

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Pozemkové úpravy a převody nemovitostí

Katedra: Řízení

## **Diplomová práce**

Téma: Systém BSC a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Jaroslav Vrchota

2007

Vložit zadání DP – započítává se do číslování

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém BSC a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě“ vypracoval samostatně na základě zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 15. Dubna 2007

podpis

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Balanced Scorecard.....</b>	<b>8</b>
2.1	BSC obecně.....	8
2.2	Historie.....	8
2.3	Cíle .....	9
<b>3</b>	<b>Perspektivy.....</b>	<b>11</b>
3.1	Finanční perspektiva .....	12
3.2	Zákaznická perspektiva.....	15
3.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	18
3.4	Perspektiva potenciálů.....	21
<b>4</b>	<b>Měřitelnost efektů.....</b>	<b>24</b>
4.1	Tvorba měřítek.....	24
4.2	Výběr měřítek.....	25
4.3	Zajištění implementace měřítek.....	26
4.4	Spojení měřítek Balanced Scorecard se strategií podniku .....	27
<b>5</b>	<b>Popis společnosti MOTOR JIKOV GROUP a.s.....</b>	<b>29</b>
5.1	Základní údaje.....	29
5.2	Historie.....	30
5.3	Systém strategického řízení v rámci holdingu .....	32
5.4	Kvalita .....	39
5.5	Lidské zdroje.....	39
5.6	Dceřiné společnosti.....	41
<b>6</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>45</b>
	<b>Zavedení BSC do holdingu MOTOR JIKOV Group .....</b>	<b>46</b>
6.1	Organizační rámec BSC .....	46
6.2	Vyjasnění strategie.....	47
<b>7</b>	<b>Tvorba BSC .....</b>	<b>52</b>
7.1	Strategické cíle.....	52
7.2	Měřítko výkonnosti .....	59
7.3	Projekty.....	61
7.4	Strategická mapa .....	64
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>Summary .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>Přehled použité literatury .....</b>	<b>69</b>
10.1	Publikace:.....	69
10.2	Periodika: .....	69

# 1 Úvod

V průběhu posledního desetiletí jsme svědky významných změn ve vnějším prostředí, pro které je charakteristická zlomová dynamika vývoje, v němž podniky působí. P. F. Drucker v této souvislosti hovoří o věku diskontinuity, T. J. Peters o managementu v podmínkách chaosu.

Stále častěji se setkáváme se skutečností, že práce, půda, kapitál už nejsou zdroji bohatství. Hlavním zdrojem bohatství v budoucnosti jsou informace a znalosti. Rychlost získání, zpracování, vyhodnocení informací zvýší šance podnikatelské jednotky uspět v novém prostředí.

Ve vnějším prostředí dochází k růstu neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůstu permanentních konkurenčních tlaků. Pro novou ekonomiku je charakteristická kolísající poptávka a měnící se výrobová struktura. Změny vnějšího prostředí jsou takového charakteru a rázu, že mají nevypočitatelnou frekvenci. Ukazuje se, že ve vnějším prostředí není nic konstantního a nic předvídatelného. Nutnost reagovat na nové podmínky prostředí znamená najít takový způsob řízení, který dokáže reagovat na nově vzniklou situaci. Základem způsobu řízení se přitom stává motivace a stimulace pracovníků a pracovních kolektivů.

Stále náročnější podmínky vnějšího prostředí pro uplatnění na trhu vyžaduje řídit podnik tak, aby žádné z klíčových oblastí pro udržení na trhu a získání konkurenční výhody nebyly opomenuty. O úspěchu podnikání přitom rozhoduje včasné a účinné zavedení strategie. Z těchto důvodů řada firem investuje nemalé prostředky do implementace manažerských systémů řízení výkonnosti.

Mnohotvárnost reality, na kterou strategický management reaguje, vede k řadě různých strategických přístupů a strategií. Je zřejmé, že strategické záměry jsou vedeny snahou přežít, udržet si nebo zlepšit si své postavení, zabezpečit prosperitu organizace. Nový systém měření a řízení výkonnosti podniku musí být takovým nástrojem navigace k dosažení strategického cíle podniku, který je schopen reagovat na nové prostředí v informačním věku. Jedním z takových systémů je metoda Balanced Scorecard, o které pojednává tato práce.

Metoda Balanced Scorecard je velmi mladá a aktuální. Je syntézou marketingu, hodnocení interních procesů, financování a ekonomiky, inovací a růstu firmy se silnou vazbou na strategii a měření výkonnosti podniku.

Cílem diplomové práce je poukázat na skutečnost, že Balanced Scorecard je užitečným nástrojem, kterým lze převést strategii do reálné podoby, dosáhnout tak komplexního pohledu na celý podnik a poznat co se skrývá v pozadí finančních výsledků. V práci je kladen důraz na definování cílů a jejich vzájemné propojení.

Holdingově uspořádané společnosti MOTOR JIKOV Group, kde jsem zpracovával svou diplomovou práci, zatím nevyužívají koncept Balanced Scorecard. Přesto je jejich prioritou mít vyvážený celý systém hodnocení výkonnosti firmy a nepreferovat pouze finanční ukazatele. Snaží se zahrnout i ostatní „perspektivy“ (tak jak jsou v BSC označovány oblasti zájmu) - spolupracovníky (perspektiva učení se a růstu), zákazníky a interní podnikové procesy.

## 2 **Balanced Scorecard**

### 2.1 *BSC obecně*

Balanced Scorecard je systém, který umožňuje měření výkonnosti podniku. Zahrnuje jak finanční, tak nefinanční měřítka. Důležitým požadavkem je zprostředkování filosofie Balanced Scorecard všem zaměstnancům. Konečný stav by měl vypadat tak, že každý pracovník si je vědom, jakým způsobem může přispět k dosahování strategických cílů. Čili by měl mít svůj osobní Balanced Scorecard, který bude rozkladem celopodnikového, a proto na něj bude logicky navazovat.

Klasický přístup doporučuje, aby se na podnik nahlíželo nejen z jednoho (např. finančního) hlediska, nýbrž standardně ze čtyř (finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, interní podnikové procesy a perspektiva učení se a růstu), přičemž každý podnik si může hlediska libovolně rozšiřovat podle vlastních preferencí a potřeb. Tato filosofie respektuje myšlenku jedinečnosti každého podniku.

Konečným výstupem Balanced Scorecard je strategická mapa, která zobrazuje strategické cíle seřazené podle hledisek, mezi nimiž jsou vyznačeny návaznosti. Teprve znázornění příčin a následků strategických cílů umožňuje hodnocení kvality strategie a jejího možného budoucího vývoje.

Výsledkem Balanced Scorecard by mělo být i vytipování a postihnutí důležitých faktorů, které výkonnost podniku utvářejí. Při změně těchto činitelů se pak mění i matice Balanced Scorecard.

### 2.2 *Historie*

Tato poměrně mladá manažerská metoda je výsledkem výzkumu Roberta S. Kaplana s Davidem P. Nortonem na Harvard Business School, kteří na počátku devadesátých let 20. století vytvořili nástin dnešního BSC. Hlavním důvodem pro vytvoření této metody byla kritika dosavadních systémů podnikového řízení, které byly zaměřeny především na řízení hodnotových parametrů firem.



Výsledkem jejich snažení je koncepce Balanced Scorecard, tzn. vyvážený scorecard. Vyváženost spočívá v rovnováze mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti podniku.

V lednu roku 1992 publikovali autoři článek „Measures That Drive Performance“ v časopisu Harvard Business Review. Popisovali zde svůj roční výzkumný projekt uskutečněný ve 12 společnostech týkající se měření jejich výkonnosti. Výzkum probíhal zejména formou diskuse s manažery těchto podniků. Metoda vznikla jako reakce na empirická zjištění, že u řady společností nebyly strategické záměry dotaženy do praxe.

Ve svém druhém článku „Putting the Balanced Scorecard to Work“ z druhé poloviny roku 1993 se zaměřili na popis důležitosti výběru správných měřítek výkonnosti podniku.

V konečném důsledku se z Balanced Scorecard vyvinul klíčový manažerský systém, který se využívá jako základní koncepce pro důležité manažerské procesy: stanovení individuálních i týmových cílů, alokaci zdrojů, plánování, rozpočtování, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se. Rozšíření Balanced Scorecard o dimenzi řízení strategie popsali autoři ve svém třetím článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategie Management System“.

V roce 1996 autoři poprvé komplexně zachytili metodu BSC v knize „The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action“.

### **2.3 Cíle**

Hlavní úlohou Balanced Scorecard však není pouze zobrazení strategických cílů a jejich souvislostí, ale praktická realizace strategických cílů. Lidově řečeno „přeměnit vzdušné zámky ve skutečnost“. Toho lze dosáhnout, pokud lze postup plnění cílů kontrolovat pomocí měřitelných hodnot. V tuto chvíli si musíme uvědomit, že pro zdárné dosažení stanovených cílů musíme nalézt měřítka, která budou indikovat

výsledky nejen ex post, ale také ex ante. Tzn. klasická „výstupní“ měřítka, ale také taková měřítka, která budou hybnými silami naplňování cílů.

Neměli bychom ale dojít k příliš velkému počtu měřítek, pokud nemáme v úmyslu na jejich sledování vytvářet nová pracovní místa. Ideální počet měřítek záleží na složitosti strategické mapy, ale tato měřítka musí být jako celek vždy kontrolovatelná.

### 3 Perspektivy

Balanced Scorecard je metodou komplexního hodnocení výkonnosti, která přiřazuje cíle, měřítka, akce konkrétnímu úhlu pohledu. Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku; aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách explicitně vyjadřovat, jak uvádí Kaplan a Norton v knize Strategický systém míření výkonnosti podniku.

