v definování obecně platných, všemi respektovaných a zároveň realizovaných celopodnikových cílů a strategií [33].

4.2.5. Měřítka zajištění možnosti sledování

Mnoho společností přijímá strategii, jež volá po inovacích a rozvoji přidané hodnoty zákazníkům, ovšem chybně vybírají měřítka pouze pro náklady a kvalitu jejich operací a ne pro jejich inovace nebo jejich zákaznické procesy. Tím se dopouštějí toho, že nemají spojení mezi jejich strategií a jejím měřením. Není pak překvapivé, že tyto společnosti mají velké potíže implementovat strategie [14].

Použití měřítek má konkretizovat strategii zakotvenou v systému cílů BSC a umožnit její vlastní měření. Měřítka však můžeme identifikovat teprve tehdy, pokud panuje shoda o vlastních cílech. Výběr měřítek tedy patří až k dalšímu kroku,

protože ani ta nejlepší měřítka nám nepomohou v případě, když jsou základní cíle chybné [5].

Měřítka slouží k jasnému nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem.

Přehled o způsobu postupu výběru vhodného měřítka sledování cílů:

1) vypracování návrhů měřítek

Měřítka významně zpřesňují strategické cíle a měla by správně odrážet charakter příslušného strategického cíle. Je důležité, aby měřítka odvozovali a vypracovávali ti lidé, kteří jsou od počátku jeho důležitou součástí, tzn. přítomní vedoucí pracovníci.

V případě měření finančních veličin se můžeme opřít o dlouholetou tradici a zkušenosti (podvojný účetnictví se provozuje již od středověku). Co se týče měření nefinančních veličin, jsme s výrazně finančně orientovaným controllingem teprve na počátku. Přitom mnoho jiných oborů od psychologie počínaje přes statistiku, od marketingu přes informatiku až po technické vědy nám poskytuje neuvěřitelně velké množství znalostí, které nám umožňují nalézt metody měření a řešit problémy měření nefinančních veličin.

Pokud je cíl příliš nejasný a nekonkrétní, pak je velmi obtížné vůbec nějaké měřítko nalézt.

V těchto případech je nutné strategický cíl kriticky přezkoumat.

2) výběr měřítek

V ideálním případě je každému strategickému cíli přiřazeno jedno měřítko. To ale není vždy možné. Aby byla snížena složitost a zjistilo se správné zaměření, měl by být počet měřítek omezen na maximálně tři měřítka pro jeden strategický cíl. Pokud je potřeba více měřítek, je nutné cíl případně rozdělit.

3) Zajištění implementace měřítek

Při konečném rozhodnutí pro nebo proti přijetí měřítka posuzujeme tyto skutečnosti:

- existence měřítka,
- náklady měření,
- akceptování měřítka,

- možnost měřítko formalizovat,
- určení frekvence, s jakou má být měřítko zjišťováno [5].

Mnozí vrcholoví manažeři si od zavedení BSC slibují především zastřešení obsáhlého systému měřítek výkonnosti jejich syntézou do několika souhrnných ukazatelů charakterizujících podnik z nejdůležitějších hledisek (viz tabulka 6) [62].

Hodnotové cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Hodnotová měřítka jsou výstupní měřítka, jsou většinou obecná, odrážejí společný cíl, představují zpožděné indikátory a jsou to jedinečné indikátory sestavné pro konkrétní podnikatelskou jednotku. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vhodnou provázanost výstupů (zpožděných indikátorů), které by měly být definovány tak, aby odpovídaly strategii podnikatelské jednotky.

Tabulka 6 Návrh možných měřítek

MĚŘÍTKA PRO HODNOTOVOU PERSPEKTIVU			
Výstupní měřítka	Hybné síly		
	Marketingový mix	Snižování nákladů	Využití zdrojů (investic)
EVA EBIT	Růst prodeje podle segmentů zákazníků výnosů z nových výrobků a zákazníků Vývoj ziskovosti zákazníků	Snižování nákladů Řízení nákladů	Návratnost investic procento výdajů na výzkum a vývoj

MĚŘÍTKA PRO ZÁKAZNICKOU PERSPEKTIVU			
Výstupní měřítka	Hybné síly		
	Čas	Jakost	Cena
Objem prodeje (Kč, ks) procentní podíl na trhu procentní podíl u zákazníků Ziskovost zákazníků	procento splněných termínů průměrná doba odezvy procento servisních zásahů	Počet reklamací Počet záručních oprav Dotazníky na subjektivní hodnocení jakosti	procentní srovnání cen s konkurencí procentní srovnávání cen s minulým obdobím Průměrná jednotková cena

MĚŘÍTKA PRO PERSPEKTIVU PODNIKOVÝCH PROCESŮ			
Výstupní měřítka	Hybné síly		
	Doba trvání procesů	Jakost procesu	Náklady na proces
Doba úhrady nákladů vývoje ze zisku vybraných výrobků	Čistá doba zpracování k celkové době realizace výrobku procento nových produktů Počet nově uvedených produktů na trh Investice do nových produktů	Míra závad Množství odpadu procento procesů se statistickou kontrolou	Využití metody ABC

MĚŘÍTKA PRO PERSPEKTIVU UČENÍ SE A RŮSTU			
Výstupní měřítka	Hybné síly		
	Schopnosti zaměstnanců	Schopnosti inf.syst.	Motivace
Měření spokojenosti zaměstnanců (dotazník)	Poměr obsazení strategických pracovních míst	Poměr pokrytí strategických informací % informací v reálném čase	% motivovaných řídicích pracovníků % řídicích pracovníků s osobními cíli Míra povědomí o projektu (dotazník)

Zdroj: [67]

4.2.6. Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctížadostivé, ale na druhé straně věrohodné a dosažitelné. Měly by mít vztah k realitě, tzn. k výchozí úrovni a k potřebným investicím tak, aby tuto úroveň mohly změnit.

V koncepci Balanced Scorecard je těžištěm pozornosti nalezení komplexní vyváženosti a to hned v několika směrech. Především mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními měřítky, mezi zpožděnými indikátory a hybnými silami, mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Při hodnocení činnosti podniku, při jeho řízení, je proto nezbytné harmonizovat řízení ve

čtyřech různých pohledech (průřezech, perspektivách). Důkladnější analýza měřítek a tzv. hybných sil rozvoje budoucího rozvoje podniku v několika základních průřezech umožňuje vytvořit nejen komplexní systém měřítek výkonnosti, ale i vyvinout celý manažerský systém [12].

Stanovením cílových hodnot se dosáhne zodpovědnosti příslušných osob za cíle a je umožněno převzetí je do controllingového systému a do systému sjednávání cílů. Zda lze cílů dosáhnout se prověří při sjednávání strategických akcí [5].

Explicitní formulace strategických cílů, jejich měřítek a strategických hypotéz vytváří ideální základnu pro aplikaci principu zpětné vazby zakotveného v operativním okruhu řízení do řízení strategie. Operativní řízení (téměř výlučně na bázi ročního rozpočtu) je založeno na pravidelném porovnávání skutečných a plánovaných hodnot, identifikaci odchylek a návrhu korektivních opatření k jejich nápravě.

Propojení smyčky strategického řízení na bázi BSC se smyčkou operativního řízení se uskutečňuje prostřednictvím strategických iniciativ, tj. konkrétních opatření, která mají přispět k dosažení určitého strategického cíle [62].

Vyváženost ve vztahu k měřítkům neznamená používat pouze kvantitativní, snadno měřitelné ukazatele, ale také příčinné kvalitativní systémy měření.

Je v lidské povaze více důvěřovat a více pozornosti věnovat tvrdým faktorům, tedy všem veličinám, které lze měřit, počítat nebo vážit, než faktorům měkkým. Úspěch podniku však nezávisí pouze na tvrdých faktorech jako jsou: stav pohledávek, tržní podíl, stupeň vytížení nebo průběžné doby. Přinejmenším stejně silně (jestli ne dokonce silněji) je úspěch podniku určován „měkkými“ faktory jako jsou image, spokojenost zaměstnanců, přínos vybavení výpočetní technikou, kvalita systému řízení, spokojenost zákazníků, nálady v podniku, kvalitativně orientované měření spolupráce s dodavateli. Spokojenost zákazníků nebo hodnota image jsou zjišťovány dotazováním zákazníků, nebo-li měřením subjektivních hodnocení [5].

Nové poznatky a přístupy, které jsou spojovány se jmény amerických ekonomů Roberta Kaplana a Davida Nortona a jejich systémem ukazatelů výkonnosti podniku BSC jsou vhodnou inspirací pro vytvoření, popřípadě posouzení reportingu, systému vnitropodnikového výkaznictví, jako motivačně účinného systému měření výkonnosti. Cílem je zlepšovat výkonnost procesů v podniku nejen snižováním

nákladů, zvyšováním jakosti a zkrácením dodacích lhůt, ale zároveň rozpoznat i procesy, které mají strategický význam [68].

Finanční perspektiva

S indikátory (měřítky) je náš život neoddelitelně spjat. V běžném životě používáme například teploměr, na mobilu sledujeme indikátor stavu baterie nebo sledujeme stav paliva v autě apod. Výsledky, které takto získáme, automaticky používáme k běžným rozhodnutím. Jeden a tentýž člověk si nedokáže představit řízení auta bez ukazatele rychlosti, indikátoru paliva, teploty, ale při řízení firmy se údajně bez měření a indikátorů výsledků obejít lze. Při řízení je důležité sledovat klíčové (rozhodující) indikátory. Finanční analýza je velmi užitečnou součástí analýzy zdrojů. U firmy je možné za klíčové považovat pro finanční oblast například tyto ukazatele:

1) *Rentabilita vlastního kapitálu* (Return on Equity – ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho akcionáři či vlastníci (společníci, majitelé, popř. členové družstva). V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění. Míra zisku vypočtená z vlastního jmění je ukazatelem, jímž akcionáři, majitelé a další investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, tj. zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Investor zcela pochopitelně požaduje, aby cena, kterou od podniku přijímá za vložený kapitál (dividenda z akcií, podíl na zisku z vloženého vkladu apod.), byla vyšší než ta, kterou by obdržel při jiné formě investování (např. nákupem obligací, uložením peněz u peněžního ústavu aj.). Tento požadavek je oprávněný, protože investor, který vložil svůj kapitál do vlastního jmění podniku, nese poměrně vysoké riziko (spojené se špatným hospodařením či dokonce bankrotem podniku, při němž může přijít o svůj kapitál) [69].

Zisk

ROE = -----

Vlastní kapitál

Je-li zisková marže nízká nebo jestliže několik let klesá, měl by se analytik zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů, neboť zisková marže je také měřítkem schopnosti podniku ovlivňovat úroveň nákladů. Snižováním nákladů může podnik dosahovat vyšší absolutní částky zisku a tím zlepšovat ukazatele ziskovosti tržeb. K vyjádření relativní úrovně nákladů se proto využívá ukazatel nákladovosti (operation ratio), měřený vztahem celkových nákladů k dosaženým tržbám podniku, který je doplňkovým ukazatelem k ukazateli ziskovosti tržeb. Druhým ukazatelem, který ovlivňuje rentabilitu celkového kapitálu, je obrat celkových aktiv, resp. obratovost nebo vázanost celkového vloženého kapitálu. Je vyjádřen poměrem tržeb k celkovým aktivům podniku [70].

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlast.jmění}} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Celk.aktiva}} \times \frac{\text{Celk. aktiva}}{\text{Vlast.jmění}}$$

2) Návratnost aktiv (Return on Assets – ROA)

ROA je základním měřítkem efektivnosti, s jakou společnost umísťuje a řídí své zdroje. ROA měří zisk jako procento z peněz vynaložených vlastníky a věřiteli v kontrastu s ukazatelem ROE, který poměruje čistý zisk s penězi vynaloženými pouze vlastníky [71].

$$\text{ROA} = \text{Zisková marže} \times \text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}}$$

3) Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added - EVA)

Ekonomická přidaná hodnota (vychází z anglického pojmu Economic Value Added, zkráceně EVA) je finanční ukazatel, který lze definovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady.

Tento ukazatel se stal velmi populární díky faktu, že bere v potaz i náklady na vlastní kapitál. Ukazatel EVA slouží především k posouzení hodnoty majetku vlastníků, takzvané shareholder value. Je vhodné upozornit, že do nákladů na kapitál se započítávají náklady obětované příležitosti [72].

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC = NOPAT - C * WACC$$

Kde:

EBIT – provozní zisk před úroky a zdaněním

t – míra zdanění zisku

C – dlouhodobě investovaný kapitál

NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění

WACC – náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou

4) Obratovost pohledávek (Accounts Recivable Turnover)

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Můžeme stanovit i dobu obratu pohledávek, která ukazuje jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby/ 365}} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{Obratovost pohl.}}$$

Z hodnoty ukazatele vyplývá, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Je-li v platební podmínce stanovena lhůta splatnosti např. do 30 dnů, můžeme z hodnoty tohoto ukazatele usoudit,

zda inkaso probíhá v souladu s touto stanovenou platební podmínkou nebo je lepší či horší [70].

5) Ukazatel relativní vázanosti hmotného investičního majetku (Capital Intensity)

Je ukazatelem efektivnosti a intenzity využívání zejména budov, strojů a zařízení. Stanovuje se jako poměr tržeb k hmotnému investičnímu majetku (HIM) v zůstatkové ceně (ZC). Vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného investičního majetku. Někdy je také interpretován jako ukazatel flexibility podniku vzhledem k možnému poklesu tržeb. Pokud hodnota ukazatele klesá, znamená to, že se jeho flexibilita snižuje, tzn. zvyšují se relativně jeho fixní náklady (odpisy, údržba) a zvyšuje se tak citlivost podniku na případný pokles tržeb. Při poklesu tržeb se méně flexibilní podnik snáze stane ztrátovým [70].

$$\text{Obratovost HIM} = \frac{\text{Tržby}}{\text{HIM v ZC}}$$

6) Základní produkční síla

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv firmy před odpočtem daní a finančních nákladů. Je užitečný při porovnávání firem s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích [73].

$$\text{Základní produkční síla} = \frac{\text{Zisk před úhradou úroků a daně (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}}$$

7) Ukazatel ROCE (Return on Capital Employed)

Význam tohoto ukazatele je především pro vyjádření významu

dlouhodobého financování. Obvykle se pracuje s průměrem veličin k počátku a ke konci období [69].

Zisk

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál snížený o krátkodobé závazky}}$$

V disertační práci byly popsány pouze měřítka, která by byla přínosná pro analyzované podniky, jež byly zkoumané v rámci výzkumných případových studií. Nebyly například popsány ukazatele zadluženosti, protože podnikatelé využívají pouze vlastní zdroje pro podnikání, a dále ukazatele likvidity, protože se jedná o podniky, které nemají problém z hlediska likvidity.

Finanční analýza umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, dále majetkové a kapitálové struktury, dividendové a dluhové politiky, rozhodnutí v oblasti emise akcií apod., a současně zvážit kombinované efekty všech těchto rozhodnutí pro podnik jako celek [68].

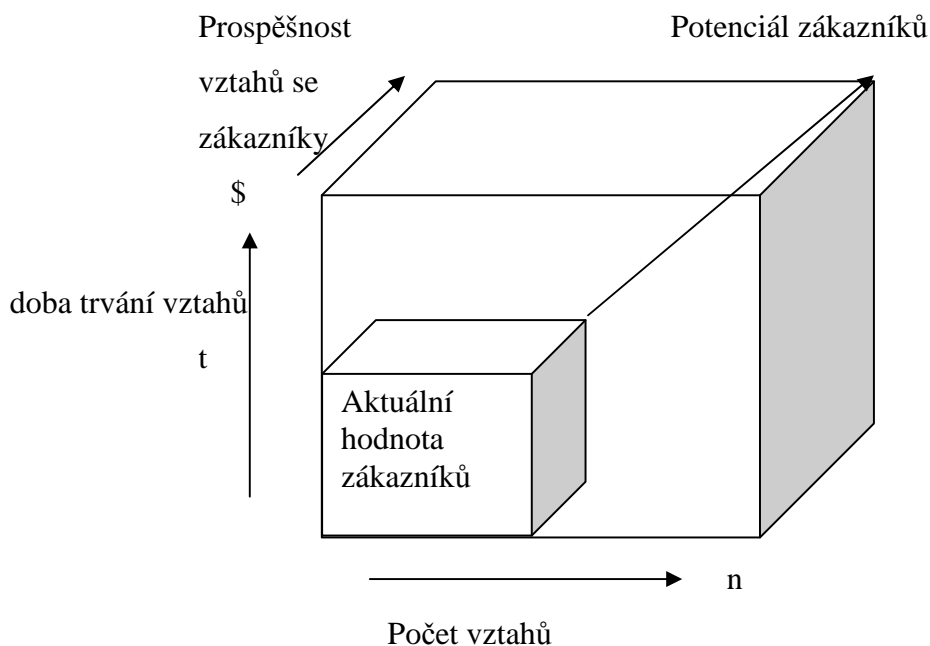
Finanční a nefinanční měřítka, která jsou součástí informačního systému, by měla být dostupná zaměstnancům na takové úrovni podnikového řízení, na kterém jsou příslušné faktory úspěšného vývoje podniku ovlivnitelné. I když za řízení podniku zodpovídá vrcholové vedení, popřípadě představenstvo, je nezbytné stále více „vtahovat“ do řízení pracovníky i na nižších úrovních řízení [68].

Zákaznická perspektiva

Zákazníci nevstupují do interakce tak cíleně, jak se o její navázání snaží podnik. Mnohem více mají zájem o uspokojení svých potřeb. Zákazník netrvá na vztahu k podniku tak jako např. na vztahu k přátelům. Do kontaktu s podnikem vstupuje proto, že si od toho slibuje určitý užitek. Atraktivita konkrétního produktu pak vede k uskutečnění jedné transakce, která může být nanejvýš rozšířena tím, že dojde k zásadní modifikaci produktu, ke změně jeho prodejní taktiky, popřípadě ke změně

cílové skupiny. To jsou typické marketingové metody, které mají za cíl neustále motivovat zákazníka k opětovnému zakoupení jednoho výrobku nebo služby. Aktuální hodnota vztahů se zákazníky je většinou nižší než jejich potenciál, který by firma mohla využít (obrázek 8).

Obrázek 8 Hodnota vztahů se zákazníky



Zdroj: [74]

Jestliže se zákazník rozhodne koupit si určitý výrobek nebo službu, vytvoří si o tomto produktu určitou představu, která je ovlivněna mnohými faktory, mezi nimiž hrají rozhodující roli pocíťované vlastní potřeby, pozitivní i negativní zkušenosti z minulosti a také reference a informace z okolí (reklamu nevyjímaje). S touto představou a požadavky zákazník obvykle seznámí dodavatele, resp. prodávajícího. Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal a právě porovnávání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. To znamená, že spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání [75].

V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

- a. tzv. potěšení zákazníka, charakterizované tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Takové situace jsou sice řídké, ale stávají se. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány.
- b. plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka, daná úplnou shodou mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny.
- c. limitovaná spokojenost, kdy už vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zákazník sice může být do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech.

Bohužel zatím neexistuje spolehlivá odpověď na otázku, při jaké velikosti rozdílu mezi požadavky a reálnou hodnotou se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost, vstupují zde totiž do hry i zcela subjektivní a individuální pocity zákazníků. Jisté je pouze to, že formy komunikace nespokojenosti mají obvykle podobu stížností a reklamací.

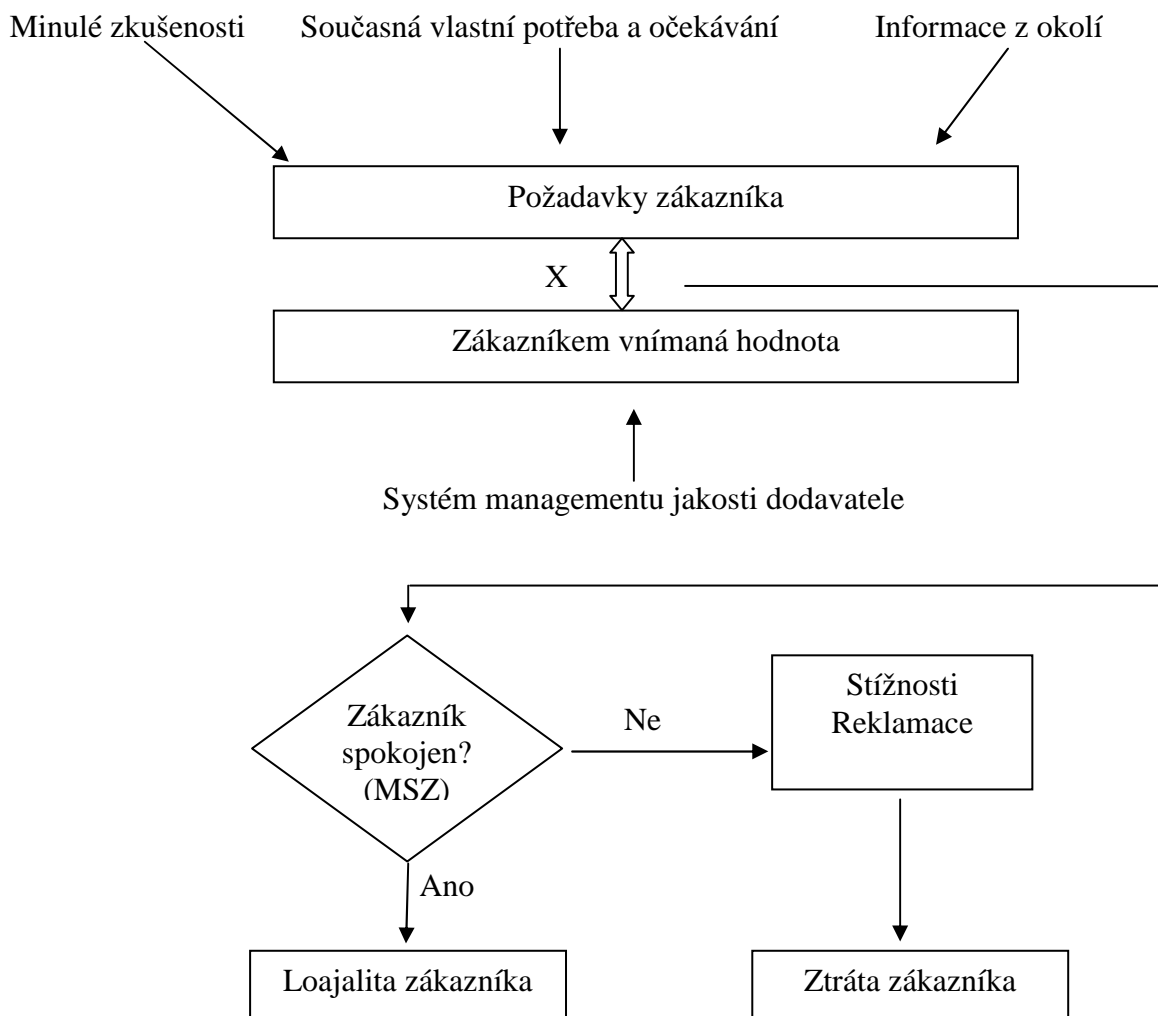
Obecně by mělo platit, že

$$MSZ = f(X),$$

Kde MSZ je označení pro míru spokojenosti zákazníka a X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

Model spokojenosti zákazníka by mohl být znázorněn jako například na obrázku 9.

Obrázek 9 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: [27]

Pojem „loajalita zákazníka“ je definován jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky a to opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.

Metodika měření spokojenosti externích zákazníků

Ke skutečně profesionálnímu a systematickému zvládnutí těchto měření by firmy měly realizovat tyto základní kroky:

- 1) definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- 2) definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- 3) návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- 4) stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
- 5) výběr vhodné metody sběru dat,
- 6) tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- 7) využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

Definování, kdo je zákazníkem

Zde je nutné vyjít ze základní teze moderního managementu jakosti, hovořící o tom, že zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků, interní a externí. Interní zákazníci jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. Každá skupina může mít zcela rozdílné potřeby a očekávání.

To znamená, že na samém začátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků totiž bude mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související.

Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Jakmile si firma vyjasní, kdo jsou její reální zákazníci a u které skupiny zákazníků hodlá uskutečnit monitoring a měření spokojenosti, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.

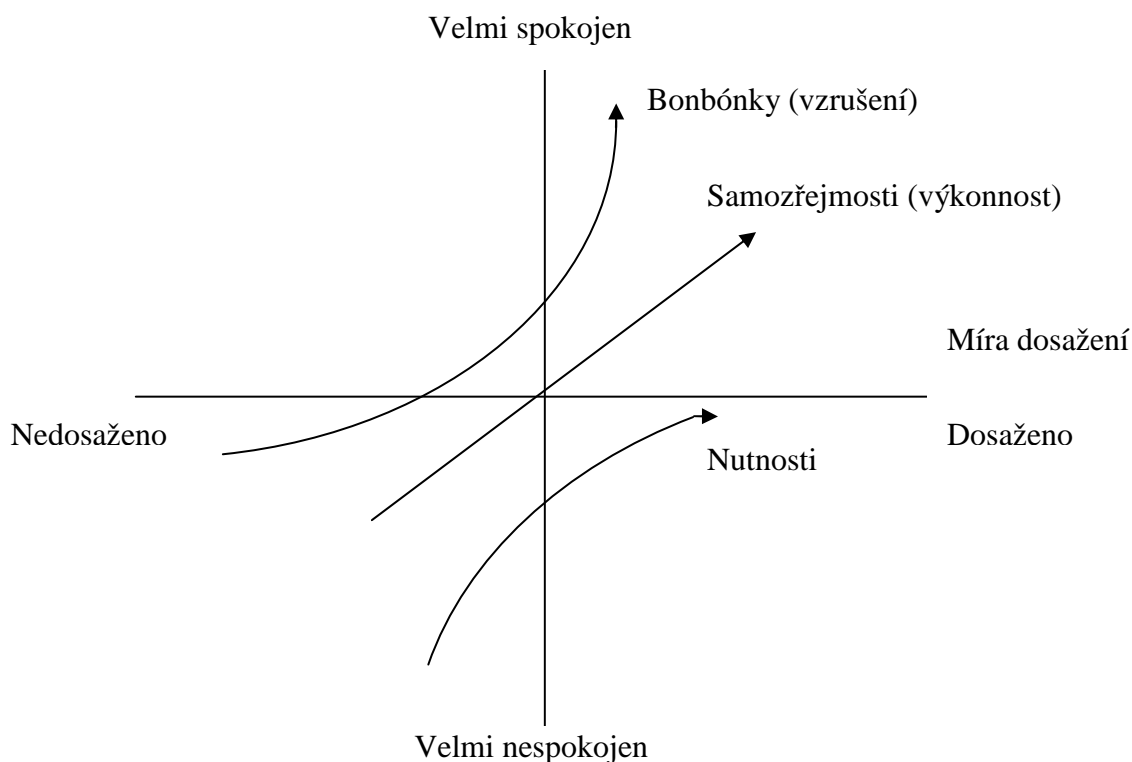
Pod pojmem „požadavek zákazníka“ přitom budeme chápat transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeba jsou užítky, jež mají být určitým produktem naplněny (např. být dopraven do

zaměstnání denně do určité hodiny). Odhalování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem.

Zajímavé se z pohledu měření spokojenosti zdá členění požadavků podle Kana [76] (viz obrázek 10). Ten předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňujících míru spokojenosti zákazníků:

- Bonbónky, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto.
- Samozřejmosti, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu.
- Nutnosti, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hlučnosti, dobou spotřeby potravin apod., jejich neplnění vede obvykle ke ztrátě zákazníků.

Obrázek 10 Kanův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: [76]

Kanův model samozřejmě nemusí být akceptován, v každém případě je však nutné se už v začátečních fázích tvorby podobných postupů zamyslet nad tím, jaké znaky našich výkonů spokojenost zákazníka opravdu ovlivní, a nemusí to být vůbec znaky odvozené od technických parametrů výrobků [77].

O naprosté spokojenosti zákazníků se dá tak hovořit jedině v situaci, kdy vnímaná realita bude přinejmenším totožná s jejich očekáváními. Pracovní skupinou Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM) byl tento pojem definován jako suma pocitů zákazníka, odvozená od poměru mezi reálným vnímáním hodnot a očekáváními [78].

Pro definování znaků spokojenosti zákazníků (stejně jako pro učení požadavků zákazníků) lze využít v praxi dvě základní metody:

- 1) metodu rozvoje znaků jakosti,
- 2) metodu naslouchání hlasu zákazníka

Podstatou metody rozvoje znaků jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí a dodává. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků (resp. znaky spokojenosti) za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků.

K vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků bezesporu patří:

- diskuze v ohniskových skupinách. Ohniskovou skupinou je v tomto případě skupina 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků. Jako „ohnisková“ se podobná skupina označuje ze dvou důvodů a to proto, že obvykle je tvořena zástupci konkrétního segmentu zákazníků či je v diskusi věnována pozornost pouze úzkému tematickému okruhu otázek, které v tomto případě jednoznačně směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňujících jejich spokojenost. S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuze, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti.
- přímá interview s jednotlivci. Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti.
- dotazníková metoda. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem.
- metoda kritických událostí. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu; je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi: - musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje, - musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování, - musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci, musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje. Vhodnou metodou vybereme minimálně 20 respondentů,

kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich je vyzván, aby pokud možno definoval 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí, tj. událostí kritických, spojených s daným produktem. V optimálním případě tak vytvoříme seznam až 400 kritických událostí. K třídění může být velmi vhodně aplikován afinitní diagram, protože třídění je založeno na předpokladu, že některé kritické události mohou mít určitou společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika je pak znakem spokojenosti. Pokud bychom toto opakovali už pouze na souboru znaků spokojenosti, tak můžeme odvodit konkrétní požadavek zákazníka. Kvalita třídění má být posouzena z hlediska úplnosti a správnosti dvěma nezávislými posuzovateli, jež mají být zkušenými odborníky. První z nich opakuje sám kroky třídění kritických událostí na znaky spokojenosti a poté na požadavky zákazníků, druhý posuzovatel kritické události třídí ihned do požadavků zákazníků. Podobné výsledky obou posuzovatelů signalizují dobrou shodu třídění. Ukazatelem kvality třídění může být tzv. index shody, tj. poměr shodně přiřazených kritických událostí oběma posuzovateli k celkovému počtu kritických událostí. Pokud nedosáhne hodnota tohoto indexu alespoň 0,8; měl by kvalitu třídění posoudit třetí nezávislý posuzovatel, který by se měl zaměřit zejména na rozdílné umístění kritických událostí oběma posuzovateli k celkovému počtu kritických událostí svými předchůdci. Jeho rozhodnutí by mělo být konečné. Poté je žádoucí porovnat počet shodně přiřazených kritických událostí všemi třemi posuzovateli s původním tříděním. Pokud by nebyla dosažena alespoň 75 % shoda, je nutné celý proces definování kritických událostí opakovat, teď však na shodu dvojnásobné velikosti (tj. 40 zákazníků). Pokud je shoda 75 % a vyšší, je provedena závěrečná validace třídění tím, že na začátku odebrané množství 10 % kritických událostí je přiřazováno k definovaným znakům spokojenosti nebo požadavkům zákazníků. Pokud nemůže být žádnému znaku spokojenosti nebo požadavku zákazníka přiřazena více než jedna kritická událost, znamená to, že seznam znaků, resp. požadavků, je neúplný. Nezbyvá než celý proces opakovat na dvojnásobném vzorku respondentů [76].

Vynikající úroveň služeb zákazníkům lze dosáhnout pouze s jasnou vizí a s jasnou strategií, jak jí docílit. V každé organizaci je třeba jasně definovat úroveň služeb zákazníkům, jak současnou, tak budoucí. Budoucí úroveň vyjadřuje představu o tom, čeho chce podnik ve službách zákazníkům dosáhnout během několika příštích let. Současná definice je důkladná analýza a zhodnocení úrovně dnešních služeb zákazníkům. K posunu od dnešního stavu k budoucímu je nevyhnutelně třeba nějaké strategie. Je samozřejmě nutné, aby vize byla jasná, měla smysl a byla něčím podstatně hmatatelnějším než pouhým heslem na nástěnce. Měla by se soustředit na to, čeho chcete dosáhnout v průběhu příštích let v oblasti služeb svým zákazníkům. Fakticky vyjadřuje ideál, jak chcete, aby vaši organizaci viděli zákazníci a zaměstnanci za několik let. Tento ideál je něco jako obzor, k němuž se ve svém úsilí o zlepšení neustále přibližujete, ale nikdy ho nedosáhnete. Důležitým kritériem této vize je skutečnost, že v ní jde o něco, co má základní význam pro vaše zákazníky a čeho vy a vaši zaměstnanci chcete dosáhnout. Kromě toho byste také měli být přesvědčeni, že vy sami v té věci jste schopni dosáhnout podstatného pokroku. Protože vize bude v každém případě dlouhodobá, nemusí být nutně dosaženo všech cílů v oblasti služeb zákazníkům během krátké doby. Dosažení těchto cílů by mělo být seřazeno podle důležitosti, kritériem pořadí by měl být jejich pozitivní účinek na zákazníky. Ze stanovení priorit by měly vyplynout jeden až dva krátkodobé cíle, kterých by se mělo dosáhnout během jednoho roku. U těchto cílů je třeba vykalkulovat náklady a zahrnout je do rozpočtu. Je třeba vypracovat a projednat jasný plán řízení činností, jak dosáhnout těchto počátečních, tak i dlouhodobých cílů. V tomto plánu by měly být zahrnuty odpovídající informační systémy, školící programy, systémy zpětné vazby se zákazníky a postupy pro sledování a hodnocení výsledků.

Vynikající služby zákazníkům znamenají dosáhnout specifických cílů, stanovených v rámci vize o těchto službách, a lze se k nim dopracovat tehdy, jestliže cíle jsou stanoveny jasně a jednoznačně. U specifických cílů organizace by měly také být rozlišeny:

- Standardy předprodejních služeb (například zařízení předváděcí místnosti, káva pro zákazníky, kvalita poskytovaných informací atd.).

- Standardy vlastního prodeje (například rychlost zpracování objednávky, kvalita prodejní dokumentace, úroveň a délka záruky, skutečná doba dodávky, srozumitelnost návodu k použití atd.).
- Standardy poprodejních služeb (například linky pro dotazy zákazníků, telefonické dotazy prodávajícího na spokojenost zákazníka, snadné přivolání opraváře).

Dále by u nich měly být rozlišeny:

- Standardy rychlé reakce na požadavky zákazníka (efektivita reakce na požadavky služeb iniciované zákazníkem).
- Standardy proaktivní iniciativy (efektivita poskytování nevyžádaných služeb zákazníkovi iniciovaných organizací).

Organizace by se proto měla rozhodnout, jakou celkovou filozofii svých služeb zabuduje do své strategické vize o těchto službách, například zda je posunout směrem k vyšší kvalitě a prodeji za vyšší ceny, nebo přejít k nižším cenám a s nimi k základním standardům služeb, nebo zda nabídnout zákazníkovi obě možnosti.

Vynikající úroveň služeb zákazníkům by měla být jako uznávaná hodnota pevnou součástí firemní kultury a osobním krédem pro každého pracovníka firmy.

Služby zákazníkům jsou jako neustále ustupující obzor. Dnešní vysoké standardy mohou být během několika let považovány za nízké. Neustálé zlepšování služeb je proto nutností. Musíte být přesvědčeni, že vždy existuje nějaká možnost zlepšení. To platilo vždy a také to vždy bude platit. Protože konkurenční tlak na trhu vzrůstá a zákazník se ve stále větší míře kromě na kvalitu výrobku zaměřuje i na služby, požadavek na jejich zlepšování se stává nutnou podmínkou dlouhodobého úspěchu podniku. Případná neschopnost zlepšit služby se okamžitě projeví jako pokles standardů v porovnání s konkurencí. Organizace, které nedokážou zlepšovat své služby zákazníkům, si také vychovávají netečný personál, který se bude více zajímat o své osobní pohodlí, které mu poskytuje daný stav, než aby se vzrušoval snahou o dosažení něčeho nového. Hledání nějakého zlepšení je samo o sobě motivující. Představuje pro každého člověka v organizaci výjimečnou výzvu, poskytuje možnost uplatnit osobní tvůrčí schopnosti, přicházet s novými nápady, s novými iniciativami.

Procesní perspektiva

V návaznosti na vrcholové strategické řízení firmy, jehož úkolem je řízení a koordinace strategického rozvoje firmy ve všech důležitých oblastech jako celku formou formulace firemních a obchodních strategií, by měla existovat na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni dílčí strategická řízení a strategie pro jednotlivé specifické oblasti, například rozvoje marketingu, lidských zdrojů, vývoje informačních systémů atd. Jejich role spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí činnosti firmy v souladu s jejími celkovými strategickými záměry. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech [80].

V éře podnikových činností, do které nyní vstupujeme, budou firmy zakládány a budovány s přihlédnutím k myšlence, že tyto dílčí úkoly je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů. Dnešní firmy mohou provést svou obrodu. Techniky, které k tomu mohou použít, nazýváme podnikovým reengineeringem.

Podnikový reengineering znamená začít vše znovu, začít od nuly. Znamená zapomenout, jak se pracovalo v době masových trhů, a rozhodně hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes.

Podívejme se blíže na druhy změn, k nimž dochází, když firma provádí reengineering svých podnikatelských procesů:

- Mění se pracovní jednotky – od funkčních útvarů k procesním týmům – procesní tým je tedy jednotkou, která vzniká přirozeným způsobem, aby vykonala určitou celistvou práci, tj. proces.
- Mění se charakter jednotlivých pracovních činností – od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci. Pracovníci procesního týmu, kteří jsou společně odpovědni spíše za výsledky procesu než individuálně za jednotlivé úkoly, mají práci jiného druhu. S dalšími členy týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu, nikoli za jeho omezenou část. Nejenže denně využívají širší palety dovedností, ale musí zároveň i myslet v daleko širších souvislostech. I když členové týmu

nebudou jistě vykovávat přesně tutéž práci, neboť mají přece jen různou kvalifikaci a různé schopnosti, dělicí čáry mezi nimi se ztrácejí. Každý člen týmu bude přinejmenším v základě obeznámen se všemi kroky procesu a je pravděpodobné, že řadu z nich sám bude vykovávat. Navíc vše, co dělá jednotlivec, je naplněno jasným chápáním procesu jako celku. Reengineering eliminuje nejen ztrátovost, ale i práce, které nepřidávají hodnotu. Většina kontrolních činností, smírčích řízení, prostojů, sledování a vyladování průběhu, nebo-li neproduktivní práce, které existují v důsledku vnitroorganizačních hranic a které mají nějakým způsobem kompenzovat rozdělení procesu, je reengineeringem eliminována, což znamená, že lidé stráví více času skutečnou prací.

- Role lidí se mění – od rolí podléhajících kontrole k rolím s větší pravomocí. Úkolově orientovaná, tradiční firma přijímá lidi a očekává od nich, že budou dodržovat stanovená pravidla. Podniky, jež provedly reengineering, nechtějí pracovníky, kteří se dokáží jen držet stanovených pravidel. Chtějí lidi, kteří si budou vytvářet svá vlastní pravidla. Jestliže vedení vytváří týmy, které mají odpovědnost za realizaci celého procesu, musí jim také poskytnout potřebnou rozhodovací pravomoc. Je nutností, aby lidé pracující v „reengineeringovaných“ procesech měli vyšší pravomoc. Jako od pracovníků procesního týmu se od nich totiž očekává, že budou přemýšlet, komunikovat, využívat svého úsudku a rozhodovat.
- Mění se příprava k výkonu práce – od výcviku k vzdělání. Tradiční firmy obvykle zdůrazňují výcvik zaměstnanců a učí pracovníky, jak vykonávat určité práce a jak řešit tu či onu konkrétní situaci. Ve firmách, které provedly reengineering, se akcent od výcviku přesouvá na vzdělání nebo na přijímání vzdělaných lidí. Výcvik zvyšuje dovednosti a učí zaměstnance „jak“ si při práci vést. Vzdělání zvyšuje jejich schopnost vhledu a porozumění a učí je „proč“. Celoživotní vzdělávání a zvyšování kvalifikace se proto v „reengineeringovaném“ podniku stává normou.
- Zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování – od činnosti k výsledkům. Reengineering také nutí podniky, aby přehodnotily některé

základní předpoklady, pokud jde o odměňování. Například letošní výkonnost zaměstnance v „reengineeringované“ pracovní funkci nezaručuje vůbec nic, pokud jde o jeho očekávanou výkonnost v roce příštím. Proto také obvykle zůstávají základní platy v podnicích, jež provedly reengineering svých procesů, poměrně nízké, odhlédneme-li ovšem od úprav vzhledem k inflaci. Značné odměny za mimořádné výkony mají podobu prémie, nikoli zvyšování platů.

- Mění se kritéria postupu – od výkonnosti ke schopnostem. Prémie je vhodnou odměnou za dobře vykonanou práci. Takovou vhodnou odměnou však není povýšení na novou práci. Důsledkem reengineeringu je, že je jednoznačně narýsována dělicí čára mezi pracovním postupem a dosaženými výsledky. Postup na jinou práci v rámci organizace je funkcí schopností, nikoli výkonnosti. Je to změna, nikoli odměna.
- Mění se hodnoty – od projektivních k produktivním. Také do kultury organizace, stejně jako do její strukturní konfigurace, vnáší reengineering značné změny. Reengineering vyžaduje, aby zaměstnanci hluboce věřili, že pracují pro své zákazníky, a nikoli pro své šéfy. Budou tomu věřit jen do té míry, v jaké budou toto přesvědčení upevňovat podnikové systémy odměňování. Systémy řízení organizace a způsoby odměňování lidí, měřítko, podle nichž je hodnocena jejich výkonnost, primárně určují hodnoty a názory zaměstnanců. Pouze sestavit prohlášení firemních hodnot je neúčinným cvičením. Bez toho, že by byla podporována řídicími systémy, je většina prohlášení hodnot souborem prázdných frází. Prohlášení formuluje hodnoty, podnikové řídicí systémy vdechují těmito hodnotách život. Vyšší vedoucí pracovníci musí ovšem těmito hodnotami sami žít. Když vedoucí říká, že je důležité pečovat o zákazníky a sám si na telefonické rozhovory se zákazníky najde hodinu času týdně, může být cena tohoto času pro zákazníky malá, ale jeho hodnota pro organizaci je nezměrná. Tato hodina je symbolem a vyjádřením osobní angažovanosti představitelů vedení pro hodnoty, podle nichž by, jak očekávají, měl každý

žít. Ve firmě, která prošla reengineeringem, by měli zaměstnanci zastávat následující hodnoty:

- Zákazníci hradí všechny naše mzdy a platy, a proto musím dělat to, co je třeba, aby byli spokojeni.
- Každá práce v této firmě je podstatná a důležitá a tak i moje práce je tedy rozhodující.
- Sebeřeváděním ničeho nedosáhnu; jsem placen za hodnotu, kterou vytvářím.
- Zde končí neadresnost; musím přijmout odpovědnost za problémy a jejich řešení.
- Patřím k týmu, takže prohrájeme nebo uspějeme společně.
- Nikdo nezná, co bude potřebovat zítra, takže stálé učení je součástí mé práce.
- Manažeři se mění – z dohlížitelů v kouče. Když firma projde reengineeringem, stávají se dříve komplexní procesy jednoduchými, zatímco dřívější jednoduché práce se mění v komplexní. Tradiční šéfové projektují a přidělují práci. Týmy si tyto aktivity zajišťují samy. Tradiční šéfové dohlízejí na práci, monitorují ji, řídí ji a kontrolují ji tak, jak přechází od pracovníka plnícího jeden úkol k dalšímu pracovníkovi. Také tyto aktivity si týmy zajišťují samy. Tradiční šéfové nemají v „reengineeringovaném“ prostředí mnoho co na práci. Manažeři musí přejít od kontrolních a dohlížecích rolí k působení v roli zprostředkovatelů, lidí, kteří usnadňují průběh prací a vytvářejí pro ně vhodné podmínky, umožňují rozvoj pracovníků a jejich dovedností tak, aby sami mohli realizovat hodnototvorné procesy. Manažeři firmy, jež prošla reengineeringem, potřebují mít dobré interpersonální dovednosti a musí být schopni pociťovat hrdost na úspěchy ostatních. Takový manažer je zkušeným a spolehlivým rádcem, který je tu proto, aby poskytoval zdroje, odpovídal na otázky a dohlédl na dlouhodobý rozvoj kariéry pracovníků. Jde o jinou úlohu než tu, kterou většina manažerů tradičně hrála.

- Mění se organizační struktura – od hierarchické k ploché. Ať tedy po provedení reengineeringu zůstává jakákoli organizační struktura, má tendenci být plochou, neboť práce jsou vykonávány týmy v podstatě rovnoprávných lidí, kteří mají velkou autonomii a jsou podporováni jen hrstkou manažerů. Manažerů je málo z toho důvodu, že zatímco v typickém případě manažer může dohlížet pouze asi na sedm lidí, koučovat může až k třicítce lidí. Při poměru manažerů k výkonným pracovníkům jeden k sedmi je organizace nezbytně hierarchická. Při poměru jeden k třiceti je pak hierarchická podstatně méně.
- Vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti. V reengineeringovaném prostředí závisejí dobré výsledky práce daleko více na postojích a úsilí výkonných pracovníků se zvýšenou pravomocí než na činnostech úkolově orientovaných funkčních manažerů. Proto musí být vedoucí pracovníci vůdčími osobnostmi, které dokáží svými slovy i skutky ovlivňovat a upevňovat hodnoty a přesvědčení zaměstnanců. Vedoucí plní své povinnosti tím, že se postarají, aby procesy byly projektovány tak, že pracovníci budou moci vykonávat požadované práce a že k tomu budou motivováni podnikovými systémy řízení, tzn. kritérii hodnocení výkonnosti a systémy odměňování.

Cesty k udržitelnému úspěchu (vývoji) podniku lze dosáhnout různými způsoby a prostředky, mezi ty nejvíce zmiňované patří:

- snížení operačních nákladů
- zlepšení produkce a procesů
- snížení závazků a rizika
- zvětšení image značky
- zvýšení morálky zaměstnanců
- zvýšení příležitosti pro inovace
- zvýšení příležitostí nových příjmů, zařazení nových produktů, trhů a obchodů
- zlepšení dodavatelského řetězce
- hlubší a významný vztah se zákazníky [81].