Autoři koncepce BSC navrhuji čtyři hlavní perspektivy aneb úhly pohledu na problém:

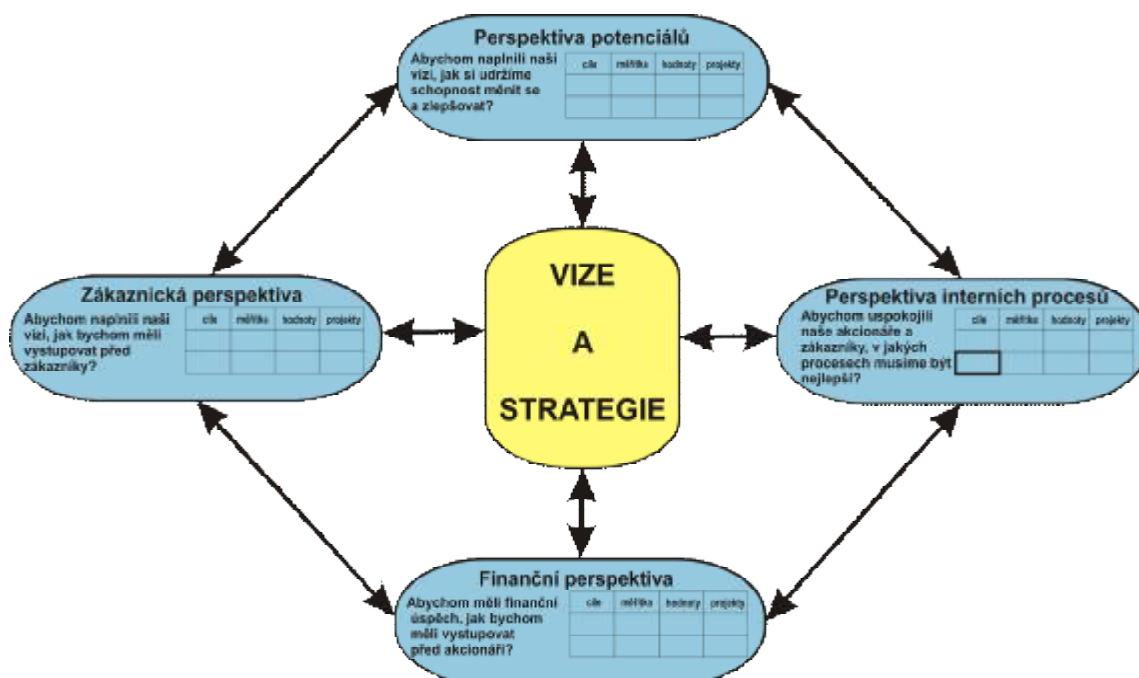
- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- potenciálů.

Umožňují nám zamyslet se nad strategií společnosti systematicky a souhrnně. Od zdrojů, které společnost využívá, po finanční výsledky hospodaření firmy. Model uvažování ve více dimenzích zamezuje izolaci perspektiv, protože na ně pohlíží jako na vzájemně související a vyvážené problematiky. Použití perspektiv jednoznačně eliminuje sklon posuzovat různé oblasti různým způsobem na základě odborného zaměření a odpovědnosti jednotlivých managerů.

Scorecard sestavený z různých úhlů pohledu umožňuje dosažení rovnováhy mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítka, mezi měřítka výstupu a jejich hybnými silami.

Hlavní perspektivy Balanced Scorecard vytvářejí obecně platný rámec, který může být modifikován, přizpůsoben specifickým podmínkám oboru a podniku. BSC je tedy modelem, ve kterém budou zohledněny všechny důležité aspekty činnosti organizace jak je vidět na Obrázku 1.

Obrázek 1 : Výchozí schéma BSC



*Pramen: Kaplan, R.S. - Norton, D.P.: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000*

### 3.1 Finanční perspektiva

- Co chceme nabídnout našim akcionářům?

Tvorba a využití Balanced Scorecard by měly směřovat k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční perspektiva je považována za perspektivu s nejvyšší finální důležitostí. Je nutné propojit ji s měřítky a cíli ostatních perspektiv BSC. Jednotlivá měřítka by měla být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

Hodnotová měřítka tak hrají dvojí roli:

- slouží ke zhodnocení cílů a měřítka všech ostatních perspektiv BSC,
- definují finanční výkonnost podniku očekávanou od jeho strategie.

K prvnímu bodu je nutno uvést, že by si finanční cíle měly krom efektů všimát i podnikatelského rizika. Řada podnikatelských subjektů je vystavena riziku, a proto je nutné zahrnout i určitou míru rizika do finanční perspektivy.

Druhý bod se týká strategie podniku, podle Kaplana a Nortona se strategie mění podle toho, v jaké fázi životního cyklu se podnikatelská jednotka nachází. Pokud bychom porovnávali podniky mezi sebou, musíme si uvědomit, že každý se nachází v jiné fázi svého životního cyklu: vstupu na trh, počátečního růstu, udržení se na trhu až po „sklizeň“, která signalizuje odchod z daného tržního segmentu. Všechny cykly jsou vzájemně spjaté.

V každé fázi životního cyklu jsou důležitá jiná měřítka, jejich vztah a vývoj je názorně zobrazen v Tabulce 1.

**Tabulka 1: Vztah strategie a fází životního cyklu**

		Strategie		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Fáze životního cyklu	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Tržní podíl Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice Výzkum a vývoj
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících Procento obrátu Ziskovost zákazníků	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Výnosnost pracovního kapitálu ROCE Ukazatel využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady	Doba návratnosti Výkonnost

*Pramen: Kaplan, R.S. - Norton, D.P.: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000*

Ve fázi růstu mají podniky vysoký potenciál svých produktů, dochází k rozsáhlým investicím a celkové finanční cíle se zaměřují na míru obrátu nebo růst prodeje na cílových trzích.

Ve fázi udržení se očekává větší návratnost investovaného kapitálu; podniky se snaží udržet si dosažený podíl na trhu nebo ho mírně zvyšovat. Cíle se zaměřují hlavně na ziskovost.

Ve fázi „sklizně“ se omezují investice na minimum, podnik se snaží maximalizovat hotovostní toky, které přesouvá na perspektivnější investice.

Autoři knihy Dynamická výroba R. H. Hayes, S. C. Wheelwright, K. B. Clark kritizovali naprostou nepřehlednost různých čísel, které podniky sledují a vykazují. Přitom k existujícím veličinám přibývají další a další veličiny. Podle některých expertů existuje v podnikovém měření zmatek, který má růstovou tendenci.

Východiskem z chaosu je akceptování kapitálové výnosnosti jako kritériální hodnoty. Všichni pracovníci podniku by tedy měli ve všech souvislostech zohledňovat zájem vlastníků na co nejvyšším zhodnocení investovaného kapitálu.

Akceptování kapitálové výnosnosti neznamena, že není třeba pracovat s řadou jiných veličin, protože kapitálová výnosnost je syntetickou charakteristikou. Kapitálovou výnosnost je třeba řídit toky a stavy kapitálu v jejich vzájemných souvislostech. Standardně používanými měřítky zhodnocení kapitálu jsou: výnosnost investic (ROI), interní míra výnosnosti (IRR), výnosnost vázaného kapitálu (ROCE), výnosnost aktiv (ROA), výnosnost vlastního kapitálu (ROE), nebo nověji ekonomická přidaná hodnota (EVA), cash flow návratnosti investic (CFROI), cash flow rentability hrubých aktiv (CROGA)

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku. BSC s touto skutečností není v rozporu, protože dokáže finanční cíle vyjádřit a přiměřeně přizpůsobit fázi životního cyklu, ve které se podnik právě nachází. (MATĚJKA, Milan. Systematizace ekonomických veličin. Materiály ke kursu Nové podnikové systémy)

## 3.2 *Zákaznická perspektiva*

- Jak nás mají vnímat naši zákazníci?

Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů. Dále mohou určit a měřit hodnotové výhody poskytované zákazníkům a segmentům, u kterých je rozlišována důležitost pro společnost. Hodnotové výhody pro základní měřítka zákaznické perspektivy představují hybné síly.

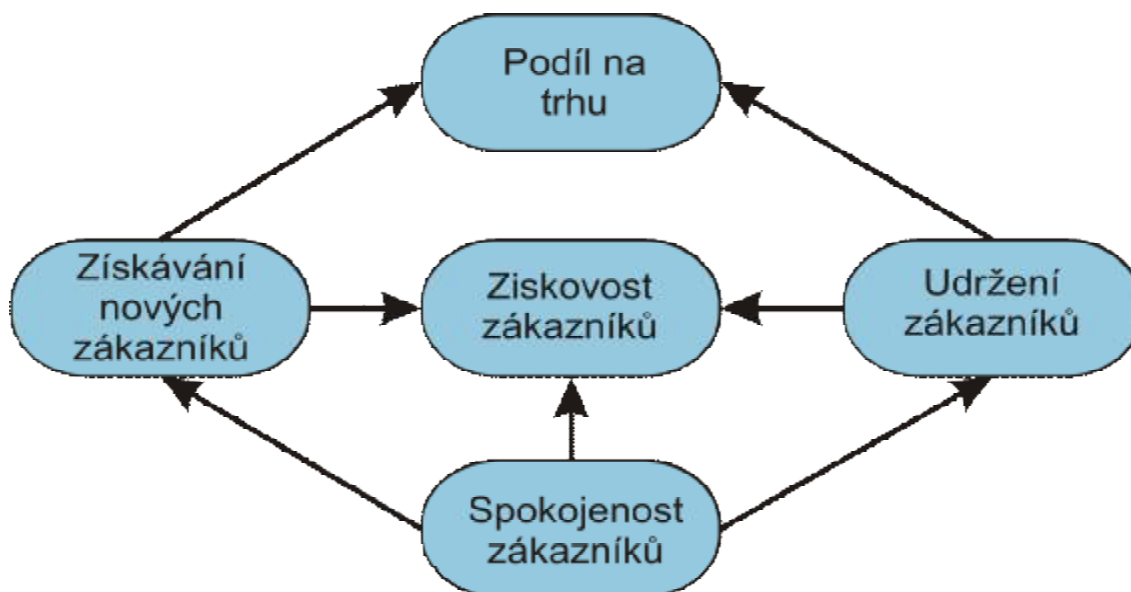
Převedení zákaznické perspektivy do konkrétních strategických cílů se děje pomocí segmentace zákazníků - identifikování těch, na které se společnost chce zaměřit nejvíce. Dále se stanovují hodnotové výhody, které se pak cílovým segmentům nabízejí. Je třeba si zapamatovat, že smyslem segmentace zákazníků není jen volba toho, co pro koho dělat, ale také co pro koho nedělat.

Základní skupinu měřítek lze použít pro všechny typy podniků:

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

Na obrázku 2 je znázorněn řetězec příčinných souvislostí těchto měřítek. Základ tvoří spokojenost zákazníků. Toto měřítko nám poskytuje zpětnou vazbu o podniku. Synergickým měřítkem všech uvedených měřítek by měla být ziskovost zákazníků, i když úspěch ve všech řízených oblastech nemusí ještě zákonitě znamenat úspěch v podnikání.

Obrázek 2: Příčinné souvislosti základních měřítek v zákaznické perspektivě



*Pramen: Kaplan, R.S. - Norton, D.P.: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press. Praha 2000*

### ***Podíl na trhu***

Pokud společnost chce, aby informace o podílu na trhu měly vypovídací schopnost, musí nejdříve odhalit a rozvinout zákaznické skupiny nebo tržní segmenty. Na některých trzích je tato fáze velmi jednoduchá, na jiných musí být aplikovány podpůrné marketingové metody. Jakmile jsou segmenty identifikovány, je měření podílu na trhu rutinní záležitostí. O celkové velikosti trhu mohou často poskytnout údaje různé obchodní asociace, vládní statistické organizace nebo další veřejné zdroje.

Měřítko mohou být různá - například procento získaných zakázek, podíl na obratu nebo účast na celkovém prodeji určitého produktu.

### ***Udržení zákazníků***

Udržení zákazníků je prostředkem k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech. Míra udržení zákazníků se měří např. počtem věrných zákazníků nebo počtem zakázek, realizovaných pro jednotlivé zákazníky.



### ***Získávání nových zákazníků***

Jedním z cílů podniků usilujících o růst objemu svých obchodů bude zvýšení počtu zákazníků v nejvíce ziskových segmentech. Měřítka získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, s jakou společnost přitahuje nové zákazníky. Můžeme ji měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům.

### ***Spokojenost zákazníků***

Plnění objednávek zákazníků v požadované kvalitě je významné jak pro udržení existujících zákazníků, tak pro získávání nových (není žádným tajemstvím, že nejlepší reklamou je pozitivní hodnocení zákazníka před potenciálním klientem, tzv. word-of-mouth). Péči o spokojenost zákazníka se musí věnovat obrovská pozornost. Pouze základní spokojenost zákazníka pro dosažení vysokého stupně jeho loajality, udržení a ziskovosti nestačí. Podnik může počítat se znovu se opakujícími prodeji pouze tehdy, označí-li jej zákazníci za nadprůměrně uspokojujícího dodavatele.

Některé společnosti mají to štěstí, že jim jejich zákazníci dobrovolně poskytují rating. Jiné musí informace o užitečnosti svých služeb získávat pomocí dotazníků a ke správnému vyplnění; navrácení dotazované osoby dostatečně motivovat.

### ***Ziskovost zákazníků***

Neměli bychom však příliš spoléhat na předchozí čtyři cíle, jejichž uspokojivé hodnoty stále ještě nezaručují, že má podnik ziskové zákazníky.

Metoda ABC umožňuje měřit ziskovost zákazníků. Pomáhá podnikům, které se orientují na zákazníky, aby se nestaly jejich otroky, ale pracovali za oboustranně výhodných podmínek. Ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby, které přináší zisk. Pokud zákazník požaduje zvláště náročné služby, může je podnik buď odmítnout, nebo navýšit jejich cenu. Tímto způsobem lze kompenzovat náklady na další nutné zdroje potřebné při poskytování takových služeb.

Při formulaci zákaznické perspektivy by měl manažer mít jasnou představu o cílových tržních segmentech. Měl by mít rovněž stanovena klíčová výstupní měřítka - podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a

jejich ziskovost. Tato měřítka mají ovšem typické nedostatky finančních ukazatelů - zpoždění a nedostatečnou vypovídací schopnost ve smyslu konkrétních každodenních akcí, které měřítka ovlivňují. Právě tyto nevýhody vyrovnává Balanced Scorecard.

Manažeři musí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují, a podle toho volit svou konkurenční výhodu.

Tu mohou tvořit třemi skupinami vlastností:

- vlastnosti výrobku a služby (funkčnost, kvalita a cena),
- vztahy se zákazníkem (zkušenosti s nákupem a osobní vztah),
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek ve všech těchto třech skupinách může manažer nasměrovat podnik tak, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytoval co největší hodnotu.

### ***3.3 Perspektiva interních podnikových procesů***

- Co musíme u našich procesů utvářet znamenitě, abychom splnili naši strategii?

V této perspektivě jsou měřeny interní podnikové procesy, které mají kritický význam pro spokojenost zákazníků a ovlivňují finanční cíle podniku. Důraz je kladen nejen na vyhodnocování již existujících procesů, ale také na zavádění nových procesů, které přinášejí hodnotové výhody. Proto je užitečné věnovat se této perspektivě až po stanovení měřítek pro finanční a zákaznickou perspektivu.

V perspektivě interních procesů manažeři odhalují kritické interní procesy, ve kterých musí být dosaženo vynikajících výsledků.

Klíčové procesy podnikatelské jednotce umožňují:

- poskytovat hodnotové výhody s cílem udržet si stávající zákazníky a s cílem zaujmout zákazníky nové,
- naplnit finanční očekávání investorů.

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

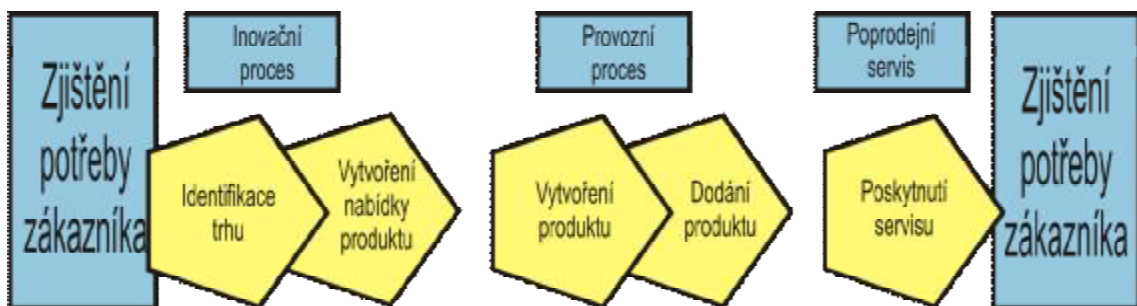
Umění rozvíjet úspěšné a udržitelné strategie spočívá ve vyrovnanosti vnitřních aktivit společnosti. Aktivity společnosti jsou výrazem konkrétní formy interních podnikových procesů, ze kterých se skládá jejich hodnotový řetězec. Na vstupu je rozpoznání potřeb zákazníků a výstupem je jejich uspokojení výběrem aktivit, které zajistí poskytování hodnoty v souladu se zvolenou strategií.

Hodnotový řetězec je posloupností aktivit, díky nimž podnikatelská jednotka přidává danému výrobku hodnotu a v konečném důsledku dosahuje svých finančních záměrů. Hodnotový řetězec je jedinečný pro každou firmu, stejně jako strategie. Základní model zahrnuje tři procesy.

Těmito procesy jsou:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

**Obrázek 3: Model hodnotového řetězce interních procesů**



*Pramen: Zpracováno autorem*

### ***Inovační proces***

Některé definice označují výzkum a vývoj za podpůrný proces, nikoli za základní prvek procesu vytváření hodnoty, protože v něm nepřevládají tržní aktivity. R. S. Kaplan a D. P. Norton dospěli k závěru, že inovace představují interní kritický proces, neboť schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnoho podniků důležitá. Inovační proces začíná shromážděním co největšího počtu nápadů a výběrem těch, které jsou pro podnik realizovatelné a mají šanci uspět na trhu.

Následuje převedení myšlenky do hmotné podoby reprezentované prototypem výrobku.

Závěrečnou etapou inovačního procesu je komercializace výrobku. Výsledkem je vždy volba určité strategie spojené se zavedením výrobku na trh.

### ***Provozní proces***

Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Procesy obsažené v této fázi se tradičně sledují finančními měřítky, např. nákladovými měřítky, rozpočty a odchylkami. Totální řízení jakosti vede mnoho podniků k doplňování tradičních nákladových a finančních měřítek na zjišťování kvality provozního procesu, doby cyklu a nákladů.

### ***Poprodejní proces***

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem reklamovaných a vrácených produktů a zpracování plateb.

Společnosti, které se rozhodnou svým cílovým zákazníkům nabízet skvělé poprodejní služby, mohou svou výkonnost měřit pomocí veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Tímto způsobem může doba trvání cyklu - od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému prošetření problému - měřit rychlost odezvy na závadu. Měření nákladů může ověřit finanční efektivnost poprodejních služeb, dále lze sledovat počet požadavků vyřešených jedním telefonátem proti těm, které vyžadovaly několik fází řešení.

Poslední částí poprodejního servisu je fakturace a příjem plateb. Obecně vzato bude cílem podniku zkrátit dobu inkasa (tedy čas mezi dokončením obchodu a obdržením platby), snížit náklady na tento proces a zvýšit jeho jakost.

Cíle perspektivy interních podnikových procesů zahrnují: zvýšit efektivitu uvádění nových výrobků na trh, prosazení orientace na procesy, zvýšení flexibility procesů, zkrácení doby vývoje, zlepšení úrovně spolupráce s dodavateli, vybudování sítě strategických partnerství.

### **3.4 Perspektiva potenciálů**

- Jak dlouhodobě zaručíme náš úspěch prostřednictvím našich zaměstnanců?

Čtvrtá perspektiva Balanced Scorecard nebývá jednoznačně pojmenována. Konzultační firma Horváth&Partner hovoří o perspektivě potenciálů, R. S. Kaplan a D. P. Norton o perspektivě učení se a růstu. V literatuře se lze setkat s označeními: perspektiva zaměstnanců, perspektiva znalostí, perspektiva inovací, perspektiva budoucnosti, které zpravidla preferují určitý zdroj růstu, zatímco ostatní opomíjejí. Perspektiva potenciálů je bodem dlouhodobé a udržitelné změny, je příležitostí pro zvýšení šance na úspěch implementace strategie. Cílem perspektivy je nalézání, pochopení, sdílení, využívání znalostí pro vytváření budoucích hodnot. Nejvyšší hodnota je dosažena, je-li řízení znalostí propojeno se strategií společnosti a s návrhem její tvorby. Ve společnostech založených na znalostech závisí schopnost zlepšovat podnikatelské procesy na schopnostech jednotlivců změnit své chování, soustředit znalosti na strategii.

Perspektiva potenciálů zvažuje všechny možnosti růstu, vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů, procedur. Tato perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou, která vytváří předpoklady pro zvládnutí změn. Je pilířem pro dosahování cílů předchozích perspektiv. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení cílů v perspektivě interních procesů, zákaznické perspektivě, v konečném důsledku i perspektivě finanční.

Balanced Scorecard zdůrazňuje nutnost investování do infrastruktury, která vytváří a zabezpečuje podmínky pro rozvoj. Z tohoto pohledu jde o strategické investice, které vytvářejí budoucí dispozice firmy. Do podnikové infrastruktury patří klasické investice i investice do lidí, systémů, procedur.

Důsledkem srovnání dříve výrazných rozdílů v technickém vybavení práce a vyrovnání lidských schopností významných z hlediska uplatnění je podstatný nárůst významu využití lidské pracovní síly, významu motivace a stimulace a to z hlediska ekonomické úspěšnosti a dlouhodobé prosperity.

Pánové Kaplan a Norton ve své knize *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku* odvodily tři obecné oblasti perspektivy potenciálů.

*Jsou jimi:*

- schopnosti zaměstnanců
- schopnosti informačních systémů
- motivace, delegování pravomocí, angažovanost

### ***Schopnosti zaměstnanců***

Od doby průmyslového věku prošla role zaměstnanců výraznými změnami. Tradiční podnik organizovaný na principu vědeckého řízení prosazoval přenesení myšlenkové činnosti z dílen do plánovacích, technologických a jiných kanceláří. Manažeři detailně určovali opakující se úkony jednotlivých pracovníků a zavedli standardy. Rozdělení práce do jednotlivých opakujících se úkonů vedla k funkční specializaci zaměstnanců.

Opakující se práce na stejné úrovni výkonnosti a produktivity charakteristická pro podniky průmyslového věku, již pro dosažení úspěchu nestačí. Pokud chce podnik růst za hranice dnešní výkonnosti, dodržování standardů zavedených v minulosti také nestačí. Nápad jak zlepšit procesy musí vycházet od zaměstnanců, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Pro podnikatelskou jednotku tedy zaměstnanci představují potenciál znalostí, dovedností, kreativity, jehož využití bude záviset na zvolených metodách stimulace.