Perspektiva potenciálů (učení a růstu)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem [82], [83].

Autorka FIBÍROVÁ [68] ve své knize uvádí, že rozhodujícím faktorem úspěšnosti podniku je především rozvíjení znalostí a schopností každého zaměstnance.

Perspektiva učení a růstu vymezuje nehmotná aktiva, která jsou nejvíce důležitá pro naplnění strategie. Cíle této perspektivy identifikují, které práce (lidský kapitál), které systémy (informační kapitál) a v jakém prostředí (organizační kapitál) jsou požadovány, aby podpořily hodnotu interních procesů. Tato aktiva musí být spojena dohromady a přizpůsobena kritickým interním procesům.

Vysokovýkonnostní a konkurenční práce je charakterizována jako dynamická, inovační, sdílející znalosti a kompetence, s výbornou komunikací a informačním tokem, přizpůsobená cílům organizace, zákaznický orientovaná a s rychlou odezvou na měnící se potřeby a přání trhu [84], [85].

Vzdělání je nutno posuzovat podobnou optikou, která je uplatňována u strategie podniku. Schopnost předvídat možné změny předpokládá umění srozumitelné interpretace podnikové strategie zaměstnancům a jejich následné ztotožnění se s firemní cíli.

Vedle výchovy a vzdělávání, které bývají spíše teoretického charakteru, se v posledním období klade důraz zejména na praktický výcvik (trénink) [77].

Výcvik na pracovním místě

Pracovníci zvyšují svou výkonnost tím, že si buď osvojují nové dovednosti, nebo zdokonalují své dovednosti nabyté dříve. Předpokládejme, že výkonnost lze zvýšit pouze vynaložením určitých nákladů (jinak by poptávka po výcviku musela být nekonečná). Zjevné náklady tvoří cena času a hodnota výkonu školitelů, „výuka“, kterou provádějí spoluzaměstnanci, použitý materiál a vybavení pracoviště. To vše

jsou náklady, kterých by bylo možno použít k produkci alternativního výstupu, kdyby nebyly použity ke zvýšení budoucího výstupu. Délka jednotlivých period výcviku a celkový počet těchto period závisí na typu výcviku (například výcvik sekundáře na chirurgii patrně trvá déle než zaškolení obsluhy dmychadla do měchů varhan).

Firma, která usiluje o maximální zisk, by se dostala do rovnováhy, kdyby se hodnota jejího mezního produktu rovnala mzdám, tzn. kdyby se mezní přínosy práce vyrovnaly s mezními výdaji na tuto práci. Vyjádřeno formalizovaným zápisem (vzorec 1):

$$MP_t = W_t, \quad (1)$$

Kde W_t se rovná mzdám nebo výdajům a MP_t se rovná hodnotě mezního produktu nebo příjmům, index t označuje pořadí příslušné periody. Rovnováha bude v každé jednotlivé periodě. Můžeme předpokládat, že pracovníci vytvářejí (při daném množství ostatních vstupů) jednoznačně definované mezní produkty. V každé jednotlivé periodě inkasují příslušné mzdy, které jsou při dané tržní mzdové sazbě maximálním výnosem.

Zahrne-li se však do úvahy možnost výcviku na pracovišti a zváží-li se též vazba mezi momentálními a budoucími příjmy včetně momentálních i budoucích nákladů, zváží-li se tudíž vazbu, která se vytvoří následkem možnosti výcviku, pak se uvažované okolnosti změní. Výcvik patrně sníží momentální příjmy a zvýší momentální náklady. Pro firmy by byl výcvik výnosný jen za předpokladu, že by se buď dostatečně zvýšily jejich budoucí příjmy, nebo že by dostatečně poklesly jejich budoucí výdaje.

Shrnutí všech rovnovážných podmínek vyjádřených ve vzorci (1) by mohla nahradit rovnost mezi současnými hodnotami příjmů a výdajů. Budou-li E_t a R_t vyjadřovat výdaje a příjmy v období t , a bude-li i vyjadřovat tržní úrokovou sazbu, pak můžeme podmínky tržní rovnováhy zapsat jako rovnost (vzorec 2):

$$\sum_{t=0}^{n-1} \frac{R_t}{(1+i)^{t+1}} = \sum_{t=0}^{n-1} \frac{E_t}{(1+i)^{t+1}} \quad (2)$$

kde n vyjadřuje počet jednotlivých období. Výrazy E_t a R_t závisejí na veškerých ostatních příjmech a výdajích. Podmínky rovnováhy vzorce (1) můžeme zobecnit proto, poněvadž pokud se v každé jednotlivé periodě rovná mezní produkt mzdám, rovnají se momentální hodnoty toku mezního produktu momentálním hodnotám toku mezd. Je zřejmé, že obráceně tomu tak být nemusí.

Kdyby firma poskytla výcvik pouze během nástupní periody, rovnaly by se výdaje v této periodě mzdám plus výdajům na výcvik. Výdaje v následujících periodách by se rovnaly pouze mzdám a tržby za všechny periody by se rovnaly mezním produktům. Vzorec (2) by se pak změnil na (vzorec 3):

$$MP_0 + \sum_{t=0}^{n-1} \frac{MP_t}{(1+i)^{t+1}} = W_0 + k + \sum_{t=0}^{n-1} \frac{E_t}{(1+i)^{t+1}} \quad (3)$$

kde k měří výdaje na výcvik.

Bude-li definována nová perioda jako

$$G = \sum_{t=1}^{n-1} \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^{t+1}} \quad (4)$$

Může být vzorec (3) přepsán do tvaru

$$MP_0 + G = W_0 + k \quad (5)$$

Vzhledem k tomu, že k měří pouze momentální výdaje na výcvik, neměří náklady úplné. Sčítanec k zahrnuje čas, který příslušná osoba stráví při výcviku. Nezahrnuje se tedy čas, který by bylo možno využít k produkci momentálního výstupu. Rozdíl

mezi tím, co by mohlo být vyprodukováno MP_0' , a mezi tím, co je skutečně vyrobeno MP_0 , odpovídá nákladům nevyužití příležitosti času stráveného výcvikem. Bude-li C definováno jako součet veškerých nákladů příležitosti a výdajů na výcvik, vzorec (5) se změní na

$$MP_0' + G = W_0 + C \quad (6)$$

Perioda G (převis budoucích tržeb nad budoucími náklady) odpovídá míře výnosů firmy poskytující výcvik. Rozdíl mezi G a C proto měří rozdíl mezi výnosem z výcviku a mezi náklady na výcvik. Vzorec (6) ukazuje, že mezní produkt se bude rovnat mzdám nástupního období, jen když se výnos vyrovná s náklady, čili když se G bude rovnat C . Mezní produkt bude větší nebo menší než mzdy podle toho, je-li výnos nižší nebo vyšší než náklady [86].

Aby se zlepšilo povědomí a zapojení zaměstnanců, bylo by ideální, kdyby výcvik pracovníka zahrnoval následující body:

- vizi o budoucnosti organizace,
- dílčí politiky a cíle organizace,
- organizační změny a vývoj,
- iniciování a uplatňování zlepšování,
- kreativitu a inovace,
- působení organizace na společnosti,
- programy úvodních školení pro nové zaměstnance,
- periodické školicí programy pro zaměstnance, kteří již výcvik absolvovali.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná flexibilita), která je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání

dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které se může říkat příčná).

- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolenat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy) a tedy i motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon [82], [87].

Hodnota organizace je tvořena mnoha rozdílnými druhy kapitálu. V klasické rozvaze firmy lze najít finanční a hmotný kapitál, ale nemůžeme zde vidět nehmotný kapitál typu lidé, organizační, informační a inovační kapitál. Trend ukazuje stále narůstající hodnotu těchto nehmotných aktiv v organizaci. Tyto typy nehmotných aktiv můžeme rozdělit na:

- Lidský kapitál (Human Capital – HC) – kombinace všech dovedností, zkušeností a kompetencí organizace, jež umožňují reagovat na tržní poptávku a zákaznické potřeby, zahrnující schopnost vést a otázku manažerských dovedností. Lidé získávají tyto schopnosti jako výsledek formálního

a neformálního vzdělávání, pracovního vzdělávání, praxí a zděděním. Návratností investic do lidského kapitálu je suma odměn, kterou zaměstnanec získá za investování do svého kapitálu. Tyto odměny mohou mít finanční podobu jako je plat, benefity a cenné papíry nebo nefinanční podobu jako je uspokojení z práce, respekt z dobrého výkonu, možnost se dále vzdělávat v rámci pracovního místa a růst v rámci organizace.

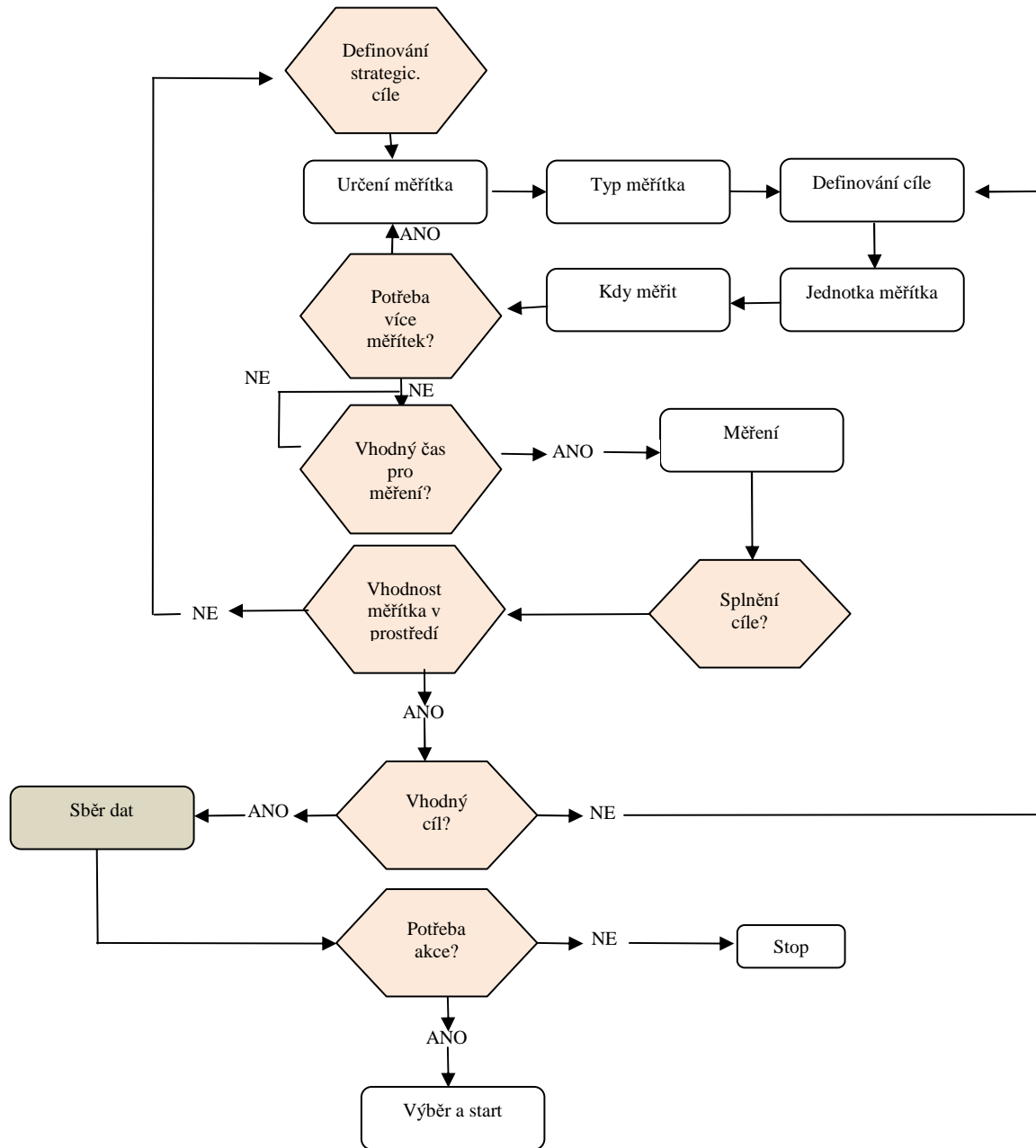
- Organizační kapitál (Organisational Capital – OC) – kombinace schopností organizace, její infrastruktury a organizačních procesů, jež slouží k tvorbě produktů a služeb obchodovatelných na trhu. Organizační kapitál vymezuje kontext a způsob, jímž organizace pracuje, hlavní pracovní vztahy, strategické výzvy a výhody související s výkonem managementu. Důležitá charakteristika organizačního kapitálu tvořená organizacemi je, že tato hodnota nemusí být rozpoznatelná po mnoho let, jestli vůbec někdy bude. Organizace si vybírají investovat do jistých obchodních modelů, organizačních praktik a podnikové kultury. Později se jedna z těchto investic vrací jako více produktivní a zisková než jiná. Organizační kapitál může být rozdělen do tří komponentů – trénink na pracovišti, hlas zaměstnance a pracovní design.
- Informační kapitál (Informational Capital) – kombinace všech informačních technologií a systémů, dat, informací a znalostí o zaměstnancích, vlastnících a trzích. Úspěšný informační kapitál má tři podmínky, za prvé informační řešení, které je schopné přinést žádané výsledky, pokud je správně implementováno. Za druhé, řešení musí být použito efektivně a za třetí, zisky z informačního řešení jsou aktivně získány a sdíleny.
- Inovační kapitál (Innovation Capital) se vztahuje k tomu, jak je společnost schopná inovovat, zlepšovat a rozvíjet omezený potenciál k získání dlouhodobého bohatství. Většinou technologie, a obzvláště informační technologie, narušují existující obchod, proto vzdělání a změny v technologiích musí být následovány a adoptovány.

Cíle v této oblasti určují, které práce (lidský kapitál), které systémy (informační kapitál) a v jakém prostředí (organizační kapitál) jsou požadovány, aby povznesly hodnotu interních procesů. Lidský, informační a organizační kapitál pracuje

dohromady a tyto prostředky musí být úzce svázány a přizpůsobeny kritickým interním procesům. Vysokovýkonnostní a konkurenční organizace je charakterizována jako dynamická, inovační, znalostní, kompetence sdílející, s vynikající komunikačním a informačním tokem, s organizačními cíli, zákaznický orientovaná a s rychlou odezvou na měnící se potřeby a požadavky.

Měřítko perspektivy učení a růstu jsou vedoucími indikátory pro zákaznická a finanční měřítko. Určit praktická a smysluplná měřítko, která jsou navíc i efektivní, může být složité. Proces při výběru a rozvoje měřítek může být podobný jako například na obrázku 11.

Obrázek 11 Proces výběru a rozvoje měřítek hodnot



Zdroj: [84]

Důležitým úkolem pro praktické využití BSC je schopnost dezagregovat a transformovat nejvyšší strategická měřítka do konkrétních měřítek na operativní úrovni řízení [68], [88].

5 Výsledky vlastního výzkumu

5.1. Strategické řízení v malých a středních podnicích

Pro zhodnocení stavu strategického řízení mezi malými a středními podniky bylo využito dotazníkové šetření. Základním úkolem bylo určit, zda se malé a střední podniky zabývají tvorbou strategie a jejím naplněním a sledováním. Přidruženým cílem je zjištění, jakou váhu přikládají podnikatelé a manažeři strategickému řízení.

Analýza byla provedena mezi malými a středními podniky Jihočeského kraje v časovém období od 1.1.2008 – 31.3.2008. Dotazníky byly rozesílány elektronicky, ukázka použitého dotazníku je k nahlédnutí v příloze 1.

V souladu s metodikou vymezení malých a středních podniků [89] byl rozhodujícím kritériem pro diferenciaci oblasti MSP počet pracovníků:

- 1) mikropodnik 1-9 pracovníků,
- 2) malý podnik 10-49 pracovníků,
- 3) střední podnik 50-249 pracovníků.

Ve výzkumu bylo písemným dotazováním kontaktováno 785 malých a středních firem z Jihočeského kraje. Návratnost činila 9 %, tj. 71 vyplněných dotazníků. Šetření bylo založeno na získání informací o způsobu formulace strategie v těchto typech podnicích, o firemních cílech a procesu strategického plánování, strategické kontrole a znalosti metody BSC. V rámci výsledků dotazníkového šetření byly položeny i dvě hypotézy:

- Velikost podniku není určující pro to, zda firma má sepsanou podnikovou strategii.
- Firmy, které spolupracují (obchodují) se zahraničím, mají většinou sepsanou strategii podniku.

Tyto hypotézy byly ověřeny pomocí statistické metody chi-kvadrát test.

5.1.1. Způsob formulace strategie v malém a středním podniku

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil [90].

Pokud je strategie podniku správně nastavena a formulována, může se stát prostředkem k získání náskoku a vytvořit konkurenční výhodu.

Na začátku průzkumu byla položena základní otázka, jestli podnikatelé vědí, co je strategie.

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by měla být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňována racionální strategie.

Pojem strategie je dnes čteně zmiňován v ekonomické literatuře a ve sféře řízení podniku, ovšem znalost tohoto termínu nemají všichni majitelé a manažeři oslovených společností. Z dotazníkového šetření plyne, že 18 % respondentů není schopno tento pojem charakterizovat (viz obrázek 12).

Obrázek 12 Znalost strategie



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků již je známé, že 82 % oslovených respondentů vědí nebo alespoň má představu o tom, co je strategie.

Na v dotazníku položenou otázku, jak by manažeři či podnikatelé vymezili pojem strategie, bylo například odpovězeno:

- Charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejcennější alokaci zdrojů cílů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.
- Způsob rozvoje podniku.
- Vytyčení a dosažení stanovených cílů.
- Dlouhodobý záměr; vize, kam podnik směřuje a čeho by chtěl dosáhnout za delší časové období.
- Koncepce firmy a její cíle – jaké novinky a kdy půjdou na trh atd.
- Udává směr, který bude firma sledovat v daném období, přičemž jsou stanoveny zdroje, s jejíž pomocí se má firma dopracovat vytyčených cílů.
- Určení směru činnosti s dlouhodobou působností.
- Soubor kroků a opatření, určených k dlouhodobému směřování společnosti k vytyčenému cíli.
- Směřování firmy.
- Naše strategie je náš denní a roční plán růstu.
- Vlastní know-how firmy.
- Představa o budoucím směřování podniku, rozvojových cílech a možnostech jejich dosažení.
- Je to určité jednání, které vede k dosažení předem vytyčených cílů.
- Dlouhodobý záměr, naplňovaný (krátkodobějšími) operativními činnostmi.
- Směřování podniku k dosažení určených cílů v čase co se týče velikosti tržeb, segmentu trhu a podílu na trhu, činností.
- Koncept celkového chování organizace, které vede k dosažení cíle. Je to vlastně souhrn pravidel a zásad, dlouhodobý program k dosažení záměrů.
- Zvolený způsob uplatnění na trhu.
- Umění řídit činnost kolektivu se zaměřením na dosažení stanovených cílů.
- Předvídání a vytváření obchodní cesty do budoucna.

- Dlouhodobě definovaný cíl. Většinou vychází ze SWOT analýzy, tak aby společnost maximalizovala využití svých silných stránek, využila příležitostí, potlačila slabé stránky a vyhnula se hrozbám.

Znalost a pochopení pojmu strategie je základním prvkem úspěšného strategického řízení nejen v sektoru MSP. V dnešní rychlé době, kdy zaměstnanci firmy jsou stále více oprávněni jednat za společnost, ve které pracují, by měl každý rozumět základním hodnotám společnosti, strategii a dokonce i taktice, protože každý takovýto zaměstnanec dělá často velmi důležitá rozhodnutí, které ovlivňují chod společnosti.

Ve své podstatě lze management definovat nejen jako duševní, ale i fyzickou práci usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku, čili koordinaci lidí tak, aby byli ochotni pracovat pro splnění daného cíle.

SILVERTHORNE [91] uvádí, že zaměstnanci firmy či dokonce sám podnikatel dobře fungující organizace by měli být schopni okamžitě odpovědět či reagovat na dvě základní otázky a to: „rychle popište misi vaší společnosti“ a „kdo jsou vaši nejvýznamnější zákazníci“. Dále by mohly být přiřazeny otázky typu:

- Proč by někdo chtěl koupit váš produkt? Identifikujte hodnoty vašeho zákazníka.
- Jak vyděláváte peníze? Nastiňte váš ziskový model.
- Jaké jsou klíčové body, kterých musíte dosáhnout, abyste splnili plán? Identifikujte, které zdroje a procesy jsou nezbytné k naplnění hodnot vašich zákazníků.

Strategie společnosti, která dává odpovědi na zmíněné otázky, se stává centrálním obchodním dokumentem, který by každý zaměstnanec měl chápat. Tento dokument odhaluje o organizaci více než mise, grafy nebo seznamy zákazníků.

Písemné zdokumentování strategie je však také určitým problémem. Jak lze vidět na obrázku níže (viz obrázek 13) pouze 37 % malých a středních podniků má strategii v písemné formě.

Jak již bylo řečeno, správná strategie je základním kamenem strategického řízení. Sepsání strategie v písemné formě dává vedení společnosti nástroj k lepšímu zhodnocení dosažených výsledků v jednotlivých oblastech a zároveň tento dokument

je i určitým vodítkem pro zaměstnance, kteří mohou do něho kdykoli, v případě pochybností, nahlédnout.

S ohledem na důležitost strategického řízení, je kladen důraz na vytyčení společného cíle podniku, který by měl být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, tedy všem pracovníkům bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň.

Obrázek 13 Formulace strategie



Zdroj: vlastní šetření

Z analýzy otázky vzniku strategie pro společnost plyne, že ve většině firem, a to 42 % z celkového počtu, vzniká strategie týmovou prací celého vedení, 37 % strategií v podnicích vytváří jednotlivci, z 9 % je většinou převzata od vlastníka, stejně (a to 9%) dosáhla tvorba strategie externí firmou, z 1 % je tvořena jiným způsobem (viz obrázek 14).

Obrázek 14 Vznik strategie

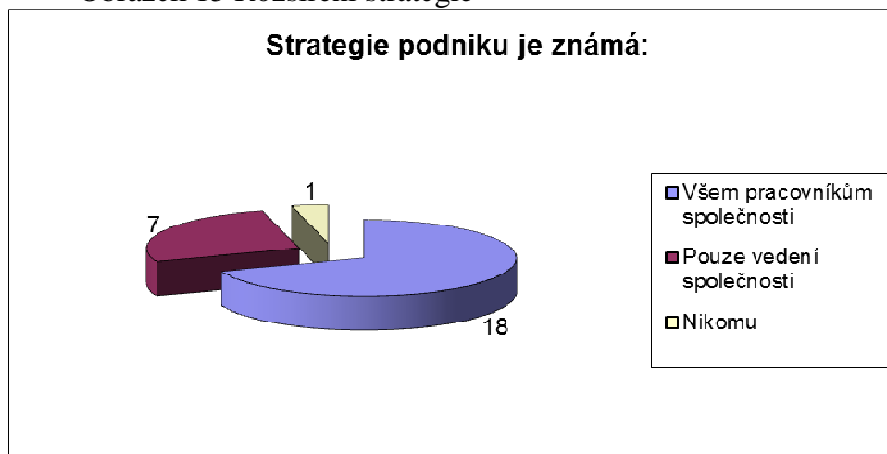


Zdroj: vlastní šetření

Vznik a písemná formulace strategie je začátkem strategického řízení. Následným krokem je komunikace strategie v rámci podniku. Znalost strategie na všech stupních řízení je základem úspěšného převedení strategie do činností podniku. Nejen manažeři musí mít zcela jasno, k jakému cíli směřovat, ale i ostatní články podniku musí být takto strategicky orientováni. Znalosti zaměstnanců mohou pomoci nejen při samotné formulaci strategie, ale hlavně při její realizaci.