Tato změna vyžaduje rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu pro dosahování cílů podniku. Prosazování změn v podnikových systémech je třeba provázat s vhodně zvoleným systémem odměňování, který reflektuje nejen výsledky podniku, ale také znalosti, schopnosti, zlepšovateľské aktivity jednotlivců.

Obecnými měřítky cílů v oblasti potenciálů jsou dle knihy Roberta Kaplan a Davida Nortona, *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku* :

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

V rámci těchto klíčových měřítek je spokojenost zaměstnanců hybnou silou dvou dalších měřítek, loajalitou a produktivitou zaměstnanců.

## 4 Měřitelnost efektů

V předchozí kapitole byla uvedena základní měřítka používaná v jednotlivých perspektivách. V této kapitole se zaměřím jednak na postup tvorby systému měřítek a na jejich správný výběr a dále pak na propojení měřítek se strategií podniku.

Měřítka hrají v BSC klíčovou roli. Měla by konkretizovat strategické cíle a umožnit sledovat jejich dosahování. Měření strategických cílů má za úkol vést jednotku správným směrem. Řízení měřítek vyžaduje jejich popis, u stávajících měřítek musíme ověřit jejich použitelnost v BSC. Každé měřítko je možné nalézt snáze, pokud je cíl jasně a konkrétně definován. Pro cíle, které mají obecný charakter, je určení měřítek obtížné.

Při definici většiny měřítek bychom neměli narazit na velký problém, vezmeme-li v úvahu, že dosažením cíle se musí změnit nějaká skutečnost, která se někde musí projevit. Popisujeme-li cílový stav, znamená to, že musí existovat kritérium pro zjištění jeho dosažení a pro sledování odchylek od cíle. I přesto mohou být identifikovány cíle, k nimž není možné nalézt vhodné měřítko. Potom můžeme jako měřítko použít slovní popisy vývoje naplnění daného cíle.

### 4.1 Tvorba měřítek

Postup tvorby měřítek lze rozdělit do tří etap:

- vypracování návrhů měřítek,
- výběr měřítek,
- zajištění implementace měřítek.

#### *Vypracování návrhů měřítek*

Důležitým požadavkem na vypracování návrhů měřítek je, aby je vypracovali ti, kteří jsou plně srozuměni s obsahem strategických cílů. Tento požadavek vyplývá z toho, že jednotlivá měřítka by měla správně odrážet charakter příslušného strategického cíle.



Nejlepším postupem je, když management vytváří návrhy měřítek k jednotlivým strategickým cílům nejprve individuálně nebo v malých skupinách, a jednotlivé úkoly si rozdělují podle svého odborného zaměření.

## **4.2 Výběr měřítek**

Při výběru měřítek by neměla být pozornost věnována pouze veličinám, které lze jednoznačně měřit či kvantifikovat. Úspěch podniku závisí i na faktorech jako jsou: image, spokojenost zaměstnanců, kvalita systému řízení atd. U těchto faktorů je třeba najít vhodný nástroj, pomocí kterého získáme určitý výsledek.

V ideálním případě je pro každý strategický cíl zvoleno jedno měřítko. V praxi to však není vždy možné. Vystává tedy otázka, kolik měřítek má BSC obsahovat? Jak uvádí A. Schneiderman v knize *Juggling Balanced Scorecard Metrics* ideální je 5-7 měřítek. Vyplývá to ze dvou faktů:

- Za prvé každý scorecard i měřítko musí mít svého majitele, který na něj vynakládá svůj čas. Zde si můžeme položit otázku: „Kolik má být v BSC měřítek, aby se dal uřídit?“
- Za druhé každá osoba má určitou „šíři záběru“, tzn. počet kritérií, které je schopna efektivně řídit.

Proč právě 5-7 měřítek? Schneiderman tento předpoklad potvrzuje tím, že dobrý žonglér udrží ve vzduchu 5 až 6 míčků, a průměrní manažeři uřídí 4-6 dalších lidí.

Při výběru vhodných měřítek nám mohou pomoci následující otázky, které byly stanoveny v knize *Balanced Scorecard v Praxi* od Horváth&Partners:

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování pracovníků v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?
- Může osoba odpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?

V následující tabulce jsou shrnuty důležité body pro výběr vhodných měřítek.

**Tabulka 2: Podklady pro výběr vhodných měřítek**

<b>Formalizace</b>	<b>Disponibilita</b>	<b>Implementace</b>	<b>Citlivost</b>
Matematický vzorec	Je v současnosti měřítko měřeno? Jsou k dispozici aktuální data? Kdo je za zjišťování měřítka zodpovědný?	Má implementace z hlediska nákladů a užítku smysl?	Může osoba zodpovědná za daný cíl vývoj měřítka významnou měrou ovlivnit?
Popis měřítek	Jaký je zdroj dat? Frekvence měření? Existují minulé hodnoty?	Plán projektu implementace.	Je možné měřítko ovlivnit krátkodobě nebo jen dlouhodobě?
Zodpovědnost za výsledek	Používá se měřítko v současném reportingu? Jsou k dispozici plánované údaje?		Znázorňuje dané měřítko vzájemné souvislosti příčin a důsledků?

*Pramen: Horváth&Partners: Balanced Scorecard v Praxi. Profess Consulting. Praha 2002*

### 4.3 Zajištění implementace měřítek

Ve fázi implementace měřítek jsou důležitá hlavně tato kritéria:

- existence měřítka,
- náklady měření,
- akceptace měřítka,
- možnost měřítko formalizovat,
- určení frekvence, s jakou má být měřítko zjišťováno.

Propojení měřítek ve čtyřech perspektivách zvýrazňuje to, že BSC není souborem několika desítek měřítek, které si manažeři musejí mezi sebou „přehazovat jako horký brambor“ a přijímat mezi nimi kompromisy. V kvalitně sestaveném BSC by měla být měřítko spíše propojena tak, aby bylo možné komunikovat v rámci několika úzkých strategických témat, jakými jsou např. růst, snižování rizika nebo zvyšování produktivity.

#### **4.4 Spojení měřítek *Balanced Scorecard* se strategií podniku**

Abychom mohli strategii firmy převést prostřednictvím jednotlivých měřítek, je nutné respektovat tri základní principy:

- vztahy příčin a důsledků,
- hybné síly výkonnosti,
- vazby na finance.

##### ***Vztahy příčin a důsledků***

Vztahy příčin a důsledků umožňují převést strategii na soubor konzistentních a vzájemně provázaných cílů, jejichž splnění je nutným předpokladem pro dosažení strategických záměrů. Sama strategie je tvořena souborem hypotéz o příčině a důsledku, jak již bylo řečeno.

*Správně sestavený Balanced Scorecard by měl vypovídat o strategii podnikatelské jednotky právě takovými posloupnostmi vztahů příčiny a důsledku. Měřicí systém by měl vztahy mezi cíli a měřítky v různých perspektivách přesně vyjádřit, aby mohly být řízeny a ověřovány. Měl by popsat a přesně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčiny a důsledku mezi výstupními měřítky a jejich hybnými silami. Každé měřítko by v BSC mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které dotvářejí význam strategie podnikatelské jednotky celému podniku.* Citace z knihy Kaplan, R.S. - Norton, D.P.: Strategický systém měření výkonnosti podniku.

##### ***Hybné síly výkonnosti***

O tomto principu jsem se již také zmínil ve druhé kapitole. Dobře sestavený BSC disponuje jak měřítky výstupními, charakterizujícími úspěšnost implementované strategie, tak měřítky hybných sil, které musí vypovídat o tom, jak má být úspěšnosti strategie dosaženo.

### *Vazby na finance*

Tento princip zajišťuje důkladné provázání všech měřítek Balanced Scorecard s hodnotovými cíli. Měřítko všech ostatních perspektiv by měla být ve vztahu k měřítkům finanční perspektivy v příčinném vztahu. Jeho hlavní snahou je udržet pozornost manažerů na výstupní měřítko výkonnosti ve formě hodnotových ukazatelů.

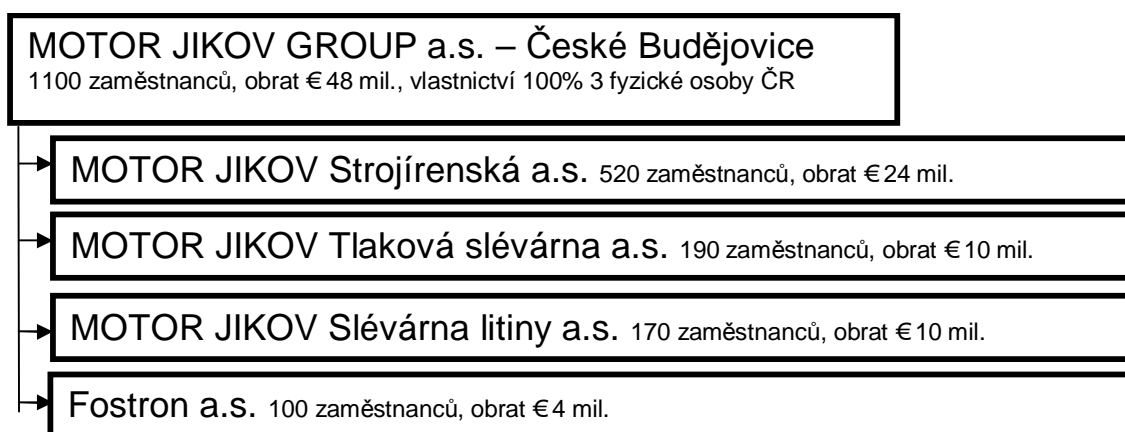
## 5 Popis společnosti MOTOR JIKOV GROUP a.s.

Svou diplomovou práci na téma: „Systém BSC a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě“ jsem zpracovával v holdingové společnosti MOTOR JIKOV Group (dále jako MJG).

### 5.1 Základní údaje

MOTOR JIKOV GROUP a.s. je mateřskou společností čtyř dceřiných jihočeských strojírenských a slévárenských akciových společností. Skupina má cca 1100 pracovníků a obrat 1,3 mld. Kč (2006).

**Obrázek 4: Struktura MJ Group**

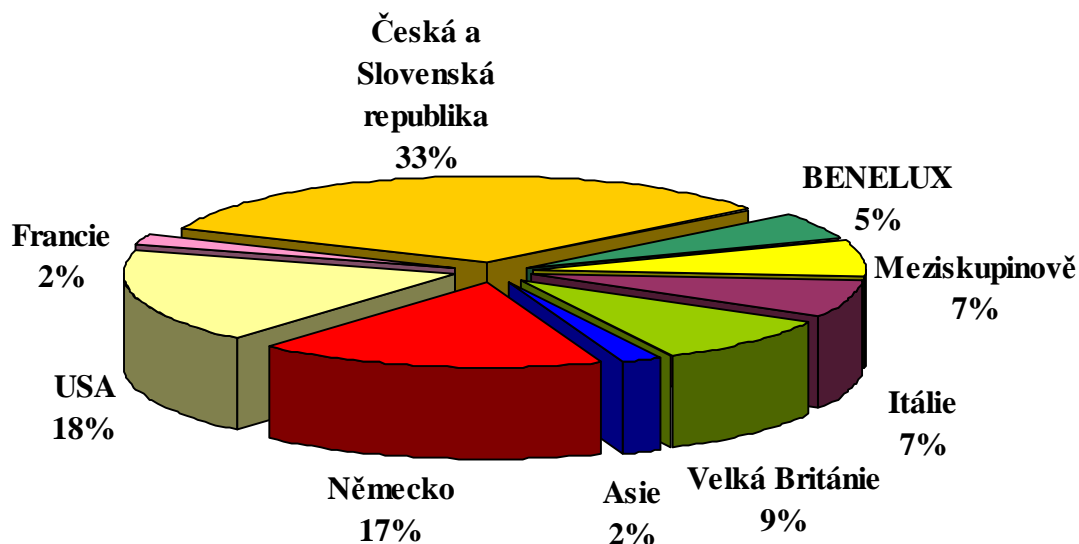


*Pramen: Zpracováno autorem*

Hlavní obory podnikání jsou příslušenství a komponenty osobních a nákladních automobilů, tlakově lité odlitky ze slitin hliníku a ze slitin zinku, odlitky ze šedé a tvárné litiny, speciální obráběcí stroje, montážní zařízení, formy pro vstřikování kovů a plastů, nýtovací nářadí, malá zemědělská mechanizace a čistící stroje.

Společnost v roce 2006 dosáhla obrátu 1,3 mld. Kč. Výše jejího obrátu není závislá pouze na tuzemských odběratelích. Jak je zřejmé z grafu, který znázorňuje tržby dle regionů.

**Obrázek 5: Tržby dle regionů**



*Pramen: Zpracováno autorem*

## 5.2 Historie

Historie společnosti sahá až do 19. století, kdy vznikla roku 1887 původní strojírenská dílna *Julia Škrlandta* (1853 - 1935). Od 1. 7. 1898 se stala vlastnictvím tříčlenné společnosti, která zakoupila v roce 1899 prázdné budovy po zrušené bednárně v Kněžských Dvorech v sousedství železniční trati do Prahy. Do objektů přemístila své zařízení na stavbu mlýnů a na výrobu strojů, postavila hamr a slévárnu kovů. Rozhodující osobností se stal od 1900 nový spolujednatel *Emanuel Kubricht* (1864 - 1921). Od 1911 se změnili majitelé i název továrny na *Union, první jihočeská továrna na stroje a stavby mlýnů*. V roce 1918 bylo provedeno akcionování továrny s názvem *Union, akciová strojírna a slévárna, Kněžské Dvory*. Kapitál byl v roce 1921 zvýšen na 2 miliony korun. Přesto patřil podnik mezi menší akciové společnosti ve městě. E. Kubricht získal pro podnik odbyty v zahraničí. Dovedl využít válečné konjunktury zavedením zbrojní výroby, což firmě umožnilo postavit novou tovární halu. Po vzniku

ČSR v roce 1918 došlo ke ztrátě dřívějších trhů a poválečné celní přeprady ztěžovaly export. Union se zaměřil na stroje pro pivovary, cukrovary, vyráběl drtící a šrotovací stroje, menší turbíny pro hydroelektrárny. V roce 1938 zde pracovalo 250 zaměstnanců. Na konci 30. let byl zčásti obnoven i export do některých zemí, ale druhá světová válka přerušila dosavadní vývoj. Union se stal kooperačním závodem koncernu *Škoda Plzeň* pro zbrojní výrobu.

Po válce se podnik vrátil k původní výrobě mlýnských strojů, turbín, šrotovníků a dalších zařízení. V říjnu roku 1948 došlo k likvidaci akciové společnosti a vznikl samostatný národní podnik *Motor Union*. Od 1954 nesla firma název *Motor*.

K podniku byly přiřčeny další továrny:

-1949 bývalé *Českobudějovické strojírny* na Střeleckém ostrově, kde se následně vyráběly lodní motory a od 1962 zde bylo vývojové středisko, konstrukční kanceláře a zkušebny (1996 byl objekt odprodán firmě *Würth Elektronik iBE CZ*),

-1950 dočasně závod v Kaplici a filiální závod ve Vodňanech (k roku 2006 produkovala vodňanské divize hlavně výrobky malé zemědělské mechanizace, travní sekačky a vybraný sortiment doplňků pro tuto mechanizaci)

-1955 byla ve zrušené tužkárně v Lipenské ulici zahájena výroba karburátorů, která se postupně stala rozhodující pro celý podnik a byla 1964 přeložena do bývalé šroubárny v Křižíkově ulici jako závod 03 (stávající objekt v Lipenské ulici zůstal bez výroby, továrna v Křižíkově 1 od 2000 patří *Motoco a.s.*)

V základním závodě si perspektiva rozvoje vynutila stavbu slévárny (rekonstruována 1986) a výrobních hal. Neustále docházelo ke změnám ve výrobním programu: naftové motory, elektroagregáty, hydraulické sklápěče pro nákladní vozy, kompresory, po dobu pěti let se vyráběl moped *Stadion*, metalurgický provoz zajišťoval odlitky ze šedé litiny a ze slitin zinku a hliníku pro vlastní výrobky i pro jiné podniky.

V roce 1989 vznikl státní podnik *Motor Jikov*, který byl zrušen k 31. 12. 1990, jeho majetek vložen do současně založené akciové společnosti se státní účastí a jmění rozděleno na 474 935 akcií. K 1992 byl vytvořen společný podnik stuttgartského koncernu *Bosch* a *Motor Jikov a. s.* Firma *Robert Bosch s.r.o.*, dočasně převzala výrobu

kompresorů a pružinových brzdových válců. MOTOR JIKOV majetkovou účast v podniku na Kněžskodvorské 26 odprodal (1995).

K roku 1995 se stala majoritním vlastníkem Motoru Jikov akciová společnost M.I.C.B., která do strojírenské skupiny přiřadila také závody bývalého podniku Lada Soběslav. Během restrukturalizace společnosti v roce 1997 vznikly samostatné akciové společnosti MOTOR JIKOV, MOTOR JIKOV Slévárna litiny, MOTOR JIKOV Tlaková slévárna, nástrojárna FOSTRON, ADACO a UNI CZ.

K 1.8.2005 zanikla společnost Motor Jikov a.s. a jmění bylo převedeno sloučením s akciovou společností M.I.C.B na holdingovou společnost *MOTOR JIKOV Group a.s.* Holding k roku 2006 představují 4 jihočeské strojírenské a slévárenské akciové společnosti – *MOTOR JIKOV Slévárna litiny*, *MOTOR JIKOV Tlaková slévárna*, *FOSTRON* a *MOTOR JIKOV Strojírenská*, která vznikla v roce 2004 fúzí jindřichohradeckého *ADACO a.s.* se soběslavskou *UNI CZ a.s.*

### **5.3 Systém strategického řízení v rámci holdingu**

Každá změna organizační struktury s sebou přináší zákonitě i změnu v řídicí struktuře. Společnosti MJG prošly celou řadou změn, ale stávající řídicí struktura nového holdingového uspořádání v rámci společností MOTOR JIKOV GROUP se postupně vyvíjela od roku 2004 v závislostech na realizaci plánovaných změn, které byly ukončeny ke konci roku 2005. Rok 2006 byl tedy prvním rokem v systému „nové“ řídicí struktury.

V čele celého holdingu stojí generální ředitel, který je současně předsedou představenstva a je také jedním z vlastníků společnosti.

Z hlediska řízení je vždy pozitivní, dojde-li k propojení akcionářské (vlastnické) a řídicí (výkonné) pozice – od stanovení dlouhodobých vizí a strategických cílů, přes jejich prosazování a sledování naplňování, až po řešení okamžitých operativních problémů. Zejména pak v oblasti řízení a prosazování změn, hodnocení podnikatelských plánů atd.

Blokové schéma holdingu MJG – viz Obrázek 6



Všechny dceřiné společnosti jsou řízeny dle německého modelu „pracovním“ představenstvem, jehož členy jsou ředitelé divizí dané a.s. a průřezoví ředitelé odpovědní za danou oblast v každé dceřiné a.s..

Blokové schéma dceřiné společnosti - viz Obrázek 7

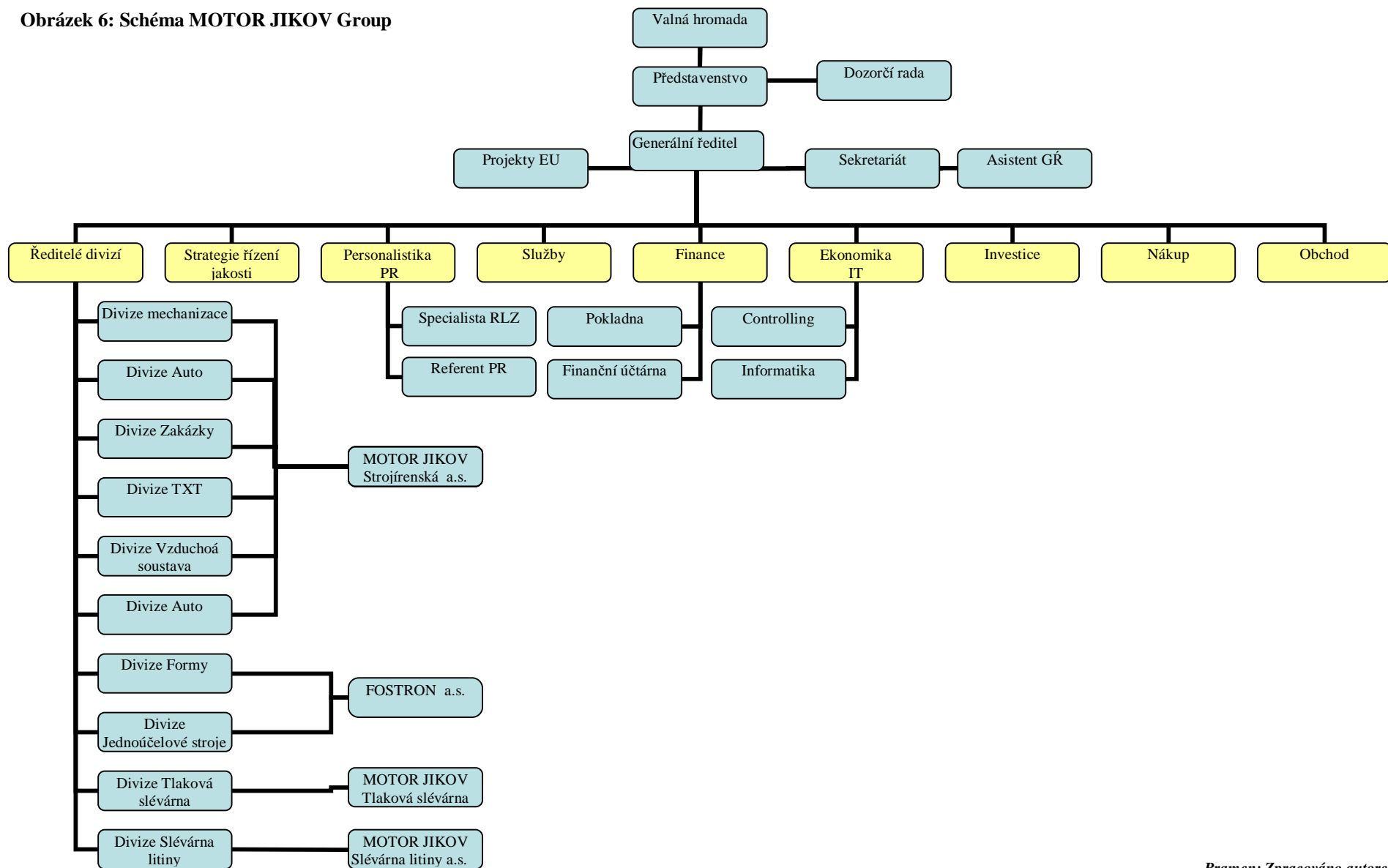
*(jako příklad uvedeno schéma MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a.s.)*

### ***Dceřiné společnosti***

Dceřiné společnosti byly v rámci strategického plánování ( jakým směrem se bude který obor vyvíjet – útlum/stagnace/rozvoj) organizačně uspořádány do výrobních „divizí“ podle hlavních oborů jejich podnikání. A tak ve čtyřech dceřiných a.s. ke konci roku 2006 existovalo 10 výrobních divizí.