Z výzkumu vyplynulo, že většina společností informuje svoje podřízené o tom, jaká je podniková strategie (viz obrázek 15).

Obrázek 15 Rozšíření strategie



Zdroj: vlastní šetření

Způsoby, jak komunikovat strategii v rámci podniku mohou být různé. Dle odborníka na strategii Marca Iansiti [92] má každá firma dvě strategie. První je top-down (ze shora dolů strategie) neboli nařízená strategie – tzn. v co ředitelé a manažeři věří, na co by se firma měla zaměřit. Druhá je tzv. bottom-up (ze zdola nahoru strategie) neboli naléhavá strategie, která je postavená na aktuálních potřebách a přáních firmy.

Řízená strategie je v co management věří, že by mělo být uděláno, zatímco naléhavá strategie vyjadřuje, co aktuálně musí být splněno. Ideálně by mělo dojít ke strategické integritě, kdy dojde ke spojení zmíněných strategií.

Včasná informovanost o cílech podniku a o jejich připravované konkretizaci na jednotlivá pracoviště vytváří přirozenou základnu motivace zaměstnanců a jejich tvořivé spolupráce, bez kterých nelze dosahovat jakostních a spolehlivých výkonů zaměstnanců a potažmo i jakostní produkce [77].

Dle internetového serveru pro manažery společnosti BNET k formulování požadovaných činností a potřeb při zavádění BSC je základem úspěchu:

- podpořit kolektivní pochopení (každý, kdo je nějakým způsobem zahrnut do dosahování a plnění cílů, by měl vědět, co je přesně potřeba a co je očekáváno v rámci jeho činnosti. Jak management, tak i zaměstnanci díky vzdělávání a tréninku získají pochopení o důležitosti spolupráce),
- zdůraznění týmové práce (prozkoumání jednotlivých týmů, jejich cílů a měřítek těchto cílů, pokud toto není již stanoveno, mělo by se na tom pracovat společně, musí dojít ke stanovení toho, čeho se chce dosáhnout a jak se to dále budete měřit),
- pravidelné hlášení (jakmile je systém jednou ustanoven, vždy by se po určité době mělo provést hlášení managementu. Zpětná vazba poslouží k tomu, že poskytne obrázek o tom, které procesy pracují dobře a které potřebují více pozornosti),
- měření výkonu (výkonnostní faktory by měly obsáhnout všechny oblasti jako finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Rovnováha mezi jednotlivými oblastmi je důležitá.),
- vymezení času pro zpětnou vazbu a revizi,

- každý by měl být informovaný (silný komunikační systém udržuje zaměstnance a management informované o postupu a pokrocích. Také by se mělo slavit a odměňovat za úspěch.),
- zplnomocnění zaměstnanců (toto může být obávaná oblast všech vedoucích pracovníků. Trénink zaměstnanců však umožní stanovit hranice a povinnosti.),
- zaměření se na kvalitu (při jednání s interními či externími zákazníky vždy musí být jasné, jaký výsledek obě strany očekávají) [93], [94].

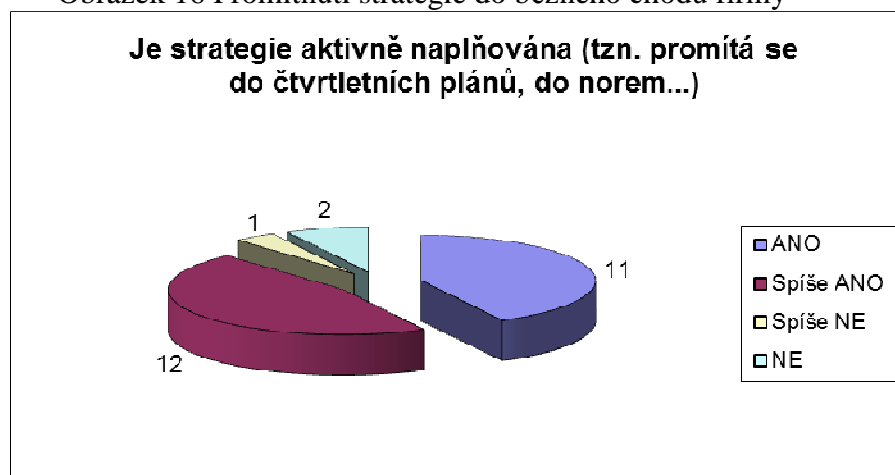
5.1.2. Podnikové cíle a proces strategického plánování

Strategický cíl je popsán v okamžiku, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctižádostivé, ale na druhé straně věrohodné a dosažitelné. Měly by mít vztah k realitě, to znamená k výchozí úrovni a k potřebným investicím tak, aby tuto úroveň mohly změnit. Dle odborníka na strategické řízení Marca Iansiti [92] je největší překážkou ve strategickém jednání ustrnutí a setrvačnost na již dříve stanovených cílech. Společnost, která bude pokračovat ve svých starých setrvačných kolejích, je předurčena k neúspěchu. Struktury, procesy a chování by měly být přizpůsobovány a přehodnocovány v čase.

Stanovením cílových hodnot se dosáhne zodpovědnosti příslušných osob za cíle a je umožněno jejich převzetí do controllingového systému a do systému sjednávání cílů. Zda lze cílů dosáhnout se prověří při sjednávání strategických akcí.

Stanovená strategie podniku a její cíle by se měly účelně převést do chodu firmy jako celku, tzn. měly by se stát základem pro stanovení norem a předpisů pro běžnou operativu podniku. Na toto téma byla v dotazníku položena otázka a z výsledků plyne, že 8 % (odpověď ne) firem, jež si písemně stanovila podnikovou strategii, ji aktivně vůbec nenaplnuje a 4 % (odpověď spíše ne) také nepřikládá tomuto tématu velkou váhu (viz obrázek 16).

Obrázek 16 Promítnutí strategie do běžného chodu firmy



Zdroj: vlastní šetření

Jedním z úkolů strategického řízení je, že musíme vědět, zda je strategie naplňována a když ne, tak proč tomu tak není. Najít příčiny problémů a nedostatků a ty se snažit odstranit, je základním úkolem provádění kontroly strategie. Zpětné zhodnocení strategie je uzavřením kruhu tvorby strategie a bez ní je strategické řízení neúplné.

5.1.3. Strategická kontrola

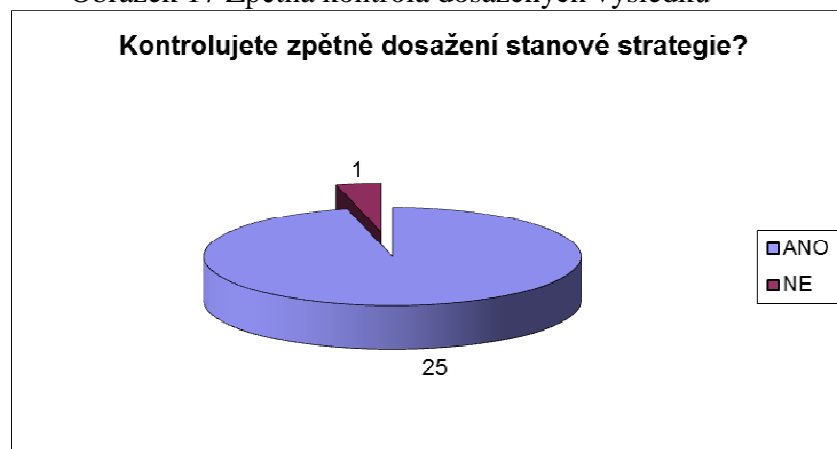
Strategii si lze představit jako interaktivní smyčku, jejíž opakující se průběh nás přibližuje k žádoucímu výsledku. Podle tohoto pojetí je každá strategie stále probíhající prací, která je objektem neustálého prověřování na základě interakcí mezi podnikem a měnícím se okolím.

Zpětná kontrola dosažených výsledků patří k základním pravidlům úspěšného strategického řízení. Zhodnocení situace a zhodnocení stavu: "Čeho jsme dosáhli? Čeho jsme nedosáhli? Z jakého důvodu....." nás v našem strategickém vedení posunuje dále. Tato činnost by měla dát obrázek o stavu společnosti a jeho slabinách a oblastech, které by bylo nutné zlepšit, aby bylo dosaženo lepších výsledků. Kontrola realizace strategie slouží k celkovému přehodnocení stanovených cílů a popřípadě jejich korekci.

Strategický zpětnovazební systém musí umožnit testovat, hodnotit a modifikovat hypotézy zabudované do strategie libovolné organizační jednotky a pokud evaluace a návazná korelační analýza nepotvrdí přepokládané příčinné závislosti, je třeba aktuální strategii změnit [55].

Analýza otázky odhalila, že zpětnou kontrolou stanovené strategie se zabývají téměř všechny podniky, které mají písemně formulovanou strategii podniku (viz obrázek 17).

Obrázek 17 Zpětná kontrola dosažených výsledků



Zdroj: vlastní šetření

Podle výsledků průzkumu, provádějí podniky nejčastěji kontrolu v časovém horizontu 1krát ročně, a to 27 % z oslovených podniků, jež mají stanovenou strategii. Z celkového počtu podniků provádí 23 % firem kontrolu 1krát měsíčně či 1krát za čtvrt roku. Menší procento podniků se zabývá kontrolou 1krát za půl roku nebo průběžně (viz obrázek 18).

Dle internetového serveru pro manažery BNET jsou společnosti, které měří svůj výkon, daleko více úspěšnější než ty, které to nedělají. Společnosti potřebují upřednostnit své snahy, záměry, techniky, které jsou základem filozofie, jak vést a zahrnout lidi do vedení a rozhodování v podniku [93].

Obrázek 18 Kontrolu strategie provádějí podniky nejčastěji



Zdroj: vlastní šetření

Je důležité klást otázky správně, neměli bychom si tedy klást otázku, jaké jsou výsledky za minulé období, ale proč jsou či nejsou takové, jaké jsme očekávali. Řízený systém se musí chápat komplexně. V současné době se není možné omezit na využívání pouze finančních ukazatelů, které jsou jen agregovaným a značně zkresleným popisem toho, co se stalo. Dále je ve většině případů téměř nemožné zjistit proč se to tak stalo. Zdá se tedy, že systém označovaný jako „vyvážené hodnocení“ nabízí nový zajímavý a využitelný přístup.

Struktura odvětví není statická a v mnoha odvětvích stojí firmy tváří v tvář značné nejistotě, jak se bude struktura v budoucnosti měnit. Zdroje této nejistoty jsou velmi početné a mají svůj původ jednak uvnitř odvětví, jednak v širších vnějších podmínkách daného odvětví. V posledních letech vzrostla nejistota například v důsledku fluktuace cen surovin, finanční krize, výkyvů na měnových trzích, zrušením státní regulace v určitých oblastech, elektronické revoluce a růstu mezinárodní konkurence.

S touto ekonomickou situací se vypořádává tak či onak každá firma. Avšak při formulování konkurenční strategie se firmy mnohdy nejistotou nijak zvlášť nezabývají. Strategie jsou často založeny buď na předpokladu, že minulý vývoj se bude opakovat, anebo na odhadu nejpravděpodobnějšího budoucího vývoje daného odvětví. Jasně formulované i mlčky předpokládané předpovědi budoucí struktury jsou často zkresleny. V současných podmínkách dynamického rozvoje, kdy podniky

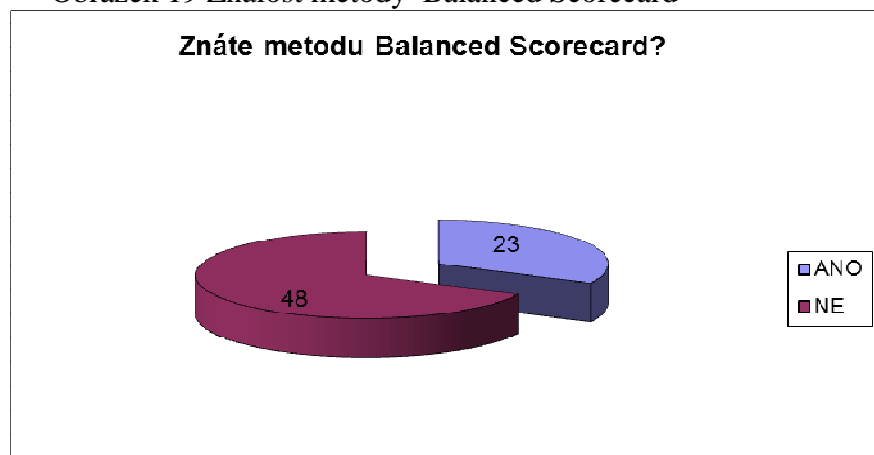
jsou konfrontovány s rychlým vývojem technologií, náročnějšími očekáváními zákazníků či globálními vlivy, nelze již provádět strategická rozhodnutí na základě předpokladu, že minulost se bude opakovat, ale je třeba se orientovat na prognózu vývoje okolí. K tomu můžeme použít jednu z novějších metod strategického řízení [95].

5.1.4. Znalost metody BSC

Z dotazníků vyplynulo, že metodu BSC zná jen 48 % dotazovaných (viz obrázek 19). Výskyt záporných odpovědí se očekával vzhledem k tomu, že se jedná o novější manažerský přístup.

Je však patrné, že o tuto metodu se již někteří podnikatelé zajímají a tím se začíná dostávat do podvědomí podnikatelů jako jeden z nástrojů strategického řízení podniku.

Obrázek 19 Znalost metody Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní šetření

5.1.5. Ověření hypotéz

Na začátku dotazníkového šetření byly stanoveny dvě hypotézy:

- Velikost podniku není určující pro to, zda firma má sepsanou podnikovou strategii.
- Firmy, které spolupracují (obchodují) se zahraničím, mají většinou sepsanou strategii podniku.

Výsledky vychází z analýzy strategického řízení MSP v rámci Jihočeského kraje provedené na začátku roku 2008. Na základě došlých dotazníků a struktury podniků, jež odpovídaly, byl pro rozdělení podniků dle velikosti brán počet 10 zaměstnanců.

Pro ověření metod byla použita statistická metoda chí-kvadrát, jež charakterizuje shodu empirických dat s teoretickým modelem součtem kvadrátů rozdílů [96]. Byly testovány nulové hypotézy, které tvrdily, že náhodný výběr pochází z určitého pravděpodobnostního rozdělení a jejich přesné znění je níže.

Na základě odpovědí v došlých dotaznících byly informace sumarizovány následovně, viz tabulka 7 a 8.

Tabulka 7 Počet zaměstnanců & Písemně sepsaná strategie

Počet zaměstnanců	Písemně sepsaná strategie	
	ANO	NE
do 10	6	18
nad 10	20	27

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 8 Spolupráce se zahraničím & Písemně sepsaná strategie

Spolupráce se zahraničím	Písemně sepsaná strategie	
	ANO	NE
ANO	19	32
NE	7	13

Zdroj: vlastní šetření

5.1.5.1. Ověření první hypotézy

V první hypotéze bylo ověřováno tvrzení, že to, zda-li firma má písemně sepsanou podnikovou strategii, nezávisí na její velikosti.

Stanovení hypotéz:

H_0 : Počet zaměstnanců a písemné sepsání strategie je nezávislé.

H_A : Počet zaměstnanců a písemné sepsání strategie je závislé.

Testová statistika byla χ^2 test nezávislosti s jedním stupněm volnosti.

Zvolená hladina významnosti $\alpha=0,05$.

Metoda chí-kvadrát je v tomto případě vhodná metoda, neboť splňuje podmínku limitního rozdělení, které vyžaduje, aby všechny teoretické četnosti $n_i \cdot n_j / n$ byly větší než 5

Rozpracování tabulky 7

Počet zaměstnanců	Písemně sepsaná strategie		Suma
	ANO	NE	
do 10	6	18	24
nad 10	20	27	47
Suma	26	45	71

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - \frac{n_i \cdot n_j}{n})^2}{\frac{n_i \cdot n_j}{n}}$$

Zdroj: [97]

Kde:

n = rozsah výběru

r = řádky

c = sloupce

n_{ij} = počty případů, kdy se vy výběru vyskytla dvojice (i, j)

$$\chi^2 = 2,11$$

$$\chi^2_{\{\alpha, (r-1) \cdot (s-1)\}} = \chi^2_{\{0,05;1\}} = 3,84$$

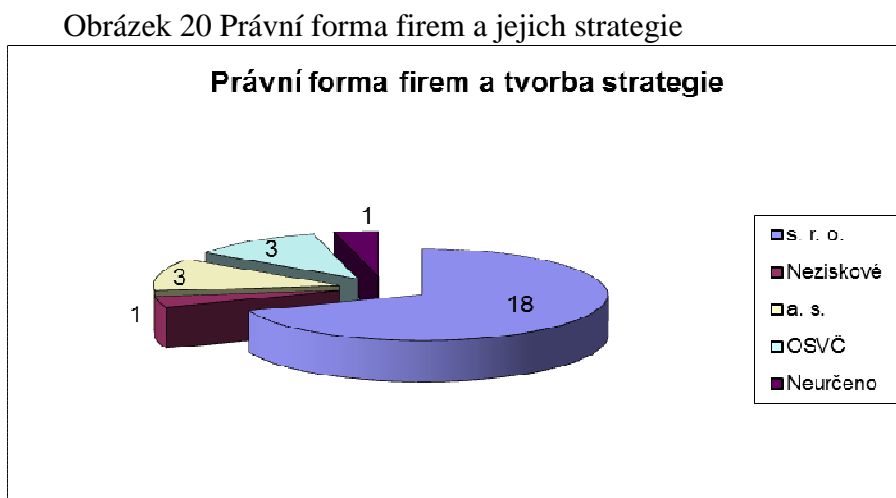
$$\chi^2 < \chi^2_{\{0,05;1\}} \quad 2,11 < 3,84 \quad \rightarrow \quad \text{nelze zamítnout hypotézu } H_0$$

Při ověření této hypotézy nebyla prokázána závislost, tzn. písemné stanovení strategie není závislé na velikosti podniku.

Další krokem byla vypočtena p-hodnota, která udává, s jakou pravděpodobností by byla zamítnuta hypotéza H_0 .

Výsledná p-hodnota se rovnala hodnotě 0,146, tzn. hypotéza H_0 by byla zamítnuta, pokud by bylo pracováno s 85% pravděpodobností.

Pro přiblížení struktury respondentů a jejich právní formy poslouží obrázek 20.



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti odpovídající v rámci dotazníkového šetření byli většinou ze společností s ručením omezeným, dále se jednalo o osoby samostatně výdělečně činné a akciové společnosti. Zastoupení však měly i neziskové společnosti.

5.1.5.2. *Ověření druhé hypotézy*

Ve druhé hypotéze bylo ověřováno tvrzení, že firmy, které spolupracují (obchodují) se zahraničím, mají většinou sepsanou strategii podniku

Stanovení hypotéz:

H_0 : Spolupráce se zahraničím a písemné sepsání strategie je nezávislé.

H_A : Spolupráce se zahraničím a písemné sepsání strategie je závislé.

Testová statistika byla χ^2 test nezávislosti s jedním stupněm volnosti.

Zvolená hladina významnosti $\alpha=0,05$.

Metoda chí-kvadrát je v tomto případě vhodná metoda, neboť splňuje podmínku limitního rozdělení, které vyžaduje, aby všechny teoretické četnosti $n_i \cdot n_j / n$ byly větší než 5.

Rozpracování tabulky 8

Spolupráce se zahraničím	Písemně sepsaná strategie		Suma
	ANO	NE	
ANO	19	32	51
NE	7	13	20
Suma	26	45	71

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - \frac{n_i \cdot n_j}{n})^2}{\frac{n_i \cdot n_j}{n}}$$

Zdroj: [97]

$$\chi^2 = 0,03$$

$$\chi^2_{\{\alpha, (r-1) \cdot (s-1)\}} = \chi^2_{\{0,05;1\}} = 3,84$$

$$\chi^2 < \chi^2_{\{0,05;1\}} \quad 0,03 < 3,84 \quad \rightarrow \quad \text{nelze zamítnout hypotézu } H_0$$

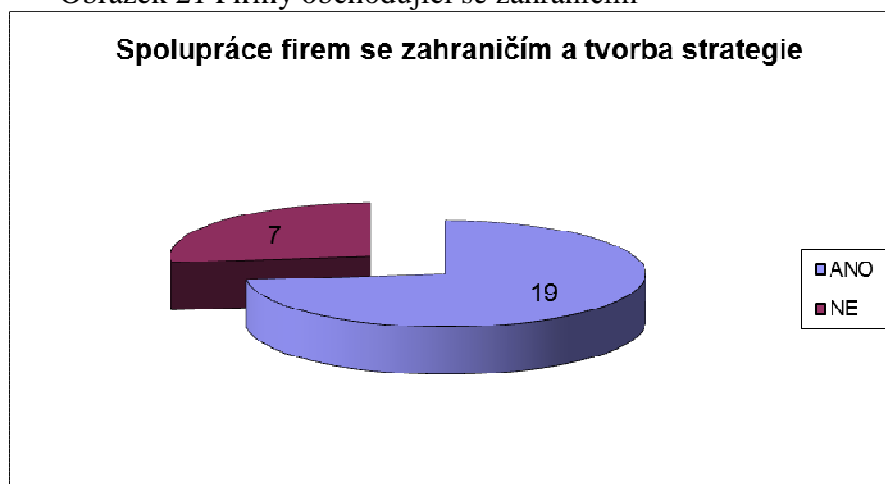
Na požadované hladině významnosti $\alpha=0,05$ se nezamítá nulová hypotéza na základě χ^2 testu nezávislosti s jedním stupněm volnosti.

Při ověření této hypotézy nebyla prokázána závislost, tzn. písemné stanovení strategie není závislé na tom, zda podnik spolupracuje (obchoduje) se zahraničím.

Získaná p-hodnota byla 0,86, tzn. hypotéza H_0 by byla zamítnuta, pokud by bylo pracováno s 14% pravděpodobností.

Počet firem obchodujících se zahraničím, jež má písemně sepsanou podnikovou strategii, je znázorněn na obrázku 21. Dle tohoto obrázku je známo, že většina a to 19 podniků, které mají písemně sepsanou strategii, spolupracuje se zahraničím.

Obrázek 21 Firmy obchodující se zahraničím



Zdroj: vlastní šetření

5.2. Výzkumné případové studie

Jedním z nejdůležitějších a hlavních úkolů před samotným zahájením práce s výzkumnými případovými studiemi bylo stanovení činností a bodů nutných při zavádění metody BSC do řízení firem. Konkrétně se jednalo o tyto akce:

- Výběr vhodných zástupců z podniků sektoru MSP
- Představení a seznámení se se společnostmi
- Zjišťování poslání podniků a jejich strategií
- Provedení SWOT analýzy spolu s charakteristikou odvětví
- Stanovení cílů jednotlivých perspektiv pro jednotlivé firmy
- Návrh strategické mapy pro analyzovaný subjekt
- Návrh měřítek a doporučení konkrétně pro každý podnik a dále pro sektor MSP obecně

Mezi vybrané podniky byly záměrně zvoleny takové společnosti, které by sektor MSP nejlépe vystihovaly.