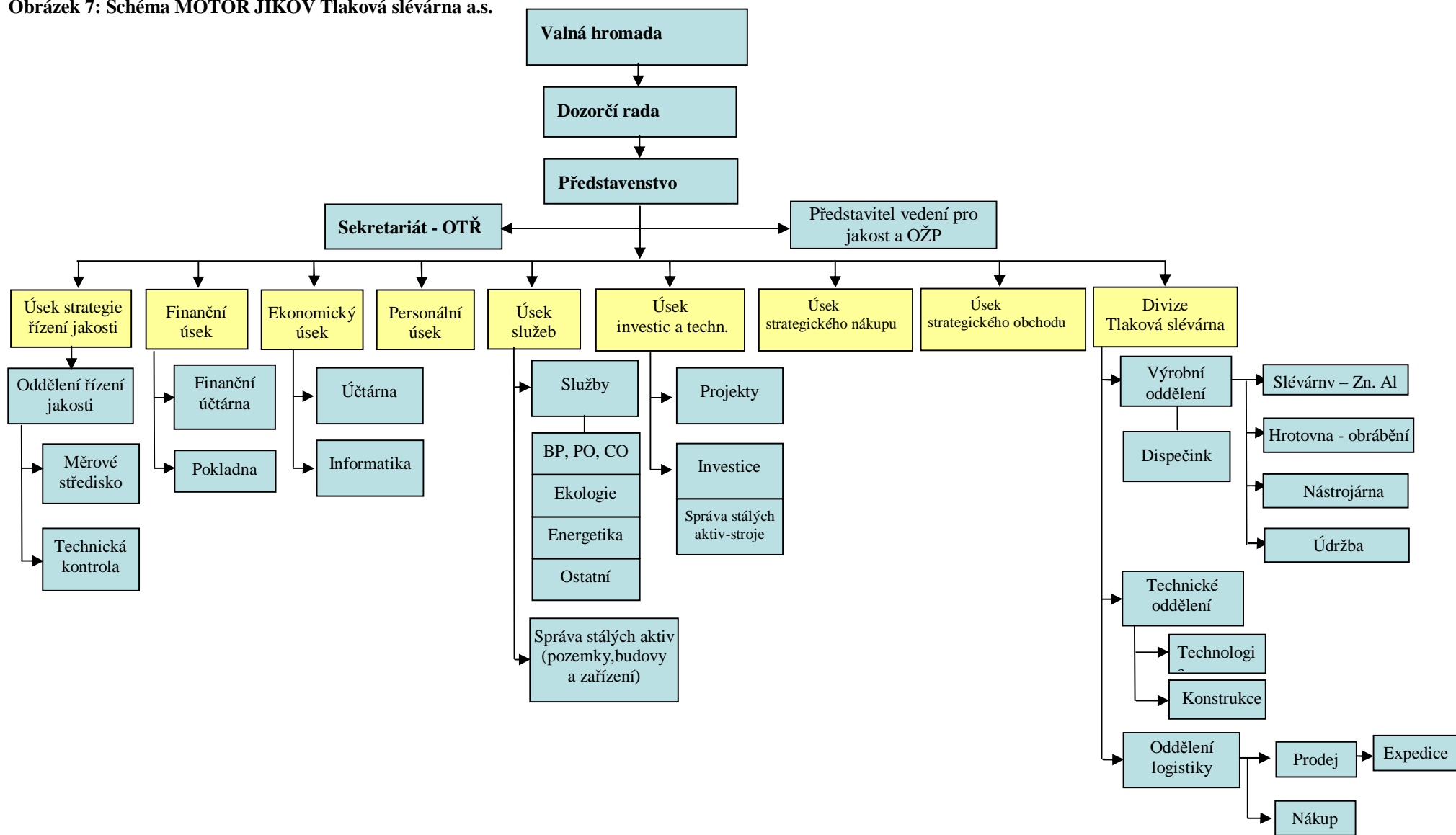
Z hlediska řízení v čele každé divize stojí ředitel divize a jako členy vedení divize má zpravidla 4-5 manažerů (pro výrobu, pro techniku, pro jakost, pro logistiku (pro prodej/pro nákup) a případně pro obchod.

Obrázek 6: Schéma MOTOR JIKOV Group



*Pramen: Zpracováno autorem*

Obrázek 7: Schéma MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a.s.



*Pramen: Materiály MJG*

## ***Řízení „Průřezových“ činností/oblastí***

Tuto oblast vidím jako určité specifikum pro MJG, které je však z pohledu efektivity procesů, řízení a úspory nákladů velkým přínosem.

Jednotlivé oblasti / činnosti jsou řízeny „centrálně“ z mateřské společnosti holdingu přes tzv. „průřezové ředitele“, kteří jsou v pracovně právním vztahu s vlastní MJG, ale jako členové představenstva jsou odpovědní za danou oblast v každé dceřiné a.s. Pro tuto oblast stanovují cíle, s naplňováním přes podnikatelské plány každé jednotlivé divize.

Jedná se o strategii a řízení v oblastech:

- Jakost,
- Finance,
- Ekonomika,
- Personalistika,
- Služby,
- Investice a technika,
- Nákup,
- Obchod.

Některé oblasti jsou tímto centrálním řízením náročné na komunikaci a vymezení kompetencí, protože mnohý průřezový ředitel přímo řídí zaměstnance jiné a.s., kteří ze svého pracovně právního vztahu spadají do řídicí působnosti ředitele divize dané a.s.

Proto musela být v celém holdingu MJG jasně stanovena mnohá pravidla jako např.:

- sjednocení a určení řídicích úrovní všech vedoucích pracovníků,
- pravidla vymezující vlastní řídicí a metodicky řídicí kompetence,
- pravidla pro organizaci a řízení porad,
- jasné určení pravidel pro podpisové kompetence atd.

Byly jasně stanoveny řídicí úrovně a každý zaměstnanec dnes zná svého „přímého“ nadřízeného. Z hlediska řídicích pracovníků je zaveden systém řídicí úrovně od nejvyšší úrovně – od generálního ředitele:

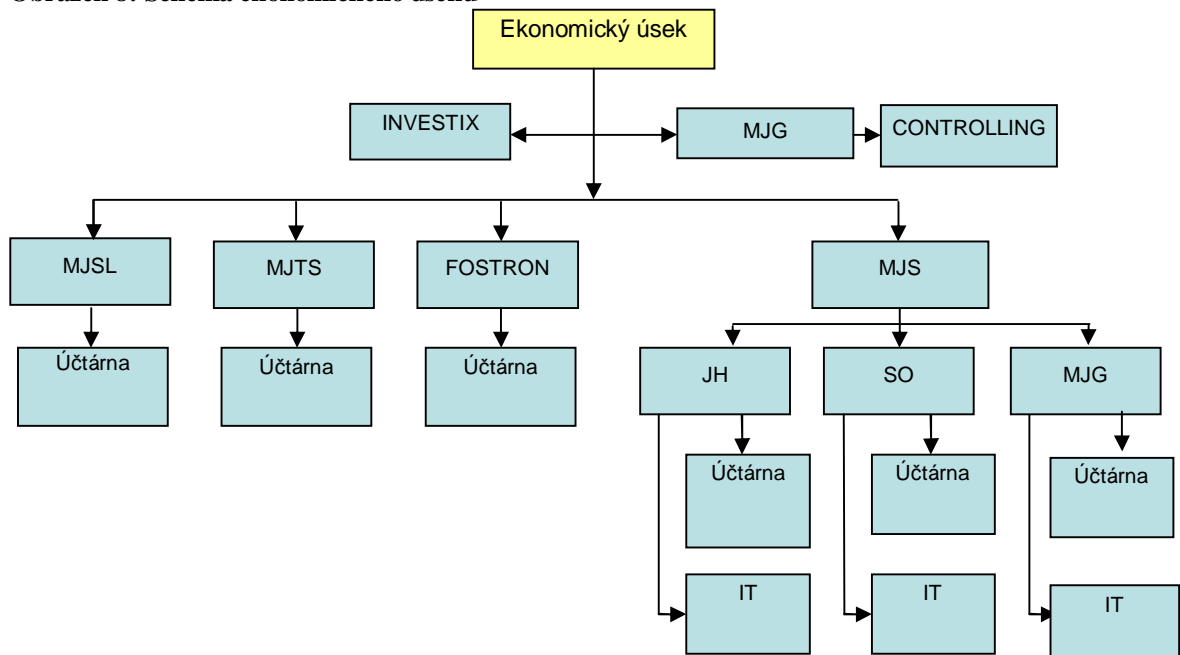
- GŘ
- GŘ – 1 (ředitelé divizí a průřezoví ředitelé)
- GŘ – 2 (manažeři dané divize = členové vedení divize)
- GŘ – 3 (vedoucí pracovníci + mistři)

**Průřezové oblasti/činnosti (zajišťované kmenovými zaměstnanci)**

Jedná se o oblasti:

- jakost
- finance
- ekonomika (viz obrázek 8)
- IT
- investice
- nákup
- obchod
- personalistika

**Obrázek 8: Schéma ekonomického úseku**



*Framen: Materiály MJG*

- jsou to oblasti/činnosti, které sice probíhají v každé dceřiné a.s. samostatně, mnohé dokonce i v každé výrobní divizi samostatně, ale jsou řízeny centrálně z mateřské společnosti holdingu
- ve vlastních a.s./divizích jsou zajišťovány jejich vlastními kmenovými zaměstnanci

***Průřezové oblasti/činnosti ( zajišťované outsourcingem)***

Jsou to oblasti/činnosti, které jsou potřebné pro správné fungování každé a.s./divize, ale jednotlivé a.s./divize si je nakupují jako službu od externí společnosti.

Jedná se o oblasti:

- personalistiky ( ale v podobě pouze zpracování mezd, vedení personální agendy a organizační zajištění vzdělávacích akcí pro zaměstnance)
- oblast služeb ( opravy budov, areálu, hlídací služby, energie, nájmy, autopark atd.)

Uvedené činnosti zajišťované outsourcingem jsou však také centrálně řízeny pro všechny společnosti MJG z mateřské společnosti holdingu MJG.

## 5.4 Kvalita

Společnosti MOTOR JIKOV Group jsou od roku 1996 držitelem několika certifikátů, které je možné vidět v Tabulce 3.

**Tabulka 3: Certifikace společností MOTOR JIKOV Group**

Společnost	ISO/TS 16949 : 2002	EN ISO 9001 : 2000	ISO 14001 : 2004	Společnost provádějící certifikaci
MOTOR JIKOV Group a.s.	r. 2003	r. 1996		TÜV NORD CERT GmbH 45141 Essen
MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.		r. 1998		TÜV NORD CERT GmbH 45141 Essen
MOTOR JIKOV Slévárna litiny a.s.		r. 2004		TÜV NORD CERT GmbH 45141 Essen
MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a.s.	r. 2003	r. 2000	r. 2004	TÜV NORD CERT GmbH 45141 Essen
FOSTRON a.s.		r. 2005		TÜV NORD CERT GmbH 45141 Essen

*Pramen: Zpracováno autorem*

Holding spolupracuje s mnoha významnými certifikovanými společnostmi: BROSE – Germany zabývající se výrobou sedaček do automobilů, obrat 2,2 mld. EUR, 8800 zaměstnanců. HALDEX – Sweden vyrábějící brzdové systémy pro motorová vozidla, obrat 1,126 mld. EUR, 4300 zaměstnanců. EDSCHA – Germany produkující systémy na otevírání dveří pro automobilový průmysl, obrat 985 mil. EUR, 6900 zaměstnanců. General Electric Transportation Rail division – USA s obratem 152 mld. USD a 300.000 zaměstnanců.

## 5.5 Lidské zdroje

Moderní management si uvědomuje, že lidé jsou největším bohatstvím podniku. Co by byly stroje, nové technologie či drahé zařízení bez lidí, kteří by je obsluhovali, řešili problémy, inovovali?

Ve světle tohoto přístupu se zdá jen rozumné věnovat lidským zdrojům stejnou pozornost jako ostatním hlediskům. Lidé skutečně tvoří základ každé společnosti, a

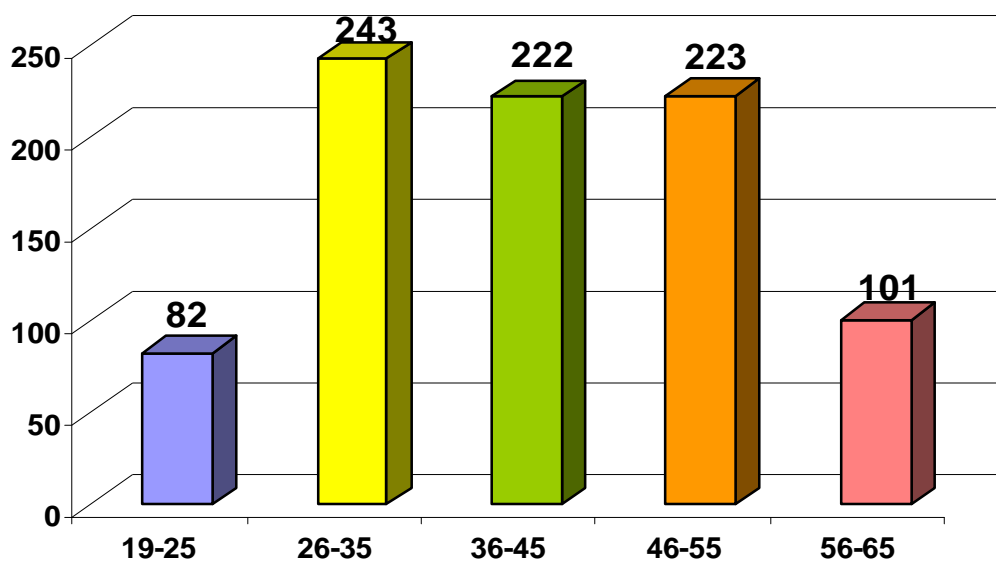
proto by management měl myslet na jejich rozvoj a snažit se o efektivní využívání jejich potenciálu. Schopný personál je pro trvalý úspěch firmy rozhodujícím kapitálem.

V posledních letech si podniky osvojují přechod od " tradiční " personalistiky k rozvoji " lidských zdrojů ". Podnikové zásady vedení lidských zdrojů mají za cíl rozvíjet u pracovníků podnikatelské myšlení, samostatnost a odpovědnost za výsledky svého rozhodnutí. Výkonový potenciál pracovníků aktivizují konzultace, poradenství a hodnotící pohovory, při nichž se vedoucí dohodne s pracovníkem na cílech a zhodnotí jejich dosažení. Vedoucí pracovník přestává být především příkazovatelem. Více vede , organizuje, přesvědčuje, diskutuje a podněcuje k výkonům.

Vytváření globální personální strategie v podobě firemní personální sítě lidských zdrojů vede ke sjednocení vizí a hodnot a následně k efektivnějšímu řízení a k vyšší výkonnosti.

Konkurenceschopnost MOTOR JIKOV Group stojí především na profesionálním a odborném potenciálu vlastních zaměstnanců. Ten je úzce spojen s jejich vzdělanostní strukturou, kvalifikačními předpoklady, s věkem (viz obrázek 9) a v neposlední řadě i s jejich ochotou se dále vzdělávat a ve své profesi zdokonalovat.

**Obrázek 9: Věková struktura**



*Pramen: Zpracováno autorem*



## **5.6 Dceřiné společnosti**

### ***MOTOR JIKOV Slévárna litiny a. s.***

Akciová společnost MOTOR JIKOV Slévárna litiny vznikla z původního závodu akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku, spočívající mimo jiné v založení jednooborových podniků s právní subjektivitou. Navazuje na více než stoletou tradici v odlévání šedé litiny. V prostorách závodu se odlévají odlitky již od roku 1899. Slévárna byla několikrát stavebně i technologicky modernizována. V roce 1995 byla instalována moderní bezrámová formovací linka DISAMATIC, která byla v roce 2004 nahrazena novou výkonnější linkou stejného výrobce s větší velikostí formovacího rámu.

Hlavní komoditou dnešní podnikatelské činnosti je výroba a prodej odlitků z tvárné litiny, ze šedé litiny, modelů a tepelné zpracování. Dvě třetiny produkce podnik exportuje, nejvíce do Itálie a Německa. Největšími zákazníky jsou italské společnosti Bondioli, Bonfiglioli a Ocap, z českých firem pak Elektroporcelán Louny a Agrostroj Pelhřimov. Společnost zaměstnává 104 pracovníků .

### ***MOTOR JIKOV Tlaková slévárna a. s.***

Akciová společnost MOTOR JIKOV Tlaková slévárna vznikla ze závodu akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku spočívající mimo jiné v založení jednooborových podniků s právní subjektivitou. Společnost pokračuje v tradici tlakového lití slitin zinku a slitin hliníku, které od počátku sedmdesátých let MOTOR JIKOV rozvíjel původně pouze pro potřeby svých ostatních závodů, především pro výrobu karburátorů, spalovacích motorů a komponentů tlakovzdušných brzdových soustav.

V současné době patří společnost mezi nejlépe technicky a technologicky vybavené slévárny v České republice. Orientuje se především na náročnější odlitky s využitím moderní technologie firem BÜHLER, MÜLLER WEINGARTEN a FRECH. Společnost pracuje v režimu řízení jakosti podle mezinárodních standardů ISO/TS 16 949, ISO 9001, ISO 14000 a ISO 14001. Hlavní odběratelé odlitků jsou především

firmy z oblasti evropského automobilového průmyslu a firmy z oblasti elektro, nábytkářského, textilního a spotřebního průmyslu. Hlavními zákazníky firmy jsou BROSE, KERN LIEBERS, MAGNA-DONNELLY, PAL International, VALEO, HONEYWELL, Arvin Meritor, HALDEX. Společnost zaměstnává 190 pracovníků.

### ***MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.***

Akciová společnost MOTOR JIKOV Strojírenská (dříve UNI CZ a. s.) vznikla v roce 1997 transformací ze společností LADA UNI s. r. o. dceřiné společnosti Lada a. s. Na společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s., jako nástupnickou společnost, přešlo na základě fúze sloučením jmění společnosti ADACO a. s. se sídlem Jindřichův Hradec, Dolní Skrýchov 59, jako zanikající společnosti. Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. je univerzálním právním nástupcem bez likvidace zrušené a zaniklé společnosti ADACO a. s.

V současné době je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích. Dále pak je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí.

Divize Auto (dříve součást společnosti UNI CZ a. s.) vyrábí komponenty pro nastavitelné pedálové systémy. Obchodním partnerem je firma Teleflex Automotive, významný dodavatel automobilového průmyslu USA. Výrobky společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. jsou vybaveny automobily FORD (zejména Taurus, Navigator, Explorer, Windstar, Excursion), Jeep Willis (Grand Cherokee), Dodge (RAM) a další. Dále vyrábí komponenty pro motorová golfová vozidla a obdobná užitková vozidla pro amerického zákazníka firmu TEXTRON E-Z-GO. Významným obchodním partnerem divize Auto je také firma Elektrolux, pro kterou vyrábí a dodává komponenty pro automatické pračky.

Divize Vzduchová soustava (dříve součást společnosti ADACO a. s.) vyrábí a prodává výrobky vzduchových brzdových soustav pro nákladní automobily, jako jsou vzduchové kompresory, pružinové brzdové válce, sdružené regulátory tlaku vzduchu a kondenzační jímky, které jsou určeny především pro vozy Tatra, Avia, Karosa a traktory Zetor.

Divize TXT (dříve součást společnosti ADACO a. s.) vyrábí a prodává nýtovací nástroje v širokém sortimentu od profi až k hoby provedení s obchodní značkou AVDEL. Převažující využití nýtovacího nářadí je v elektrotechnickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Výrobky jsou určeny výhradně pro export (50% odběratelů je ze zemí EU, 50% reprezentují odběratelé z Ameriky, Asie a Austrálie).

Divize Zakázková výroba (dříve součást společnosti UNI CZ a. s.) vyrábí a prodává především komponenty strojů obráběcích, textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a komponenty pro hydraulické a filtrační systémy. Největšími finálními odběrateli jsou firmy SULTEX AG, BOSCH REXROTH AG, GOSS GRAPHIC SYSTEMS LDT a DELTA Kardašova Řečice a. s., HATZ GmbH, PALL a další.