5.2.1. První výzkumná případová studie – mikropodnik

5.2.1.1. Představení podnikatele

Podnikatel podniká na základě živnostenských listů, tzn. jedná se o osobu samostatně výdělečně činnou. Podnikání je provozováno od roku 2005 na základě dlouholetých zkušeností z velké a významné energetické společnosti. Mezi jeho základní podnikatelské činnosti patří – inženýrská činnost v investiční výstavbě, příprava staveb a jejich dozor, montáž a opravy elektrotechnického zařízení a revize vybraných elektrických zařízení. Podnikání je provozováno se ziskem odpovídající kapacitě (pracovní, finanční). Převažuje spolupráce s externími projektanty, rozpočtáři, živnostníky a dodavateli různých profesí.

5.2.1.2. Poslání živnostníka

Na otázku ohledně smyslu svého podnikání odpovídá:

Smysl mého podnikání je vybudování okruhu spokojených zákazníků založený na rozvážném, stabilním a odborném rozvoji dokonale fungujících služeb, které zákazník využívá a je ochoten je uhradit. Strmý rozvoj již není můj prioritní cíl, ale spíše zlepšení po stránce finanční.

Před samotnou tvorbou BSC se nejdříve přistoupilo ke zmapování situace a postavení tohoto podnikatele na trhu, které by mělo dát základ pro další plánování jeho vývoje a jeho jednotlivých strategií. Pro ohodnocení postavení na trhu byla zvolena SWOT analýza, která postihla všechny důležité aspekty nutné pro další práci.

5.2.1.3. SWOT analýza

V rámci zmapování situace a postavení živnostníka na trhu byla provedena SWOT analýza.

SWOT analýza pro zmíněného podnikatele je následující:

Silné stránky podnikatele:

- Pružná reakce na potřeby zákazníků
- Podnikatel již není nováčkem na zavedeném trhu
- Nižší ceny v porovnání s konkurencí
- Osobní přístup
- Vzdělání a praxe v oboru + příslušné zkoušky a oprávnění (Elektrotechnická vyhláška číslo 50 – nejvyšší stupeň kvalifikace pro řízení činnosti dodavatelským způsobem a provádění revizních prací)
- Vypořádané finanční závazky, splacený leasing, bez půjček
- Podpora rodiny v podnikání a odpovídající úroveň technického vybavení

Slabé stránky podnikatele:

- Omezené možnosti z hlediska kapacity a finančních zdrojů
- Z důvodu nižší kapacity (pouze 1 podnikatel) větší množství malých a ne příliš ziskových zakázek
- Chybějící marketingová činnost
- Sezónnost některých prací
- Větší rozpracovanost zakázek a investic do nich vložených
- Delší doba splatnosti u větších odběratelů

Příležitosti na trhu:

- Noví zákazníci, kteří budou preferovat osobnější přístup a rychlost vyřízení zakázky
- Pomoc zákazníkovi při řešení jeho technických problémů – komplexnost služeb
- Zvýšení kapacit náborem vlastních zaměstnanců
- Možnost přijmout pracovníka ZTP na administrativní činnost a získání daňového zvýhodnění a možnosti zvýšení času na další odborné činnosti

Ohrožení na trhu:

- Příliv dalších konkurentů

- Úspěch závisící na zdraví a výkonnosti podnikatele
- Omezená účast ve velkých zakázkách z důvodu kapacity
- Chybějící softwarové vybavení pro revizní činnost a inženýrskou činnost

Vzhledem k tomu, že strategie je zaměřena na budování vlastního postavení podniku v rámci odvětví, je nutné toto odvětví nejdříve prozkoumat a analyzovat, kdy můžeme použít rozdělení na atomizované a konsolidované odvětví.

Podnikatel se zabývá malými zakázkami a operuje na trhu, kde je velké množství malých nebo středních podniků, jejichž tržní podíly nevykazují významné rozdíly, neexistuje žádný dominantní podnik. U takto malých, drobných a většinou méně ziskových zakázek se jedná o atomizované odvětví. Vzhledem k tomu, že podnikatel disponuje pouze omezenou kapacitou jak finanční tak produkční, tak spadá do tohoto odvětví. Konsolidované odvětví je bohužel v tomto čase pro podnikatele nepřístupné, protože je obsazené většími podniky s většími možnostmi na trhu [68].

Z výsledků dotazníku strategického řízení v sektoru MSP, vypracovaném tímto živnostníkem, je patrné, že podnikatel má představu o tom, co strategie je a charakterizuje ji jako:

Cesta, jak dosáhnout toho, co jsme si vytyčili.

Podnikatel má základní povědomí o strategickém řízení, ale nestanovuje svoji strategii v písemné formě, to znamená, že další dotazy ohledně naplnění a kontroly strategie jsou zde irelevantní. Na otázku, zda již podnikatel slyšel o metodě BSC bylo odpovězeno záporně. Neznalostí metody BSC zde vzniká prostor a příležitost tuto metodu představit a nastínit možnosti jejího využití v jeho podnikání.

5.2.1.4. Návrh strategie jednotlivých perspektiv

V rámci schůzek a diskuzí s podnikatelem byl stanoven hlavní cíl, kterého chce podnikatel dosáhnout a to: „Zvýšení příjmů o polovinu do roku 2012“.

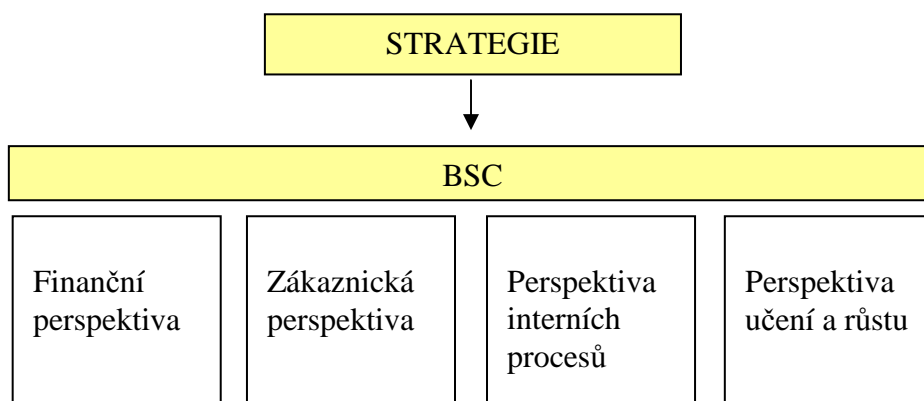
Dle typologie strategií je tato strategie živnostníka celkem těžko zařaditelná. Pokud se vezme v úvahu rozdělení strategií dle HORÁKOVÉ [46] nejvíce by se tato strategie přibližovala strategií snižování nákladů a zvyšování objemu výroby, ale

bohužel zde narážíme na problém, že podnikatel má pouze omezené kapacitní zdroje, které již v dnešní době téměř plně využívá. Vzhledem k vysokému využití pracovního kapitálu a vysokému užití kapacit je cestou k dosažení vytyčeného cíle strategie snižování výdajů ze souboru diversifikačních strategií.

Ze stanoveného cíle živnostníka byly odvozovány strategické cíle a akce pro příslušné perspektivy BSC (viz obrázek 22).

Cíle mohou být určené ve finančních, ryze ekonomických ukazatelích (např. zisk, rentabilita apod.), ale zároveň jako nepřímé ekonomické cíle (např. udržení dobrého jména firmy na trhu, osamostatnění firmy apod.). Vyjádření konkrétní soustavy hierarchických cílů ve smyslu vertikálního i horizontálního řízení je záležitostí odvozování cílů.

Obrázek 22 Rozpad podnikové strategie



Zdroj: vlastní šetření

Prvním krokem při tvorbě BSC je nalezení hlavního cíle podnikatele, který je následně rozpracován do jednotlivých strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Model strategie může být úplný pouze tehdy, když podává odpovědi na otázky týkající se důležitých oblastí jednání podniku. Úlohou perspektiv Balance Scorecard je zajistit, že budou promyšleny všechny důležité aspekty činnosti živnostníka ve vyváženém poměru. Obvykle se používají čtyři až pět perspektiv.

V diskuzi o jednotlivých perspektivách byly kladeny otázky v příčinné souvislosti s hlavním cílem.

Finanční perspektiva („Jaké cíle vyplývají z vašich finančních očekávání?“):

- Maximalizace zisku
- Tvorba cash flow

Zákaznická perspektiva („Jaké cíle týkající se struktury a požadavků vašich zákazníků je nutné dosáhnout, aby bylo možné splnit finanční cíle?“):

- Zvýšení počtu zákazníků
- Získání a udržení důvěry zákazníků
- Udržení čestné a otevřené komunikace s rezidenty

Perspektiva interních procesů („Jaké cíle týkající se vašich procesů byste měl stanovit, aby byly splněny cíle finanční a zákaznické?“):

- Efektivní výběr a využití vnitřních zdrojů
- Dodržení plánovaných lhůt
- Sjednocení dokumentů

Perspektiva učení a růstu („Jaké cíle týkající se vašich potenciálů byste měl splnit, abyste dokázal reagovat na současné a budoucí výzvy?“):

- Neustálé vzdělávání
- Time management
- Zlepšení procesu tvorby cen

Balanced Scorecard zamezuje izolaci jednotlivých perspektiv, protože je jasně formuluje a pohlíží na ně jako na vzájemně související a zároveň vyvážené perspektivy. Podnikatel musí zřetelně (slovně) zohlednit tuto vícedimenzionalitu činností podniku. Takovéto vyvážené a komplexní uvažování v rámci všech perspektiv pomáhá při vytvoření konzistentního systému cílů.

Čtyři standardní perspektivy BSC vedle sebe nestojí odděleně a náhodně. Naopak, vytvářejí základní pohled na logiku činností.

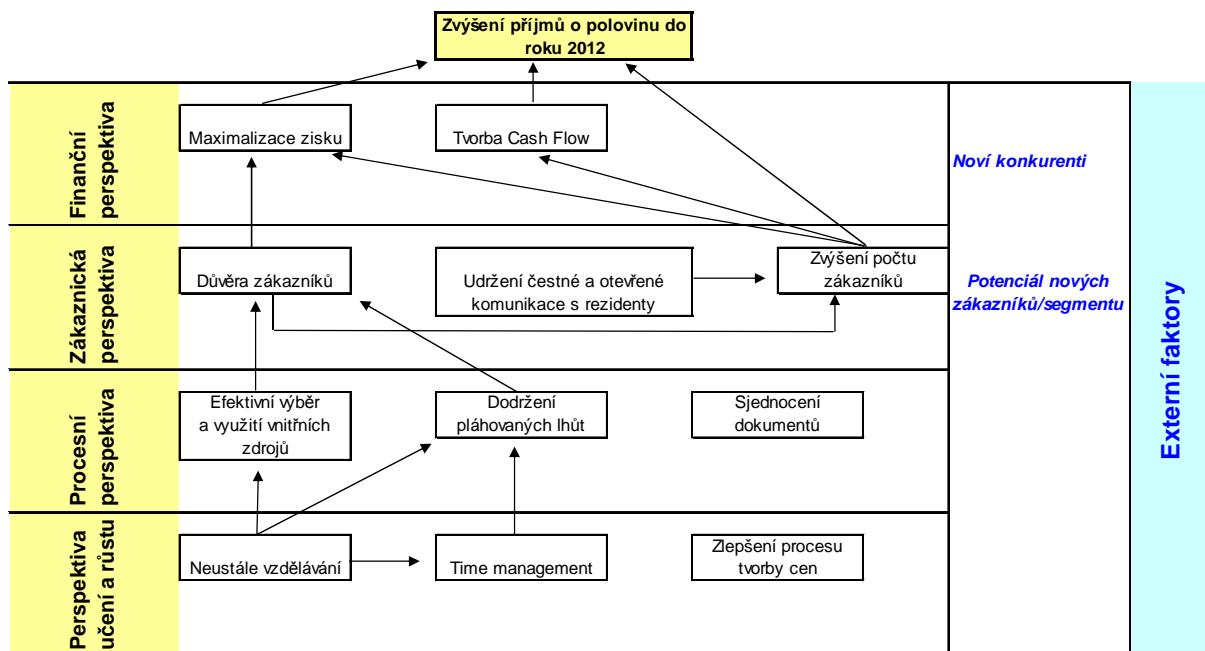
Po nalezení jednotlivých strategických cílů v jednotlivých perspektivách byla vytvořena strategická mapa pro toho podnikatele, která pomůže odhalit a objasnit propojenost jednotlivých cílů.

5.2.1.5. Návrh strategické mapy

Strategickou mapu lze jednoduše definovat jako prostředek ke znázornění samotné strategie ze širšího a podrobného hlediska. Logiku strategické mapy (resp. řetězce příčin a následků) lze vysvětlit jak grafickým znázorněním tak formou textu. Zvolen byl grafický nástin strategie. Kromě zobrazení strategie je dalším přínosem tohoto způsobu postupu zřetelné znázornění domnělých souvislostí a závislostí mezi strategickými cíli.

Cíle stanovené v předchozí kapitole na sobě jsou i nejsou závislé, avšak tvoří propojenou soustavu. Ve skutečnosti a s velkou pravděpodobností budou cíle propojeny každý s každým (viz obrázek 23) .

Obrázek 23 Strategická mapa živnostníka



Zdroj: vlastní šetření

Formulace strategie je složitý proces, jenž vyžaduje systematický postup při identifikaci a následné analýze vnějších faktorů působících na podnik. V tomto procesu by mělo dojít a zároveň se vycházet z konfrontace těchto vnějších faktorů se zdroji a schopnostmi podniku.

V rámci přípravy strategické mapy pro podnikatele byl vytvořen dodatečný cíl, a to identifikovat a ohodnotit relevantní externí faktory, u kterých byl předpoklad, že by měly vliv na podnik a jeho strategii.

Jednou ze záporných stránek BSC je, že BSC věnuje velmi malou pozornost externím faktorům, většinou pouze přiřazuje tržní podíl jednotlivým zákazníkům [60].

Proto jako určité zlepšení a nová myšlenka při tvorbě strategické mapy bylo zohlednění právě zmíněných vnějších faktorů, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby.

Mezi nejvíce ohrožující externí faktory patří hlavně vstup nových konkurentů na trh. Vzhledem k tomu, že bylo řečeno, že se jedná o atomizující odvětví, není vstup pro nové konkurenty příliš obtížný, jsou zde nízké vstupní bariéry. V případě této hrozby je na podnikateli, jak se s ní vypořádá, nejlepší způsob je se pokusit snížit své náklady na minimum a získat tržní výhodu na základě nízké ceny pro zákazníka. Jedním z navržených řešení pro zvýšení počtu zákazníků bylo určeno zvýšení marketingové činnosti, a to hlavně zavedením internetových stránek s výčtem činností podnikatele a kontaktem na něho.

Naopak novou příležitostí, která by mohla být identifikována je, že podnikatel nalezne nový segment, o který by ještě mohl rozšířit své podnikání či nalezne nové zákazníky, kteří ještě nejsou v evidenci. Toto by se také mohlo uskutečnit díky internetové propagaci.

5.2.1.6. Návrh měřítek a doporučení

Jestliže byly nalezeny strategické cíle a nastíněna strategická mapa může se přistoupit k návrhu jednotlivých měřítek pro jednotlivé cíle a možnosti sledování jednotlivých cílů. Obecně lze říci, že použitím měřítek jsou převedeny komplexní a často mlhavé pojmy do přesnější formy.

K otázce, zda-li podnikatel používá nějaká měřítko pro ohodnocení své činnosti byla dána jednoznačná odpověď:

Jediné, co sleduji je stav pohledávek a závazků. Zda-li jsem schopen splácet své závazky a jednou tak za čtvrt roku se svým účetním procházím, jak to celkově vypadá s mým podnikatelským ziskem.

Zřejmě by bylo trochu optimistické předpokládat, že podnikatel od nynějška změní svůj přístup a bude se daleko více věnovat hodnocení a měření stavu své podnikatelské činnosti. Proto bylo jako měřítko, které by alespoň mohlo patřit mezi nově sledované navrženo ROE (Rentabilita vlastního kapitálu) a vzhledem k tomu, že jako jedna ze slabých stránek byla jmenována větší rozpracovanost zakázek a investic do nich vložených, by dalším ukazatelem mohla být rychlost obratu pohledávek, jež udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že hlavním cílem podnikatele bylo zvýšit příjmy o polovinu do roku 2012 a ve finanční perspektivě k tomu podružný cíl zvýšit cashflow, je toto měřítko velmi vhodné.

V zákaznické perspektivě se měřítko budou hledat velmi obtížně, neboť cíle v této perspektivě byly kvalitativní, a to získání a udržení důvěry zákazníků a udržení čestné a otevřené komunikace s rezidenty. Ovšem v podstatě by se dalo říci, že všechny cíle v zákaznické perspektivě spolu souvisí a měření počtu zákazníků je realizovatelné. Můžeme například měřit počet zákazníků před propagační akcí a po skončení propagační akce. Jako jedna z klíčových slabých stránek byla jmenována chybějící marketingová činnost a návrh na řešení nebo na částečné zlepšení této situace bylo v této práci navrženo zavedení internetových stránek.

Cíl dodržení plánovaných lhůt byl propojen s cílem lepšího time managementu. Je úkolem podnikatele, aby se zaměřil na tuto otázku a zlepšil svůj time management. V některých případech pomůže pohled třetí osoby, protože se může stát, že podnikatel má naučené nějaké rituály a nějaký harmonogram, který nemusí být vůbec efektivní. Pokud dojde ke zlepšení time managementu, lze jistě zlepšit i otázku dodržení plánovaných lhůt. Měřítko hodnocení pro takto specifický úkol může být založeno na vyčíslení nedodržených plánovaných lhůt před započítáním snah o zlepšení time managementu a po úspěšném přehodnocení harmonogramu podnikatele. Dále zde můžeme sledovat procento splněných termínů a stanovit určité

kritické hodnoty. Bohužel zde může vznikat trochu rozpor a tlak ze strany cílů na podnikatele, jestliže si podnikatel stanovil jako svůj cíl zvýšení počtu zákazníků a zároveň dodržení plánovaných lhůt a vezme-li se v úvahu, že podnikatel využívá téměř veškeré své kapacity a potenciálu, jsou tyto cíle velmi náročné. Dalším doporučením ke zlepšení dodržování plánovaných lhůt a zvládnutí většího přehledu o průběhu a rozpracovanosti zakázek je využití softwarového systému MS Project, který je vhodným nástrojem pro řešení jednoho či více projektů a zakázek. Podnikatel bude mít možnost plánovat projekty, sledovat jejich průběh a provádět průběžné nebo závěrečné vyhodnocení stavu projektů.

V perspektivě procesů by samozřejmě mohly být jmenovány a stanoveny takové univerzální ukazatele výkonnosti procesů, kterými jsou především průběžná doba procesu, efektivní využití doby procesu, celkové náklady na proces či využití disponibilních kapacit v procesu a podobně. V současné době však podnikatel téměř maximálně využívá svoji kapacitu, takže mu na měření všech těchto ukazatelů nezbyvá příliš mnoho času, proto musí být realisticky zhodnoceno, jaký z těchto ukazatelů je nejvhodnější. Účelným a nejméně pracným by zde mohlo být navrženo měření čisté doby zpracování k celkové době realizace projektu. Omezená kapacita podnikatele by mohla být řešena outsourcingem některých činností externí firmou.

Největší přínos z celkového procesu zavádění BSC u tohoto podnikatele lze spatřit hlavně v tom, že si stanoví a vůbec uvědomí, jakých cílů chce dosáhnout a jak by těchto cílů měl dosáhnout a stanoví si podružné cíle v jednotlivých perspektivách. Metoda BSC s její strategickou mapou zde dává hlavně návod, kam svoji firmu směřovat a kde jsou hlavní potenciály a hrozby pro podnik. Přidaná hodnota metody BSC v tomto podniku by tedy mohla být charakterizována jako prostředek pro převedení strategie organizace na konkrétní aktivity, provázání jednotlivých cílů a následné monitorování.

5.2.2. Druhá výzkumná případová studie – malý podnik

5.2.2.1. Představení společnosti

Tento podnik byl vybrán mezi případové studie záměrně jednak proto, že se jedná o subjekt, který zahrnuje v současné době několik poboček v rámci Jihočeského kraje a také z důvodu své specifické podnikatelské činnosti. Jedná se o natolik prosperující obchod, že podnikatelé uvažují o otevření nové pobočky v dalším městě Jihočeského kraje.

Podnikatelský záměr vzniknul 17. 11. 2003 sdružením dvou FO pro účely podnikání. První pobočka byla otevřena v blízkosti autobusového a vlakového nádraží v Českých Budějovicích; tato lokalita byla zvolena záměrně a to z důvodu vysoké hustoty pohybu lidí v této lokalitě. Hlavní podnikatelská činnost je zaměřena na zastavárenskou činnost. Ve vedení společnosti jsou 2 FO zaměstnávající dále 8 osob. Sortiment jednotlivých poboček je tvořen převážně elektronikou - počítače, televize, herní konzole, DVD přehrávače a příslušenství, mobilní telefony apod.

Příjmy z této podnikatelské aktivity pramení ze dvou různých zdrojů. V prvním případě zákazník přijde do prodejny za účelem okamžitého prodeje zboží a úkolem obsluhy prodejny je navržení ceny, za kterou je možno zboží koupit a zároveň s určitou marží prodat. Pokud zákazník souhlasí, dojde k nákupu tohoto zboží a k následnému vystavení v rámci sortimentu a zásob prodejny. Druhá varianta nastává, když zákazník přijde do prodejny pouze s úmyslem věc dát do zástavy a v budoucnosti se očekává, že si tuto věc opět vyzvedne. V takovém případě obsluha prodejny musí cenově ohodnotit toto zboží a na základě toho stanoví procentní úrok za každý započatý týden zástavy. V obou případech zde vzniká riziko podhodnocené a špatně stanovené nákupní ceny ze strany personálu a riziko výkupu zboží, které bude neatraktivní pro další prodej a zůstane dlouhodobě ve stavu zásob.

5.2.2.2. *Poslání společnosti*

Smysl svého podnikání vidí podnikatelé jednoznačně:

Podnikání za účelem zisku.

Od vzniku společnosti byl zaznamenán následující vývoj: po dvou letech od zahájení činnosti došlo ke zřízení další provozovny v Českých Budějovicích. Po roce fungování obou poboček bylo navrženo rozšíření o další provozovnu v Českém Krumlově; a v roce 2006 došlo k založení ještě jedné pobočky v Českých Budějovicích. V roce 2010 byl zahájen provoz v dalším jihočeském městě; ve Strakonících.

5.2.2.3. *SWOT analýza*

SWOT analýza pro tento podnikatelský subjekt je následující:

Silné stránky podnikatelského subjektu:

- Široký sortiment (zejména elektroniky různých druhů a značek)
- Rychlá odezva na změny poptávky v jednotlivých lokalitách
- Několik prodejních míst v různých částech Českých Budějovic a další provozovny v rámci Jihočeského kraje
- Existence pobočky v blízkosti hlavních nádraží
- Zaučený a kvalitní personál
- Kapacita měst poskytující dostatečnou poptávku
- Podnik není finančně zadlužen

Slabé stránky podnikatelského subjektu:

- Omezený provozní čas poboček
- Malá pozornost věnovaná marketingové činnosti

Příležitosti na trhu:

- Díky většímu počtu prodejních míst a vyššímu objemu nakupovaného zboží zde vzniká možnost získat toto zboží za nižší nákupní ceny

- Oproti konkurentům má firma vyšší finanční možnosti a tím pádem větší možnosti k nákupu dražších druhů zboží a to i ve větším množství
- V poslední době narůstající příliv příslušníků jiných států do ČR a jejich menší platební schopnost pro nakupování ve standardních značkových obchodech

Ohrožení na trhu:

- Změna státní politiky
- Konkurenti v okolí

Odvětví lze charakterizovat jako atomizované odvětví, neboť na trhu se nachází více menších firem stejného zaměření. S rozšiřováním počtu svých poboček tyto podnikatelé postupně získávají na trhu dominantní postavení. V dnešní době nelze jednoznačně tvrdit, že odvětví je konsolidované, ale pokud trend v rozšiřování a výkonnosti bude pokračovat, může zde nastat situace, kdy se z atomizovaného odvětví stane konsolidované.

Z výsledků dotazníku plyne, že podnikatelé měli problém s obecnou charakteristikou strategie a odpověď vztahují ke svému podniku:

Strategie je dosáhnout co největšího zisku, aby se podnik mohl rozšířit.

Na otázku, jestli existuje strategie pro jejich podnikání v písemné formě, bylo odpovězeno, že ne. Metodu Balanced Scorecard neznají.

5.2.2.4. Návrh strategie jednotlivých perspektiv

Jako hlavní strategie společná pro všechny pobočky byla jmenována následující:

Zřízení další provozovny v jiném městě.

Dle HORÁKOVÉ [46] bychom tuto strategii mohli zařadit do strategie vývoje trhu, dle ANSOFFA [39] se jedná o strategii rozvoje trhu, kdy se podnikatelský subjekt snaží vstoupit na nový trh v nové destinaci. Zde může vzniknout hlavně riziko nejistoty, zda bude nalezena dostatečně velká kupní síla v rámci nové

a nepříliš prozkoumané lokality. Podnikatelé se však opírají o své zkušenosti získané z otevření několik jiných svých poboček. Dle generické Porterovy strategie lze definovat tuto strategii jako strategii zaměření se na tržní segment. Určitě lze tento tržní segment charakterizovat jako unikátní, ale podnikatelé se domnívají, že je zde dostatečné množství potenciálních zákazníků, které umožní vznik nové provozovny.

Následně byl proveden rozbor jednotlivých cílů v jednotlivých perspektivách:

Finanční perspektiva („Jaké cíle vyplývají z vašich finančních očekávání?“):

- Shromáždění dostatečného množství finančních prostředků na otevření nové pobočky
- Stabilita příjmů

Zákaznická perspektiva („Jaké cíle týkající se struktury a požadavků vašich zákazníků je nutné dosáhnout, aby bylo možné splnit finanční cíle?“):

- Pestrost sortimentu a tím získání nových zákazníků, popř. rozdílné skupiny zákazníků
- Získání nových zákazníků v novém působišti
- Rozšíření sortimentu

Perspektiva interních procesů („Jaké cíle týkající se vašich procesů byste měli stanovit, aby byly splněny cíle finanční a zákaznické?“):

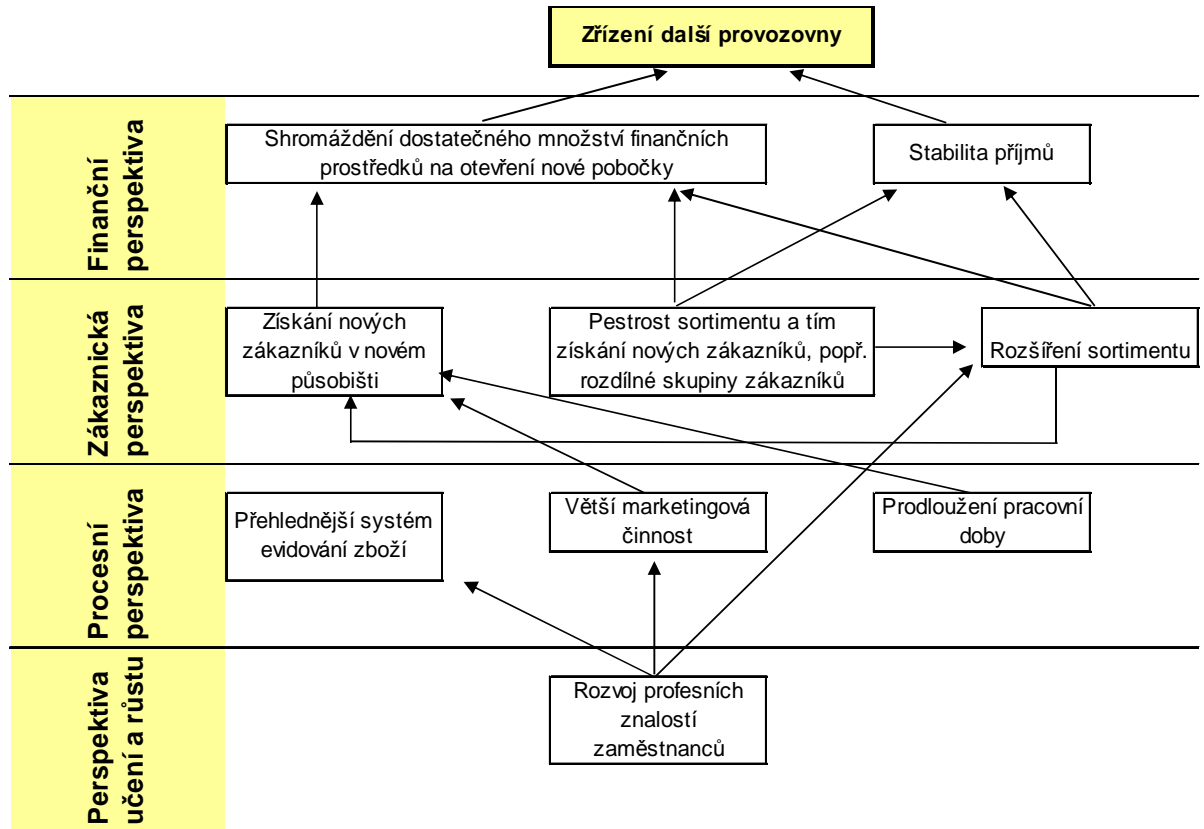
- Prodloužení pracovní doby
- Větší marketingová činnost
- Přehlednější systém evidování zboží (snížení ztrát, krádeže)

Perspektiva učení a růstu („Jaké cíle týkající se vašich potenciálů byste měli splnit, abyste dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“):

- Rozvoj profesních znalostí zaměstnanců (více informací o novinkách na trhu)

5.2.2.5. Návrh strategické mapy

Obrázek 24 Strategická mapa společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Jednoduše lze cíle podnikatelů shrnout jako využití existujících podnikatelských provozoven k získání dostatečných finančních prostředků na zahájení nového podnikatelského projektu. Snahou je najít nový, nenasycený nebo nerozvinutý trh, kde by mohlo dojít k otevření pobočky.

5.2.2.6. Návrh měřítek a doporučení

Hlavním měřítkem, které podnikatelé sledují ve svých stávajících provozovnách je výše zisku dosažená v jednotlivých pobočkách a množství a sortiment prodaného zboží. Každá pobočka je jiná a na každém prodejním místě je uzpůsoben sortiment tak, aby vyhovoval právě tomuto místu.

Ke zpracování účetnictví a daní je využíváno služeb externí firmy.

V souvislosti s hlavním cílem podnikatelů by ve finanční perspektivě v budoucnosti měla být sledována a vyhodnocena návratnost vložené investice do nové provozovny. Toto se týká budoucnosti, ale v současnosti již může tento podnikatelský subjekt sledovat například vývoj ziskovosti jednotlivých poboček či sumárně v rámci své podnikatelské činnosti a jednotlivých druhů zboží. Vzhledem k tomu, že se uvažuje o rozšíření sortimentu, je použití tohoto měřítka vhodné. Dále by mohlo být navrženo měřítko ROE (rentabilita vlastního kapitálu) či sledování základní produkční síly podniku, jež měří hrubou produkční sílu aktiv firmy před odpočtem daní a finančních nákladů.

V zákaznické perspektivě je nejjednodušší a nejméně náročné, a to znamená nejvíce vhodné pro tyto podnikatele, měření objemu prodeje v Kč (před rozšířením sortimentu a po rozšíření), aby bylo možné zhodnotit, zda rozšíření sortimentu přineslo žádoucí výsledek.

Dalším z doporučených měřítek bylo sledování stavu zásob a jednotlivých druhů zboží, které tvoří sortiment prodejních míst. Obsluha prodejny vstupuje při téměř každém nákupu do rizika výkupu neprodejného kusu zboží. Proto by mělo dojít k monitorování nejméně prodejních kusů zboží, které způsobují hromadění zásob, jež je nežádoucí. Na tyto druhy zboží se v budoucnosti musí při nákupu dávat větší pozor.

Sledování cílů v interních procesech je vždy velkým problémem v těchto typech malých a středních podniků, protože k této oblasti se většinou přistupuje velmi intuitivně. Jako jeden ze záměrů v rámci interních procesů bylo prodloužení pracovní doby. Cílem je zjistit, jestli prodloužení bylo účinné, tzn. jestli zvýšilo tržby v rozsahu, který byl požadován a zároveň je nutné zhodnotit, jestli toto zvýšení odpovídá zvýšení platů, ke kterému zřejmě následkem rozšíření pracovní doby bude muset dojít. Dalším prvkem v oblasti interních procesů spolu s oblastí marketingu může být měření objemu prodeje před zahájením marketingové akce a po jejím skončení. Ohodnocení zlepšení systému evidování zboží je celkem obtížně měřitelné, může zde být navrženo měření času stráveného administrativou spojenou s prodejem a evidencí zboží před snahou o zefektivnění a po ní.

Vzhledem k tomu, že tato společnost má několik zaměstnanců, měli by se majitelé zaměřit i na jejich motivaci a rozvoj po stránce profesních znalostí a zároveň i po stránce pracovních vztahů. Motiv k lepší výkonnosti je nastaven tak, že příjmy jednotlivých zaměstnanců jsou navázány na výši zisku v jednotlivých měsících v pobočce, ve které zaměstnanec pracuje.

Nesporně důležitý je i pocit vzájemné důvěry mezi majiteli a jejich podřízenými. Toho mohou majitelé dosáhnout tím, že po vzájemném uvážení svěří jednotlivým zaměstnancům určité provozní oblasti, ve kterých oni sami mohou rozhodovat, a tak přenesou na své podřízené určité kompetence.

Vzhledem k tomu, že se jedná o úzký pracovní vztah mezi majiteli a jednotlivými pracovníky provozoven, lze říci, že kvalita těchto vztahů vytváří rámec ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů pracovníků. Špatné pracovní vztahy mohou vytvořit nepříznivé prostředí, v němž se nesnadno předvídá, plánuje a v němž se obtížně plní stanovené cíle. Mohou zde vznikat konflikty, panovat nedůvěra a může docházet k porušování kázně všeho druhu. Jedním z neefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace a vzájemná informovanost v rámci společnosti. Nesmí dojít k podcenění potřeby lidí být informováni o situaci, perspektivě a případné budoucnosti firmy.

V dnešní době se stává téměř zákonem pro úspěšné fungování podniků podmínka flexibility a připravenosti na změny, a tento podnik není výjimka. Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí v této oblasti stále rychleji zastarávají.

Majitelé společnosti musejí soustavně sledovat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům na jednotlivých pracovních místech, ale musejí soustavně hodnotit stav znalostí a pracovní chování svých podřízených, neboť právě toto je rozhodujícím činitelem identifikace potřeby vzdělání.

5.2.3. Třetí výzkumná případová studie – střední podnik

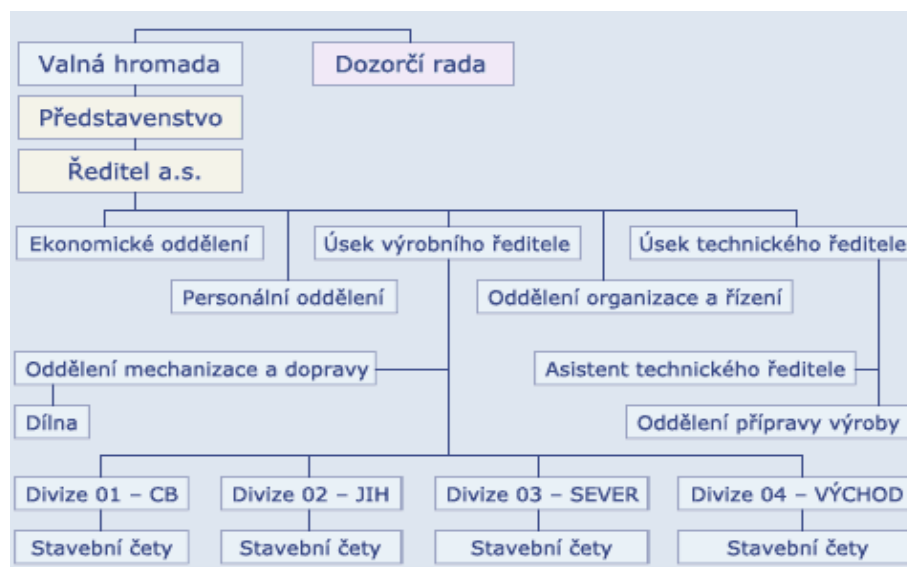
5.2.3.1. Představení společnosti

Tato stavební společnost byla založena dne 14.10.1992. Firma vznikla vyčleněním ze státního podniku Zemědělské stavby České Budějovice, který již měl svými stavebními aktivitami vybudovanou pozici na trhu.

Pečlivým výběrem nejvhodnějších pracovníků uvedené firmy se majiteli podařilo vytvořit silnou organizační jednotku, jejíž základ tvoří technický a dělnický personál s vysokou odborností, zkušeností a řemeslnou zručností, která spolu s moderní technikou dává záruky dodávek prací vysoké kvality.

Dne 1. srpna 2000 byla firma přetransformována na akciovou společnost. Současný počet pracovníků v hlavní stavební výrobě je 106 včetně 4 vedoucích divizí, 1 stavbyvedoucího a 1 strojně technického pracovníka. Všichni pracovníci mají odpovídající odborné vzdělání a praxi ve stavebnictví. V administrativě firmy pracuje 23 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku 25.

Obrázek 25 Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost zajišťuje tyto činnosti:

- Vodohospodářské a zemědělské stavby
- Průmyslové a inženýrské stavby
- Ekologické stavby a skládky odpadu
- Čističky odpadních vod
- Rekultivace
- Občanské stavby a rekonstrukce

5.2.3.2. Poslání společnosti

Poslání tohoto podniku je prezentováno jako :

Společnost chce být univerzální stavební firmou poskytující zákazníkům široký sortiment staveb a komplexních služeb v kvalitativních standardech Evropské unie, zajišťovat akcionářům společnosti očekávanou návratnost vloženého kapitálu a být svým zaměstnancům základnou pro dosažení špičkové profesionální úrovně, prosperity a jistoty seberealizace.

5.2.3.3. SWOT analýza

Silné stránky podnikatele:

- Dobré technické vybavení společnosti
- Stabilní pozice na trhu díky své specifické činnosti zaměřené na vodohospodářské a zemědělské stavby
- Dobrá reputace a obchodní značka
- Dobré výsledky hospodaření
- Motivační zaměstnanecké výhody (služební automobil, telefon)
- Zkušenosti v oboru
- Dodržování systému ISO a na činnosti s tím související vyčleněný speciální pracovník

Slabé stránky podnikatele:

- Vyšší podíl problematických pohledávek
- Problematické získávání zaměstnanců s odpovídající kvalifikací
- Delší doba splatnosti u pohledávek souvisejícími s veřejnými zakázkami
- Neexistence dokumentace při odběru nafty jednotlivými pracovníky

Příležitosti na trhu:

- Možnost rozšíření společnosti do zahraničí

Ohrožení na trhu:

- Vstup nových konkurentů s podobným technickým vybavením
- Silná konkurence v oblasti veřejných zakázek
- Stále se zpřísnující ekologické normy pro výrobu, recyklaci a sběr

V období, kdy tato společnost vstoupila na trh a zahájila svoji činnost, tak by se tento trh dal charakterizovat jako konsolidovaný, kde společnost měla téměř monopolní postavení. Postupem času však na trh vstoupily další firmy s podobným zaměřením a toto odvětví se postupně stávalo atomizované. Větší tlak ze strany konkurentů může být cítit například při výběru veřejných zakázek.

Z dotazníku je možno se dozvědět, že společnost nespolupracuje se zahraničím, což by se mohlo formulovat jako určitá příležitost na trhu. Na otázku, zda majitelé vědí nebo mají představu o tom, co je strategie podniku byla odpovězeno ano a definice strategie byla vyjádřena jako:

Určení a dosažení stanovených cílů.

Na otázku, jestli existuje ve vaší firmě strategie v písemné formě bylo odpovězeno - ne. O metodě Balanced Scorecard vedení společnosti zatím nemá znalosti.

5.2.3.4. Návrh strategie jednotlivých perspektiv

Jako hlavní a dlouhodobý cíl podniku bylo v rámci diskuze o cílech, vizi a poslání společnosti jmenováno:

Cílem společnosti je spolehlivě poskytovat zákazníkům stavební a vodohospodářské práce za konkurenceschopné ceny, způsobem šetrným k životnímu prostředí.

Pro rok 2011 jsou určeny následující strategické cíle:

- *Výstavba ubytovacího zařízení.*
- *Vybudování skladovacích prostor v areálu Rudolfovska*
- *Dostavba mycí linky na nákladní a osobní automobily*

Strategie společnosti je zaměřena na dva základní body a to dosažení konkurenceschopné ceny na trhu a dále být šetrný k životnímu prostředí. Aby se dosáhlo konkurenceschopné ceny je nutné mít náklady na nejnížší možné hranici, tzn. že ze strategií dle HORÁKOVÉ [46] lze vybrat strategii zaměřenou na snižování nákladů. Nejlépe lze strategii zařadit dle Porterových generických strategií, kdy se jedná o strategii nákladového vedení, kdy je podnik schopen dosahovat nižších nákladů než konkurence.

Cíle v jednotlivých perspektivách byly navrženy následovně:

Finanční perspektiva („Jaké cíle vyplývají z vašich finančních očekávání?“):

- Udržení stávajících příjmů
- Nižší procento finančních prostředků vázaných v nedobytných pohledávkách

Zákaznická perspektiva („Jaké cíle týkající se struktury a požadavků vašich zákazníků je nutné dosáhnout, aby bylo možné splnit finanční cíle?“):

- Udržení stabilního počtu zákazníků
- Všechny činnosti se řídí požadavky vnějších i vnitřních zákazníků
- Získání a udržení důvěry zákazníků

Perspektiva interních procesů („Jaké cíle týkající se vašich procesů byste měli stanovit, aby byly splněny cíle finanční a zákaznické?“):

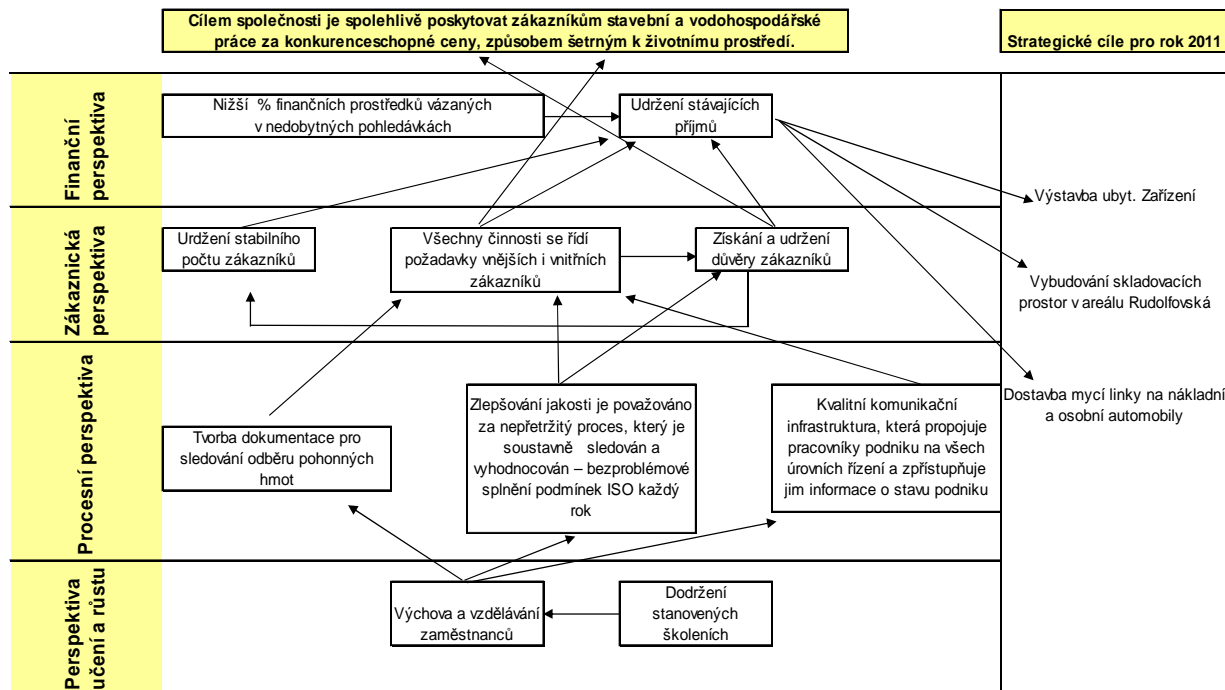
- Tvorba dokumentace pro sledování odběru pohonných hmot
- Zlepšování jakosti je považováno za nepřetržitý proces, který je soustavně sledován a vyhodnocován, bezproblémové splnění podmínek ISO každý rok
- Kvalitní komunikační infrastruktura, která propojuje pracovníky podniku na všech úrovních řízení a zpřístupňuje jim informace o stavu podniku

Perspektiva učení a růstu („Jaké cíle týkající se vašich potenciálů byste měli splnit, abyste dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“):

- Výchova a vzdělávání zaměstnanců celé společnosti
- Dodržení stanovených školení

5.2.3.5. Návrh strategické mapy

Obrázek 26 Strategická mapa společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Má-li firma správně fungovat, musí se manažeři na všech úrovních řízení dobře rozhodovat a k tomu by jim měly posloužit navržené ukazatele pro sledování výkonnosti podniku. V následující kapitole byla doporučena adekvátní kritéria hodnocení, která by mohla pomoci při posuzování různých aspektů činnosti podniku a přispět k naplnění stanovených cílů.

5.2.3.6. Návrh měřítek a doporučení

Ve společnosti se již zahájily práce na zavedení či zlepšení dokladů sledujících a vyhodnocujících existující firemní procesy, realizaci zakázky či realizaci stavebního díla. Bylo doporučeno v této snaze i nadále pokračovat a bylo navrženo doplnit dokumentaci, která by pomohla lépe sledovat náklady a ziskovost jednotlivých projektů, například výpočtem vnitřního výnosového procenta, jež slouží ke zjištění,

kolik procent na hodnoceném projektu společnost vydělává. Tímto ukazatelem se propočítá míra návratnosti projektu. Tyto vazby dokladů na definovanou organizační strukturu a výrobní proces umožní plánování a sledování nákladů a finančních toků nejen na zakázce, ale v rámci celé organizace (útvary a pracoviště), jež přispějí ke správnému řízení pracovních toků a lidí.

Mezi slabými stránkami SWOT analýzy a jedním z úkolů v oblasti procesů je vyřešení či zmírnění problémů s kriminalitou při odběru pohonných hmot. Velmi často se v této společnosti musí řešit přečiny související s krádeží nafty. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že zde neexistuje žádný výkaz, který by sloužil jako doklad o tom, kolik si zaměstnanec načerpal nafty a kolik skutečně dovezl na pracoviště, popř. kolik má v nádrži služebního automobilu. Zavedení jednotného dokumentu, který by toto mapoval, by mohlo omezit tuto trestní činnost.

Analýza finančních ukazatelů hraje klíčovou roli při hodnocení výkonnosti podniku. Existuje široká škála různých ukazatelů výnosnosti. Pro tento podnik by z finančních ukazatelů zde bylo doporučeno sledování rentability vlastního jmění pro zhodnocení efektivnosti, s jakou společnost využívá kapitál vlastníka. Tento ukazatel odhalí, kolik korun zisku (počítáme zde s čistým ziskem) vyprodukuje 1 Kč kapitálu vložená do podniku jeho vlastníky. K získání podrobnějších informací se ještě může použít měřítko rentability tržeb, které udává, kolik korun zisku podnik získá z jedné koruny tržeb a odráží tak schopnost managementu řídit cenovou politiku podniku a kontrolovat náklady.

Dalším finančním ukazatelem, který podnik může v budoucnosti využívat, je EVA nebo-li ukazatel ekonomické přidané hodnoty, jež je rozdílem mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady.

Vzhledem k tomu, že jako jeden z cílů finanční perspektivy bylo jmenováno snížení procenta finančních prostředků vázaných v nedobytných pohledávkách, je vhodné blíže sledovat tuto oblast. Lze využít měřítko obratovosti pohledávek, aby bylo možné stanovit, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky nebo může být použit ukazatel doby obratu pohledávek k posouzení, zda placení pohledávek probíhá v souladu s platebními podmínkami.

Dosažení cílů ve finanční perspektivě by mělo pomoci k naplnění strategických cílů pro rok 2011. Pokud by si však manažeři podniku nebyli jistí aktuální finanční

situací podniku, mohou použít Altmanův model, jež slouží zároveň i k predikci budoucího vývoje. Jednoduchý výpočet poslouží a dá informaci o tom, zda-li je firma finančně zdravá či se blíží ke krachu. Altmanův vzorec je založen na poměrových ukazatelích, jehož úkolem je odhad budoucí finanční pozice a zejména pak včasná predikce finanční tísně.

Předností této společnosti je, že disponuje velkým vozovým parkem, technickým zařízením a dalším hmotným investičním majetkem, bylo by ovšem vhodné také posoudit efektivnost a intenzitu využívání tohoto HIM. Ukazatel se stanovuje jako poměr tržeb k hmotnému investičnímu majetku v zůstatkové ceně. V případě, že by bylo potřeba získat více informací, může se dále měřit i například základní produkční síla aktiv firmy.

Pro udržení stabilního počtu zákazníků a udržení jejich důvěry by bylo ideální plnit termíny a to bezchybně, proto by v zákaznické perspektivě bylo vhodné měřit procento splněných termínů či procento servisních zásahů. Společnost se již několik let věnuje otázce jakosti a chápe tento pojem jako nepřetržitý proces, který je pravidelně sledován a vyhodnocován. Pro tuto oblast je v rámci organizace stanoven i konkrétní zaměstnanec, což lze hodnotit jako velmi přínosné a doporučeno v tomto směru dále pokračovat, neboť hygiena práce a ekologické aspekty činností organizace jsou v dnešní době úřady velmi sledovány, a proto je i bezproblémové splnění podmínek ISO jedním z požadavků managementu.

Cíle v procesní perspektivě a perspektivě učení a růstu byly v této firmě založeny hlavně na personální otázky jako management společnosti, komunikační infrastruktura a školení. Úkolem vedení je, aby slíbené a naplánované školení bylo dodrženo a byla ohodnocena jeho účinnost. Měření zlepšení systému managementu by bylo možné dotazníkovým šetřením spokojenosti pracovníků organizace. Vedoucí zaměstnanci si musí být vědomi toho, že jsou odpovědní za udržování a zlepšování systémů managementu a měli by zároveň do tohoto procesu zapojovat i všechny ostatní pracovníky.

Balanced Scorecard klade vysoké požadavky na komunikaci a spolupráci lidských zdrojů na všech stupních organizace. Podcenění této komponenty by mohlo být jedním ze základních příčin neúspěchů při implementaci BSC. Nesmí se zapomenout na to, že lidé tráví ve svém zaměstnání minimálně osm hodin každého

všedního dne a vyžadují za to nejen a pouze hmotnou odměnu. Správná motivace zásadně rozhoduje o výkonu týmu. Pouhé navyšování hrubé mzdy zaměstnance k vyšším výkonům dlouhodobě nepobídne, neboť peněžní odměna působí spíše jako tzv. satisfaktor, na který si zaměstnanec zvykne a považuje ho za samozřejmost. Jedním z motivů k větší výkonnosti by mohl být pocit smysluplné a tvůrčí práce, aby měl zaměstnanec pocit, že přispívá svou činností k něčemu významnému a má „tvůrčí“ podíl na úspěchu společnosti.

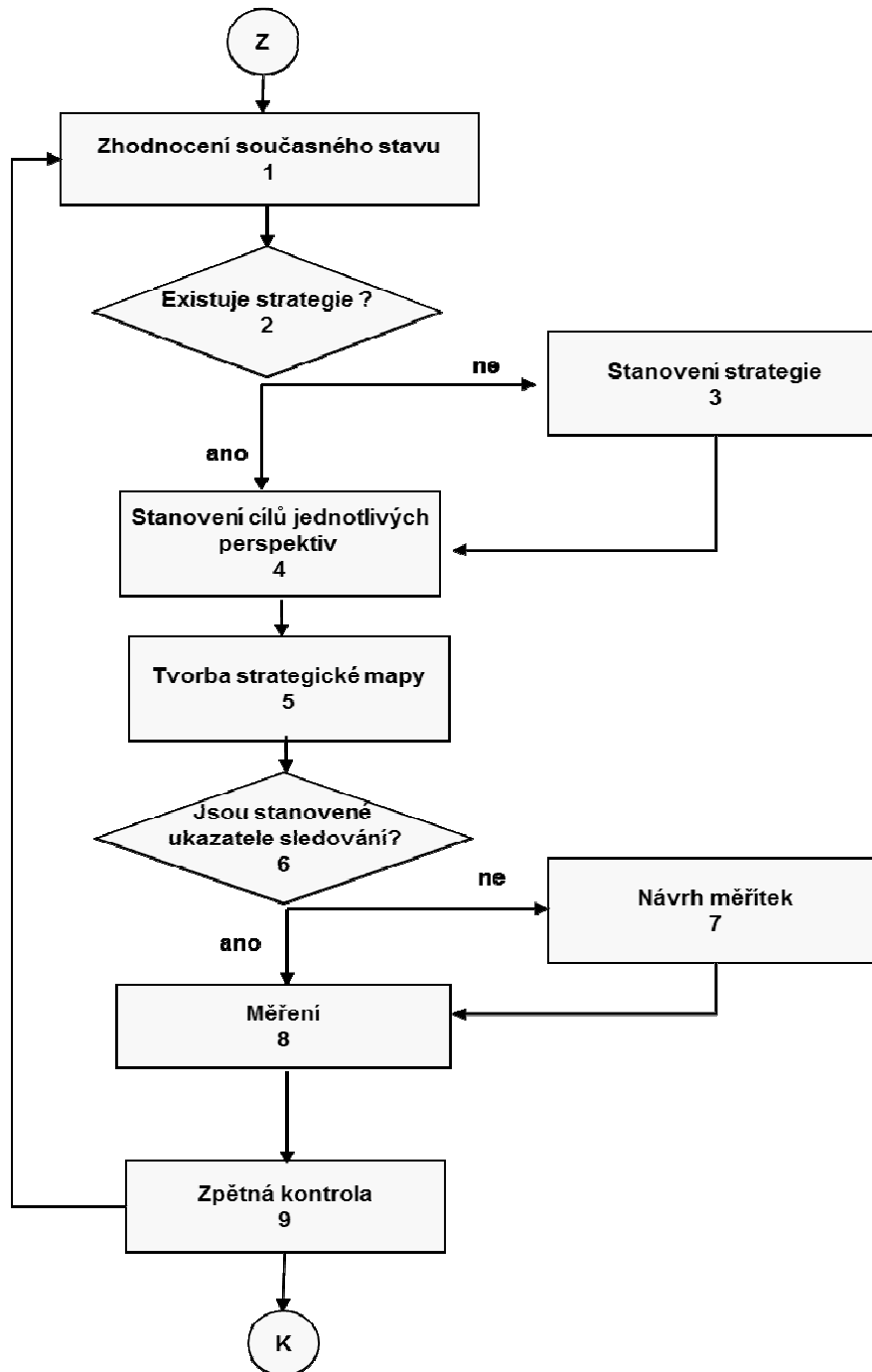
Svoji váhu má i odměna podřízených určitým pocitem uznání za dobře vykonanou práci. Vedoucí pracovník motivující své zaměstnance by neměl šetřit pochvalou, což je nejjednodušší a nejlevnější forma odměny pro zaměstnance.

5.3. Diskuze a návrh implementace BSC do MSP

BSC je komplexní metoda, jež prostupuje celou organizací. Klíčem k úspěšnému řízení firem metodou BSC je porozumění vzájemným vztahům, mezi perspektivami a jejich cíli a implementací tohoto porozumění do podniku.

Prvním krokem by mělo být vyjasnění vizí a strategií společnosti, které budou následně převedeny do reálných cílů. Postup činností pro implementaci BSC do řízení MSP je navržen na obrázku 27 a podrobně popsán v tabulce 9. Tento navržený model implementace je značně zjednodušen pro sektor MSP, a to z důvodu, že se jedná o firmy s menším počtem zabezpečovaných procesů, s jednoduchou organizační strukturou, s menším počtem zaměstnanců, s limitovanými možnostmi na trhu a méně rozsáhlou administrativou. Vzhledem k velikosti a jednoduchosti vazeb v těchto podnicích a předpokladu, že v těchto společnostech je velmi úzká komunikace mezi vedením a zaměstnanci, nebyl ve zmíněném schématu znázorněn krok rozšíření strategie či-li roll-out strategie na další organizační jednotky.

Obrázek 27 Postup prací při implementaci BSC do řízení podniku



Zdroj: autorka

Tabulka 9 Popis postupu implementace BSC do řízení podniku

č.	Činnost	Odpovídá	Záznam
1	– Zhodnocení současného stavu podniku : získání informací o stavu podniku a jeho pozici na trhu. Doporučuje se provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy, popř. analýzy odvětví.	Vedení podniku	Příprava speciálního k tomu určeného formuláře
2 a 3	– Zjištění zda podnik již disponuje písemně stanovenou strategií a tato strategie je i nadále platná : pokud podnik nemá tento dokument, musí se vedení podniku dohodnout na společné formulaci a tvorbě tohoto písemného dokumentu. Při stanovení podnikové strategie se vychází z podnikové vize. Pokud podnik má písemně sepsanou strategii, provede se její revize, zda její obsah je stále platný.	Vedení podniku	Platný strategický písemný dokument již existuje či se musí teprve vytvořit
4	– Stanovení cílů jednotlivých perspektiv : objasnění strategie a zároveň rozpracování této strategie podniku v rámci jednotlivých perspektiv metody BSC. V případě potřeby rozšíření o další perspektivy vhodné pro podnik a jeho oblast podnikání.	Vedení podniku	Strategický dokument
5	– Tvorba strategické mapy : na základě stanovených cílů v jednotlivých perspektivách se načrtne strategická mapa, která objasní vzájemné vazby a propojení těchto cílů.	Delegovaný pracovník	Pro tvorbu strategické mapy se může zvolit i počítačový software, součást strategického dokumentu
6 a 7	– Stanovení ukazatelů sledování : nejdříve musí proběhnout audit toho, co již podnik sleduje. Prověruje se, zda měřítka jsou vhodná a smysluplná. Na základě toho se rozhodne, zda se bude pokračovat v jejich sledování či ne. Pokud nejsou v podniku sledovány žádné ukazatele výkonnosti nebo jich je jen málo, je třeba se zamyslet, které ukazatele jsou vhodné a které dokáží postihnout klíčové oblasti sledování a pomohou ohodnotit, zda cíle v jednotlivých perspektivách byly dosaženy. Ke každému strategickému cíli by mělo být vybráno minimálně jedno měřítko a k jednotlivým měřítkům by měly být zvoleny odpovídající hladiny úspěšnosti.	Vedoucí jednotlivých oblastí v podniku spolu s vedením	Příprava dokumentace pro jednotlivé perspektivy a jejich ukazatele výkonnosti
8	– Měření : musí dojít k rozhodnutí co a v jakých intervalech se bude měřit. Výpočet ukazatele, jeho zhodnocení, popř. porovnání s dlouhodobými trendy či odvětvovými průměry. Projednat se všemi zainteresovanými stranami, jaký je soubor měřítek, metodika měření, odpovědnosti a cílové hodnoty.	Měření - delegovaný pracovník, informovat vedení	Dokumentace v rámci sledování jednotlivých perspektiv
9	– Zpětná kontrola : na základě provedení měření a zhodnocení ukazatelů musí dojít ke zpětné kontrole ve vazbě na cíle v jednotlivých perspektivách. Posouzení, zda bylo cílů dosaženo, popř. z jakého důvodu nebylo a v návaznosti na to, návrh na případná opatření. Evaluace validity strategických cílů pro budoucnost.	Vedení podniku	Strategický dokument

Zdroj: autorka

Jednou ze záporných stránek BSC je, že nezohledňuje externí faktory, které mohou mít na podnik vliv. Většina společností by měla sledovat možnosti potenciálních zákazníků a jejich úspěch v získávání si jich a udržení v porovnání s konkurencí. S ohledem na tento fakt, bylo pro vybraný podnik, řešený v rámci případové studie, toto hledisko zohledněno a navrženo rozšíření obecně známého konceptu strategických map. Dalším novým aspektem znázorněným v jedné ze strategických map pro další firmu bylo, že byly propojeny dlouhodobé cíle se strategickými cíli stanovenými pro rok 2011.

Jedním ze stěžejních úkolů při implementaci BSC je stanovení správných cílových hodnot, jež slouží k podrobnému popsání strategických cílů. Cílové hodnoty jsou dobře stanovitelné ve finanční perspektivě, kde jsou strategické cíle většinou zadány konkrétně, problém by mohl nastat u jiných perspektiv, ale i tam lze najít možná řešení.

V disertační práci byla navržena jednotlivá měřítka pro každou případovou studii a její stanované cíle. Návrh měřítek byl proveden na základě osobního poznání společnosti a rozhovorů s majiteli těchto podniků.

Malé a střední podniky jsou určitou specifickou skupinou na trhu. Pro tyto organizace se nehodí všechny ukazatele výkonnosti podniku, které lze najít v literatuře. Bylo proto zkoumáno, jaké ukazatele jsou nejčastěji v tomto sektoru sledovány a v jakých intervalech. Výsledky vyplývají z výzkumu v rámci projektu GA JU na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. Pro hodnocení výsledků byla brána báze 40 zkoumaných objektů.

Dotazník byl zaměřen na oblast financí, personalistiky, marketingu a produkce a v těchto podnikových činnostech bylo také zkoumáno i to, jakým způsobem zajišťují manažeři či majitelé těchto podniků tyto ukazatele, kdo toto zajišťuje a jaký je stav.

Dle výsledků dotazníkového šetření je v oblasti financí používáno hlavně měřítko zisku či ukazatel tržeb k ohodnocení stávající situace, a dále je za velmi důležité považována tvorba plánu. Všechna jmenovaná měřítka jsou vyhodnocována nejčastěji jedenkrát za měsíc. Naopak to, co podnikatelé či manažeři v tomto sektoru sledují nejméně, jsou kurzy měn a saldokonta dodavatelů a odběratelů.

V personalistice se téměř všechny podniky zabývají pečlivým výběrem zaměstnanců, sledují u nich hlavně jejich produktivitu a jak využívají čas pracovní doby. Toto vše většinou sledují průběžně během roku. Nejméně se vedoucí zaměřují na hodnocení potřebné doby pro zapracování jednotlivých zaměstnanců. S tímto problémem se také BSC často potýká, neboť nebere v úvahu, že někdy je potřeba přizpůsobit čas potřebný pro výkon. Nastoupí-li ve společnosti nový zaměstnanec, nebude schopen hned od začátku dosáhnout cíle tak rychle a je nutné, aby se čas na zapracování zohlednil v rámci přípravy konceptu BSC [86].

Procesní oblast marketingu je průběžně sledována hlavně z pohledu potřeb zákazníků a jejich spokojenosti. Zákazníkům je věnována téměř veškerá pozornost, ale o to menší pozornost se již věnuje oblasti realizace zakázek, rentability zakázek, kvalitě produktu či kvalitě dodavatele.

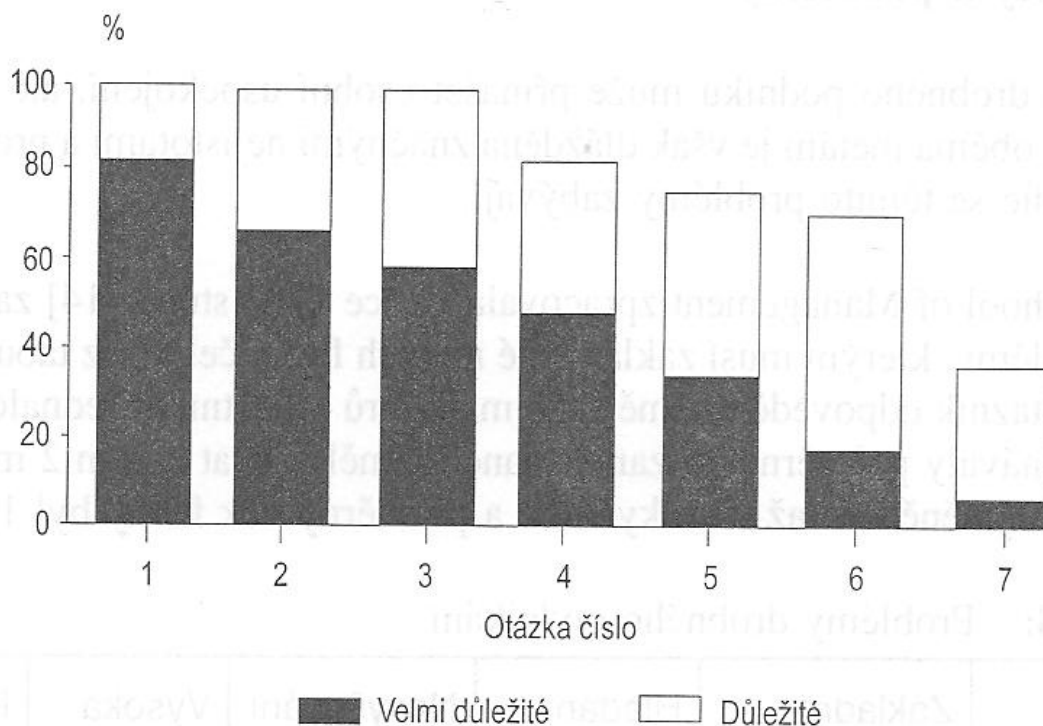
Produkce je hodnocena průběžně a převážně z pohledu výběru dodavatele a jeho ceny materiálu a kvality dodávek. Podniky se dále v hojné míře zabývají kalkulací nákladů na produkt a hodnotou zásob vyjádřenou v Kč. Již malá pozornost je věnována zmetkovitosti či opravitelnosti vyráběného produktu.

Jako další procesy, které jsou sledovány a byly jmenovány ze strany podniků, je logistika a hodnocení dodavatelů, obratovost zásob, spolehlivost dodavatelského řetězce a controlling.

Jedním z doporučení pro podnik v rámci zpracování výzkumných případových studií byl outsourcing činnosti. V rámci projektu GA JU byly rovněž zjišťovány informace, zda-li firma používá outsourcing a jaký. Z výsledků plyne, že outsourcing používá až 73 % firem ze sektoru MSP a to převážně pro oblast marketingu, údržby, účetnictví a dopravy.

Jiná studie zaměřená na sledování ukazatelů, provedená v roce 1991 ve Velké Británii, kde bylo dotazováno 800 prosperujících společností s obratem menším než 25 milionů liber, zkoumala, jaké nástroje používají podnikatelé k měření svých podniků (obrázek 28).

Obrázek 28 Pořadí nástrojů, kterými drobní podnikatelé měří svou úspěšnost



Jak měříte úspěšnost?

- 1 Kvalitou výrobků a služeb
- 2 Platební schopností
- 3 Rozvojem výkonnosti manažerského týmu
- 4 Schopností v noci usnout
- 5 Udržením se v oboru podnikání
- 6 Rovnováhou mezi prací a volným časem
- 7 Setrváním v podnikatelském prostředí

Zdroj: [67]

Ze společností, které odpověděly na dotazník, jich 82 % považuje kvalitu svých výrobků nebo služeb za velmi důležité měřítko obchodní úspěšnosti. Pro srovnání, 67 % považuje za velmi důležitou dobrou platební schopnost. Kombinace kvality a dobré platební schopnosti poskytuje nejpřesnější měřítko úspěšnosti.

Prokazatelně malou roli v podnikatelském smýšlení hraje ego podnikatele. Pouhých 8 % uvádí jako velmi důležité měřítko úspěšnosti „setrvání v podnikatelském prostředí“.

Rozvíjející se podnikání závisí na kvalitě lidí, kteří se jeho rozvojem zabývají. Je potěšitelné, že 98 % respondentů považuje rozvoj výkonnosti manažerského týmu za důležité nebo velmi důležité měřítko úspěšnosti [67].

6 Závěr

Cílem předložené disertační práce bylo ověřit možnosti zavedení systému BSC ve vybraných malých a středních podnicích (MSP).

Přínosem této disertační práce je hlavně ověření uplatnění metody BSC v sektoru MSP. Tato metoda již byla aplikována na několika velkých společnostech, což je prezentováno v několika publikacích. Použití této metody pro sektor MSP je však nové.

Poznátky z této disertační práce se mohou uplatnit jak v praxi, tak i na teoretické bázi managementu. Na teoretické úrovni je práce přínosná hlavně tím, že poskytuje užitečné informace o metodě BSC, dále mapuje stav strategického řízení v malých a středních podnicích, a zároveň potvrzuje teorii, že tato metoda je vhodná i pro malý a střední podnik.

V praktické rovině doporučuje měřítka a ukazatele výkonnosti vhodná pro tyto podniky, navrhuje možná zlepšení strategických map a dále zobrazuje postup při zavádění metody BSC do malého a středního podniku. Součástí je i popis činností související s tímto krokem, který by mohl sloužit jako směrnice pro toto jednání.

Zdrojem dat pro určení závěrů ohledně strategického řízení v MSP bylo hlavně dotazníkové šetření provedené na začátku roku 2008. V rámci analýzy dat z dotazníkového šetření bylo provedeno i statistické zhodnocení stanovených hypotéz. V rámci ověření první hypotézy nebyla prokázána závislost mezi velikostí podniku a písemně sepsanou strategií. Podstatou druhé hypotézy bylo, že společnosti spolupracující se zahraničím mají většinou sepsanou strategii podniku, jež také nebyla potvrzena.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina manažerů a vlastníků podniků zná nebo alespoň má představu o tom, co je strategie a i z jejich formulací tohoto termínu by se to dalo usuzovat. Písemným stanovením strategie se však příliš podniků nezabývá a to konkrétně jen 37 % z dotázaných firem. Pokud je strategie písemně stanovena, tak se na jejím vzniku většinou podílejí týmy celého vedení a většinou se i promítá do norem a plánů společnosti a zároveň se i kontroluje. Příznivě lze

hodnotit i fakt, že pokud je strategie písemně sepsána, tak jsou s jejím obsahem seznámeni i ostatní zaměstnanci podniku a toto uvádí konkrétně 69 % respondentů.

Kromě vnějších i vnitřních faktorů rozvoj malých a středních firem výrazně ovlivňuje osoba podnikatele a její management. Podceňování úlohy managementu a správných manažerských praktik může být příčinou drobných, ale i vážných problémů ve fungování firmy. Přezíravý přístup k managementu a přesvědčení, že řízení firmy není nic složitého, čemu by se měl podnikatel nebo manažer učit, školit či v čem by se měl vzdělávat, je výsadou zejména malých a středních podniků.

Řada těchto podniků vyšla z původních živností, případně malého kolektivu lidí, kteří se navzájem velice dobře znali. Postupně, jak se podnik rozvíjel a rozšiřoval, začaly přibývat problémy s řízením firmy a ukázalo se, že původní způsob řízení je v současných podmínkách již nevyhovující.

V dotazníkovém šetření byla položena i otázka na metodu BSC a její znalost, jež odhalila, že o této metodě slyšelo jen 48 % dotázaných respondentů.

Dalším krokem byla práce se třemi případovými studii, kdy na nich byly aplikovány postupy zavádění BSC. Práce s vybranými podniky byla založena na schůzkách a diskuzích s jednotlivými manažery těchto firem. Struktura podniků byla zvolena záměrně, neboť se spolupracovalo s velmi odlišnými firmami s rozdílnými charakteristikami a jako nejvýraznější rozlišující znak by se dal hodnotit počet zaměstnanců, kdy se jednalo o živnostníka a jeho podnikání, dále o firmu s více pobočkami v rámci Jihočeského kraje s celkovým počtem 10 pracovníků a dále společnost, která má více než 100 zaměstnanců. Nebo-li se jednalo se o mikropodnik, malý a střední podnik.

Ve společnostech bylo zjišťováno jejich poslání, provedena SWOT analýza spolu s ohodnocením odvětví, ve kterém podniká, aby byly popsány a dostatečně určeny podmínky a stav, ve kterém se společnost nachází, a dále byla písemně stanovena strategie podniku. Byly vypracovány cíle v jednotlivých perspektivách BSC a na základě nich, pak byla navržena jejich strategická mapa. S ohledem na zmíněnou strategii a jednotlivé cíle v jednotlivých perspektivách byla navržena měřítko pro sledování výkonnosti firmy s příslušnými doporučeními.

Obecně by se dalo hodnotit, že strategickému řízení se tyto podniky příliš nevěnovaly a spíše tuto záležitost řešily intuitivní cestou.

Při zpracování strategických map zde bylo navrženo nové řešení, a to promítnutí externích faktorů do tohoto konceptu, které BSC původně vůbec nezahrnuje. Lze konstatovat, že správným strategickým řízením lze podpořit prosperitu MSP na trhu, přestože tento sektor disponuje určitými nevýhodami. Lze však zde najít i příležitosti, jež by mohly vést k úspěchu.

Další inovací bylo znázornění strategických cílů firmy pro příslušný rok.

Ve vybraných analyzovaných firmách nebyla přikládána velká váha finančním ani jiným ukazatelům výkonnosti. Proto zde byla pro každou výzkumnou případovou studii doporučena měřítka a kritéria, která by byla vhodná sledovat a která by firmám v budoucnosti mohla pomoci při ohodnocení, zda se jim daří dosahovat stanovených cílů v jednotlivých perspektivách.

V rámci práce s případovými studii bylo ověřeno, že metoda BSC se hodí i pro podniky ze sektoru MSP, a dále byl navržen postup implementace této metody do řízení malého a středního podniku spolu s podrobným popisem, jenž by mohl sloužit jako směrnice pro tuto činnost.

Pro získání představ a kompletního obrázku o ukazatelích výkonnosti, které podniky v sektoru MSP sledují, byly v práci shrnuty informace z projektu GA JU, jež probíhal na Jihočeské univerzitě.

Práce splnila všechny své stanovené cíle a lze ji považovat za zdroj informací nejen o strategické řízení v MSP, ale hlavně jako důkazní materiál o možnosti aplikace metody BSC do řízení malých a středních podniků. Nastíněné principy BSC jsou obecně platné a záleží tedy na každé organizaci, jakým konkrétním způsobem implementuje vlastní metodiku BSC a jak ji propojí se svojí strategií a pokud možno využije synergického efektu, který výrazně posune firmu dopředu a zvýší její konkurenceschopnost.

7 Summary

The aim of this dissertation thesis was to verify possibility of implementing the method of BSC in chosen small and medium-sized enterprises.

The first part of the thesis paid attention to an explanation of the method BSC which can help in day-to-day leading of a business.

The second part of the thesis was devoted to a description of strategic management in the small and medium-sized enterprises. The pieces of information come from a questionnaire investigation carried out within the South Bohemia during the period of 1st January 2008 – 31st March 2008. Before the questionnaire investigation started two hypotheses had been defined that were tested by the statistical method chi-quadrat. The relation between the size of a business and a written strategy of this business and between a business' cooperation with abroad and a written strategy of this business has not been proved.

From the results of the questions there can be summarised that most of the managers know or at least have an idea about a term of strategy, but a written strategy has only 37 % of polled companies. If the strategy for the company is set up, there usually works the whole team of people in a company on it and this strategy is transferred into the standards and the regulations of the company.

According to the results of the interview investigation, 69 % of respondents said that they are informed about the strategy of their firms. There was a question about the knowledge of the method BSC in the form and 48 % of the polled managers said they know this method.

The third part of the thesis was aimed to the three case of studies. There were chosen companies that are the typical representatives for this sector. An entrepreneur, a small company and a medium-sized company were worked with. For differentiating features for the small and the medium-sized company there was taken a number of employees (less then 250 people). In these businesses there were investigated their missions, carried out the SWOT analyses with the evaluation of the business sector and there were written strategies for every company. The aim was to specify the conditions for these firms in the market, evaluate the possibility for using the method

of BSC, setting up the targets for every perspectives of BSC and creating of the Strategy map. There were recommended the criteria for monitoring of the firm's performance in the discussion.

This dissertation thesis finished with proposal and recommendation how to implement system BSC in the management of these businesses and the sector of small and medium-sized enterprises as a whole. There was given a description of the process of implementation BSC for mentioned types of business.

8 Seznam použitých zkratk

BSC	Balanced Scorecard
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - Provozní zisk před úroky a zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro řízení jakosti
EQA	External Quality Assessment - Externí Hodnocení Kvality
EVA	Economic Value Added - Ekonomická přidaná hodnota
GA JU	Grantová agentura Jihočeské univerzity
HC	Human Capital - Lidský kapitál
HIM	Hmotný investiční majetek
IRR	Internal rate of Return – Vnitřní výnosové procento
ISO	International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normy
MSP	Malý a střední podnik
MSZ	Míra spokojenosti zákazníka
NOPAT	Net Operating Profit after Tax - Čistý provozní zisk po zdanění
OC	Organisational Capital - Organizační kapitál
O-T Analysis	Opportunities and Threats Analysis - Analýza příležitostí a ohrožení
ROA	Return on Assets – Návratnost aktiv
ROCE	Return on Capital Employed - Výnosnost zapojeného kapitálu
ROE	Return on Equity - Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investments – Návratnost investic
SME	Small and medium-sized enterprise - Malý a střední podnik
S-W Analysis	Strengths and Weaknesses Analysis - Analýza silných a slabých stránek
WACC	Weighted Average Cost of Capital – Vážený průměr nákladů na kapitál
ZC	Zůstatková cena

9 Seznam použitých obrázků, schémat a tabulek

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Prostoupení metody BSC napříč celým systémem cílů v podniku.....	21
Obrázek 2 Perspektivy metody BSC.....	22
Obrázek 3 Pyramida strategického řízení podniku.....	25
Obrázek 4 Rozdělení rozvojových strategií.....	34
Obrázek 5 Strategické lego.....	42
Obrázek 6 Grafické schéma jednotlivých perspektiv metody BSC.....	52
Obrázek 7 Příklad strategické mapy.....	62
Obrázek 8 Hodnota vztahů se zákazníky.....	75
Obrázek 9 Model spokojenosti zákazníka.....	77
Obrázek 10 Kanův model spokojenosti zákazníka.....	80
Obrázek 11 Proces výběru a rozvoje měřítek hodnot.....	97
Obrázek 12 Znalost strategie.....	99
Obrázek 13 Formulace strategie.....	102
Obrázek 14 Vznik strategie.....	103
Obrázek 15 Rozšíření strategie.....	103
Obrázek 16 Promítnutí strategie do běžného chodu firmy.....	106
Obrázek 17 Zpětná kontrola dosažených výsledků.....	107
Obrázek 18 Kontrolu strategie provádějí podniky nejčastěji.....	108
Obrázek 19 Znalost metody Balanced Scorecard.....	109
Obrázek 20 Právní forma firem a jejich strategie.....	112
Obrázek 21 Firmy, které spolupracují se zahraničím.....	114
Obrázek 22 Rozpad podnikové strategie.....	118
Obrázek 23 Strategická mapa živnostníka.....	120
Obrázek 24 Strategická mapa společnosti.....	128
Obrázek 25 Organizační struktura společnosti.....	131
Obrázek 26 Strategická mapa společnosti.....	136
Obrázek 27 Postup prací při implementaci BSC do řízení podniku.....	140

Obrázek 28 Pořadí nástrojů, kterými drobní podnikatelé měří svou úspěšnost.....144

Seznam použitých schémat

Schéma 1 Pět fází modelu Horvath & Partners pro implementaci BSC.....53

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Postup při sestavování dotazníkového šetření.....14

Tabulka 2 Postup při sestavování výzkumné případové studie.....16

Tabulka 3 Silná podniková kultrura a její přednosti a nedostatky.....30

Tabulka 4 Ansoffova matice.....35

Tabulka 5 Porterovy strategie.....36

Tabulka 6 Návrh možných měřítek67

Tabulka 7 Počet zaměstnanců & Písemně sepsaná strategie.....110

Tabulka 8 Spolupráce se zahraničím & Písemně sepsaná strategie.....110

Tabulka 9 Popis postupu implementace BSC do řízení podniku.....141

10 Seznam použité literatury

- [1] VYKOUKAL, J. *Strategické řízení*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-03-17]. URL: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/page6.html>>.
- [2] D'AMBOISE, G. *Do small business manifest a certain strategic logic? An approach for identifying it*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 11(1), 8-17 s. 1993.
- [3] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [4] STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L., kol. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [5] HORVÁTH, P. & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Press Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.
- [6] KAPLAN, S. R., NORTON, P. D. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review, 2000, September-October, 167-176 s. ISSN 0017-8012.
- [7] Ascendant Strategy management group. *Balanced Scorecard*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-12-15]. URL: <http://www.bsccommunity.com/wiki/index.cfm/Balanced_Scorecard>.
- [8] TCHIRKY, H., BUCHER, P. Der Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen. *New Management*, 2003, 6, p. 25-31.
- [9] QPR Software. *QPR Balanced Scorecard Solution*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-11-09]. URL: <<http://www.qpr.com/balanced-scorecard.html>>.
- [10] McNAMARA, C. *Balanced Scorecard*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-06-29]. URL: <http://managementhelp.org/org_perf/bal_card.htm>.
- [11] DET NORSKE VERITAS. *Change management & process improvement*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-11-09]. URL: <<http://www.qpr.com/balanced-scorecard.html>>.
- [12] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*. Harvard Business Review, roč. 70, čís. 1, 1992, 71-79 s.

- [13] KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. *Alignment – systémové vyladění organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
- [14] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Using the BSC as a Strategic Management Systém*. in: Harvard Business Review, roč. 74, leden/únor 1996, čís. 1, 1996, 75 – 85 s.
- [15] WITZEL, M. *The strategy missing link*, UK London: The Financial Times Ltd. , 27. 8. 2008
- [16] RATH & STRONG MANAGEMENT CONSULTANTS. *Business Process Management Consulting*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-07-31]. URL: <<http://www.rathstrong.com/consultingtraining/Business-Process-Management.aspx>>.
- [17] DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21.století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [18] DRUCKER, P., MACIARIELLO, J. A., GRUSOVÁ, I. *Drucker na každý den: 366 zaměšneí a podnětů, jak dělat správné věci*, Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
- [19] LBMS s. r. o. *Balanced Scorecard*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-12-06]. URL: <http://www.lbms.cz/Reseni/Tema/Balanced_Scorecard.htm>.
- [20] Holy Roman Consulting. *Měření výkonnosti*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-02-18]. URL: <<http://hrc.cz/serv08%20KPI.htm>>
- [21] ROHM, H. *Is there any strategy in your strategic plan?* Cary: Balanced Scorecard Institut, 2008. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-11-29]. URL: <<http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=AjCAAjr2VPk%3d&tabid=36>>.
- [22] JODLOVÁ, O. *Strategické řízení a metoda Balanced Scorecard*. Acta Universitatis Bohemiae Meridionales: vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod, 2009, roč. 12, č. 1, s. 63 - 69, ISSN 1212-3285.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- [24] VÁVROVÁ, V. *Praxe strategického řízení*, rubrika Trendy pro manažery, ročník 47, číslo 6, strana 373, 2004, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-12-29]. URL: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.

- [25] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [26] HÄUSER, S. *Strategie dlouhodobé úspěšnosti*. 18. 9. 2008, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-01-04]. URL: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-27829120-strategie-dlouhodobě-uspesnosti>>.
- [27] SOUČEK, Z. *Strategické řízení*. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1986. 232 s.
- [28] SENALOSA GROUP. *Balanced Scorecard*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-09-22]. URL: <<http://www.senalosa.com/services/consulting>>.
- [29] OPLETAL, P. *Podniková strategie a Balanced Scorecard*, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-10-15]. URL: <<http://www.contros.cz/publikace/ITS-GPS.htm>>.
- [30] HRON, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta, 1998. ISBN 80-213-0429-4.
- [31] JODLOVA, O. *Malé a střední podniky – výhody a nevýhody na trhu*. AUSPICIA: recenzovaný časopis pro otázky společenských věd, 2009, roč. 6, č. 1, s. 56-60, ISSN 1214-4967.
- [32] TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- [33] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
- [34] NEUMAIEROVÁ I. *Strategické mapy: případové studie*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1109-6.
- [35] KOTTER, J. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-015-5.
- [36] KOTTER, JOHN P., COHEN, DAN S. *Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-095-3.
- [37] COVEY, STEPHEN R. *7 návyků šťastné rodiny*. 1. vydání, Praha: Columbus, 1999. ISBN 80-7249-007-9.

- [38] BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-064-3
- [39] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*, New York: McGraw-Hill College, 1999. ISBN 0072457856.
- [40] VEBER, J. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [41] PECH, M., JODLOVÁ, O. *Strategie malých a středních firem*. Acta Universitatis Bohemiae Meridionales: vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod, 2009, roč. 12, č. 3, s. 125-133, ISSN 1212-3285.
- [42] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2007. ISBN 80-7179-603-4.
- [43] DRUCKER, P., *Management Tasks, Responsibilities, Practices*: HarperCollins 1993 a Butterworth-Heinemann, UK, 1994 (Původní vydání Harper&Row Publishers, NY, 1976)
- [44] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [45] MILLER, D., TOULOUSE, J.M. *Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms*, Management Science, 32 (11),pg. 1389 – 1409, 1986.
- [46] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [47] ROLÍNEK, L. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1 vyd., České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [48] Commission of the European Communities: The Carter for Small Enterprises. Brussels, COM (2000), 2000.
- [49] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 7. vyd., Harlow: Pearson/Prentice Hall: Pearson Education Ltd., 2005. ISBN 0-273-68734-4:2.308.00.
- [50] RICK, C. *Špičkové výkony v managementu*. Praha: Linde Praha a. s., 1994. 62-63 s. ISBN 80-85647-44-3.
- [51] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

- [52] ZELENÝ, M. *Nová strategie pro globální éru*. 12.10.2007 [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2009-10-30]. URL: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22200600-nova-strategie-pro-globalni-eru>>.
- [53] HINTOŠOVÁ, A. *Jak vytvořit podnikovou strategii*. 16. 12. 2005, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-01-31]. URL: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17416680-jak-vytvorit-podnikovou-strategii>>.
- [54] PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- [55] PALÁN, J. F. *Management organizační změny*, 1.vyd., Praha: Česká zemědělská univerzita, 1998. ISBN 80-213-0377-8.
- [56] DRUCKER, P., MEDEK, P. *To nejdůležitější z Druckera jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-06.
- [57] Moderní řízení, *Jak úspěšně realizovat strategie*, 16. 4. 2008, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-08-01]. URL: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-24016820-jak-uspesne-realizovat-strategie>>.
- [58] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. ISBN 80-85605-11-2.
- [59] WHITTINGTON, R. *What is strategy - and does it matter?* London: Thomson, 2001. ISBN 1-86152-377-7.
- [60] WARREN, K. *Strategic management dynamics*. Chichester: John Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-06067-4.
- [61] NEWING, R. *American Express: balancing the employee scorecard*, UK London: The Financial Times Ltd. , 12. 11. 2010
- [62] BÁČA, D. *Balanced Scorecard: řízení strategie orientované na realizaci*, 2003, [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-06-17]. URL: <<http://www.systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-rizeni-strategie-orientovane-na-realizaci.htm>>.
- [63] OVERELL, S. *Graphic route to explaining complex ideas*, UK London: The Financial Times Ltd. , 19. 2. 2004.
- [64] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

- [65] KAPLAN, S. R., NORTON, P. D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, ISBN 1-59139-134-2 .
- [66] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-0.
- [67] BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
- [68] FIBÍROVÁ, J. *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0066-2.
- [69] KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví v kontextu současného vývoje*. Praha: Polyglot, 1997. ISBN: 80-85967-51-0.
- [70] VALACH, J. A Kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.
- [71] HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-404-5.
- [72] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Economics*. 14 vyd. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN: 0-07-054879-X.
- [73] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 1995. ISBN: 80-85603-80-2.
- [74] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [75] HAWKINS, D. I., BEST, R. J., CONEY, K. A. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. 4 vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1989. ISBN 0-256-06331-1.
- [76] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, 2. vydání., Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [77] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*, 2. Vydání, Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- [78] HORÁLEK, V. *Shewhartovy regulační diagramy a jejich aplikace*. In: Použití statistické regulace v systému zabezpečování jakosti dle norem ISO řady 9000. Praha, CSJ 1991, 7-49 s.

- [79] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům – test kvality*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-26-3.
- [80] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.
- [81] ROWKEDGE, L.R., BARTON, R. S., BRADY, K. S. *Mapping the journey: case studies in strategy and action toward sustainable development*. Sheffield: Greenleaf, 1999. ISBN: 1-874719-26-8.
- [82] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3.
- [83] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-247-0469-2.
- [84] RUSKOV, P., TODOROVA, Y. *Learning and Growth strategy metrics*. New York: International Conference on Computer Systems and Technologies, 2008. ISBN 978-954-9641-52-3.
- [85] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vydání. Praha: Provozně ekonomická fakulta, 1999. ISBN: 80-213-0562-2.
- [86] KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.
- [87] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 2002. ISBN: 80-7040-581-3.
- [88] The Balanced Scorecard Institute. *What is Balanced Scorecard*. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-05-08]. URL: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>.
- [89] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. s. 192. ISBN 80-7261-099-06.
- [90] PORTER, E. M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- [91] SILVERTHORNE, S. *Quick, Describe your company's business model*. Harvard Business Magazine online, 31.3.2010. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-11-27]. URL: <http://www.bnet.com/blog/harvard/quick-describe-your-companys-business-model/6342?tag=mantle_skin;content>.

- [92] SILVERTHORNE, S.: *One Stregy: Aligning Planning and Execution*. Harvard Business School Working Knowledge, 22. 3. 2010. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-03-25]. URL: <<http://hbswk.hbs.edu/item/6370.html>>.
- [93] BNET Editorial. *Benefiting from the Balanced Scorecard*. 10.3.2007. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-09-02]. URL: <http://www.bnet.com/article/benefiting-from-the-balanced-scorecard/68753?tag=mantle_skin;content>.
- [94] BOLTON, A. *More than one way to measure value*, UK London: The Financial Times Ltd. , 3. 4. 2009
- [95] ROHM, H. *A Balancing Act* Cary: Perform Magazine, 2008. [online], last revision 2011-04-28 [cit. 2010-02-11]. URL: <<http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=ph%2b8b3YM%3d&tabid=56>>.
- [96] NEWBOLD, P., CARLSON, W. L., THORNE, B. M. *Statistics for business and economics*, 7. Vydání, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010. 986 s. ISBN 978-0-13-507248-6
- [97] ANDĚL, J. *Statistické metody*. 2.vyd. Praha: Matfyzpress, 1998. 274 s. ISBN: 80-85863-27-8

11 Přílohy

Příloha 1 Dotazník na stav strategického řízení v MSP

1. Charakteristika podniku

Název podniku:
Právní forma:
Počet zaměstnanců:
Počet obchodních míst:
Spolupráce se zahraničím: <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE

2. Víte co je strategie podniku?

- ANO
- NE (v případě, že jste zvolili tuto odpověď, přejděte k otázce číslo 4)

3. Jak byste charakterizovali pojem strategie?

.....
.....

4. Existuje ve vaší firmě strategie v písemné formě?

- ANO
- NE (v případě, že jste zvolili tuto odpověď, přejděte k otázce číslo 10)

5. Pokud ano, jak strategie pro vaši firmu vzniká?

- Vytvořila ji externí poradenská společnost
- Byla převzata od vlastníka
- Vytvořil ji jedinec (např. top-manažer, gen. ředitel.....)
- Vznikla týmovou prací celého vedení
- Jinak:.....

6. Strategie podniku je známá:

- VŠEM PRACOVNÍKUM SPOLEČNOSTI
- POUZE VEDENÍ SPOLEČNOSTI
- NIKOMU

7. Je strategie aktivně naplňovaná (tzn. promítá se do čtvrtletních plánů, do norem.....)

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

8. Kontrolujete zpětně dosažení stanovené strategie?

- ANO
- NE (v případě, že jste zvolili tuto odpověď, přejděte k otázce číslo 10)

9. V případě, že ANO, jak často provádíte zpětnou vazbu?

.....

10. Slyšeli jste již někdy o metodě Balanced Scorecard?

- ANO
- NE