Rozhodujícím výrobním a prodejním artiklem divize Mechanizace (dříve divize Auto v Nových Hradech, divize Malá zemědělská mechanizace ve Vodňanech, divize TNT a divize Kalírna v Českých Budějovicích), je výroba průmyslových motorů a výroba dalších sofistikovaných strojírenských výrobků. V současné době společnost vyrábí a prodává komponenty a součásti automobilů (palivové soustavy), čisticí stroje, stroje a zařízení malé zemědělské mechanizace jako jsou travní sekačky s bubnovým a rotačním systémem sečení a vybraný sortiment adaptérů pro tuto mechanizaci. Z oblasti zemědělské mechanizace jsou dodávky určeny vedle tuzemských zákazníků i pro trhy ve Slovenské republice, v Polsku a Maďarsku. Výhradním odběratelem čisticích strojů je firma TENNANT.

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská je certifikována podle normy ISO 9001:2000. V posledních letech zaznamenává nárůst zaměstnanosti, v současné době má cca 520 zaměstnanců. Patří mezi největší a nejdůležitější firmy v regionu.

## ***FOSTRON a. s.***

Akciová společnost FOSTRON vznikla ze závodů Nářadí a Stroje a zařízení akciové společnosti MOTOR JIKOV v souvislosti s celkovou změnou organizační struktury mateřského podniku spočívající mimo jiné v založení samostatných podniků s právní subjektivitou. Navazuje na úspěšnou čtyřicetiletou tradici výroby nářadí, nástrojů a jednoúčelových strojů. V roce 2000 se společnost transformovala na akciovou společnost a dnes pracuje v divizním uspořádání.

Společnost zaměstnává okolo sta vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří ke své práci používají moderní technické prostředky. V oblasti konstrukce a přípravy výroby jsou využívána pracoviště CAD/CAM 3D pracující v systému UNIGRAPHICS, AUTOCAD. Výroba je realizována na moderním strojním vybavení. Jsou využívány mj. moderní stroje pro HSC a EDM obrábění. Montáž nástrojů je prováděna s podporou tupírovacího lisu.

Divize Formy se převážně zabývá konstrukcí a výrobním programem tlakových forem pro výrobu odlitků z hliníkových a zinkových slitin. Dále vyrábí a prodává ostříhvací nástroje se širokým záběrem využití. Mezi její hlavní obchodní partnery patří KSM Castings CZ (dříve THYSSEN), METAL PROGRESS, MOTOR JIKOV Tlaková slévárna, KOVOLIS, ad. Jako finální odběratele dílců z vyrobených nástrojů, je možné jmenovat například společnosti Bosch, Daimler Chrysler, Ford, Peugeot, Renault, GM, VW, BMW, Scania, ad.

Divize Jednoúčelové stroje, jejím hlavním výrobním programem je konstrukce a výroba jednoúčelových zařízení pro obrábění odlitků nebo výkovků nebo jiných polotovarů o hmotnosti do 3 kg. Také vyrábí montážní zařízení včetně realizace celých montážních linek a zkušebních a kontrolních zařízení. Obchodními partnery divize jsou významní investoři a výrobci působící především v automobilovém průmyslu jako například EDSCHA BOHEMIA, AUTOPAL, skupina BRANO, ROBERT BOSCH, KSM Castings CZ (dříve THYSSEN), KOVOLIS HEDVIKOV, METAL PROGRES, TRW, VALEO, WITTE, ad.

## 6 Metodika

Cílem diplomové práce je poukázat na možnost využití nástroje Balanced Scorecard pro podnikové řízení v reálných podmínkách české firmy. Systém vyvážených ukazatelů, který BSC tvoří, je aplikován ve společnosti MJG. Holdingová společnost MJG zatím nástroje systému BSC nevyužívá, ale pilotně jsou možnosti praktické aplikace BSC ověřeny v rámci mé diplomové práce. Při tvorbě Balanced Scorecard jsem vycházel z údajů poskytnutých společností. Cíle jednotlivých perspektiv vychází z oficiálně prezentované strategie společnosti a jsou vybrány po vzájemné dohodě s managementem společností holdingu MJG.

Balanced Scorecard představuje nový přístup ke zvyšování firemní výkonnosti, který umožňuje zavádění strategie až na úroveň každodenního řízení a rozhodování.

## Zavedení BSC do holdingu MOTOR JIKOV Group

Tato kapitola se zaměřuje na možnosti praktické aplikace BSC v oblasti podnikového řízení.

Zavedením metody BSC je umožněno:

- hodnocení plnění strategických cílů přechodem k hodnocení měřítek cíle a k hodnocení projektů vytvořených pro podporu plnění strategických cílů,
- upravovat cíle a jejich měřítka podle postupných změn v metodice BSC,
- provádět změny a zakládat nové projekty pro podporu strategických cílů,
- zobrazit přehledy projektů a měřítek cílů,
- sledování historie řízení společnosti pomocí metodiky BSC,
- vyhodnocování vývoje metodiky BSC.

Smyslem jeho zavedení je dosažení diskontinuity ve vývoji podnikatelské jednotky. Konečný efekt tedy závisí především na kvalitě zavedení BSC, který tvoří pět na sebe navazujících etap (HORVÁTH & PARTNER *Balanced Scorecard* v praxi):

- vytvoření organizačních předpokladů,
- vyjasnění strategie,
- tvorba BSC,
- řízení procesu rozšíření,
- zajištění nepřetržitého používání.

Aby BSC správně fungoval, vedl firmu po vytyčené trase, je třeba navrhnout ukazatele. To znamená definovat co vlastně od zavedení BSC očekáváme, co bude pro firmu znamenat. Na tuto fázi navazuje nastavení měřítek na úrovni každého cíle. Pro každou úroveň rozkládáme ukazatele na dílčí měřítka procesů.

### **6.1 Organizační rámec BSC**

V rámci přípravné fáze bychom měli odpovědět na otázky:

- Proč BSC sestavujeme?
- Co od ní očekáváme?

Obecným cílem tvorby a implementace BSC je mobilizovat veškeré zdroje podniku k dosažení definované strategie. Metoda BSC přitom hledá konkurenční výhodu na straně veškerých zdrojů, včetně takových, jakými jsou měkké prvky řízení organizace. Realizace BSC předpokládá, že omezené zdroje organizace budou alokovány do klíčových oblastí, které vytvoří zdroj konkurenčních výhod.

Důvodem tvorby BSC v rámci mé diplomové práce přitom nebyla její praktická realizace, ale snaha vedení získat informace o samé podstatě tohoto konceptu.

V rámci této fáze je nezbytné vymezit organizační jednotky a úrovně podniku, pro které bude BSC vytvořen, a stanovení perspektiv. BSC je přitom sestaven pro holding MJG jako celek, ačkoliv by bylo vhodnější jej vytvořit pro jednotlivé divize. BSC sestavený na celoholdingové úrovni však může posloužit jako metodická pomůcka pro tvorbu BSC jednotlivých divizí. Důvodem pro sestavení BSC na celoholdingové úrovni je skutečnost, že rozhodování o strategických cílech, vizích, investiční, finanční a personální politice spadá do kompetencí vrcholového vedení mateřské společnosti holdingu.

## **6.2 Vyjasnění strategie**

Podstatou koncepce BSC je vyjasnění a ověření strategie, neboť BSC představuje strategický nástroj řízení, který zvyšuje šance podnikatelské jednotky na úspěch v podmínkách nové ekonomiky orientací na klíčové kompetence a kritické faktory úspěchu. Právě prostřednictvím tvorby a realizace strategie je naplňováno strategické řízení.

Strategie podnikatelských jednotek jsou přitom jedinečné, neboť vycházejí ze specifických vnitřních zdrojů firmy s ohledem na vývoj vnějšího okolí. Jde o to co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Součástí strategie je i

zaměření na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou věcné strategie prosazovány.

Před začátkem tvorby každé BSC je třeba definovat vize a strategie, které určují strategické směřování firmy. Vize a strategie MJG jsou tvořeny současnými akcionáři „3FO“, v současné době zastoupené „generálním ředitelem = CEO“.

Základem určení strategie je popis všech klíčových determinantů, které postihují současnou i budoucí situaci firmy, identifikaci příležitostí a rizik odvětví. K ověření strategie lze využít velké množství strategické analýzy, k nimž patří hodnocení portfolia, určení klíčových kompetencí, analýza ABC, analýza konkurence apod..

Jeden z nejdůležitějších nástrojů pro ověření strategie nabízí použití SWOT analýzy. Metoda je založena na kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů. Ukázalo se, že i když okolí organizace představuje silný faktor ovlivňující strategii firmy, je třeba vzít v úvahu silné a slabé stránky subjektu a její vnitřní zdroje. Slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení jsou pro přehlednost uvedeny v Tabulce 4.

**Tabulka 4: Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradice značky MOTOR JIKOV na trhu</li> <li>• synergie ve skupině podniků holdingu</li> <li>• kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>• vysoká technická úroveň produktů</li> <li>• zdravá ekonomika, spolehlivost</li> <li>• dlouhodobé obchodní partnerství</li> <li>• vlastní vývoj</li> <li>• komplexnost služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na kurzech měn (hlavně EURO)</li> <li>• nedostatkové profese</li> <li>• riziko vazby na strategického zákazníka</li> </ul>
<b>Příležitosti na trhu</b>	<b>Ohrožení na trhu</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovační řešení zakázek</li> <li>• investice do nových technologií</li> <li>• dobrá pozice na zahraničních trzích</li> <li>• podpora všech činností IT technologiemi</li> <li>• kooperace, spolupráce</li> <li>• získávání mladých lidí do strojírenství /spolupráce se školami/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stagnace globální ekonomiky</li> <li>• vstup do Evropské unie</li> <li>• konkurence – zejména ceny nástrojů z Číny</li> <li>• zvyšování cen vstupů</li> <li>• zvyšování nároků na ekologii, energetickou náročnost a další regulace</li> </ul>
--	---

*Pramen: Zpracováno autorem*

### ***Silné stránky***

Společnost MJG je firmou, která se nachází v oblasti se silnou tradicí strojírenské výroby. Disponuje kvalifikovanou pracovní silou. Má vlastní vývojová oddělení, která jsou z pohledu odběratelů nezbytná. Společnost je certifikovaná podle norem ISO. Dosažení vysoké kvality garantované certifikací je sice nutnou podmínkou pro získání zákazníků, ale sama o sobě nestačí. Vliv na rozhodování potenciálních zákazníků určuje i postoj společnosti k řešení otázek ochrany životního prostředí, který společnost definovala prostřednictvím environmentální politiky založené na certifikaci podle mezinárodních norem. O uplatnění na trhu rozhodují poskytované služby, vztahy se zákazníky, image společnosti, nikoliv jen dosažená kvalita, která je v dnešní době považována za samozřejmou. Součástí komplexních služeb je zajištění přepravy zakázek využitím vlastních dopravních kapacit.

### ***Slabé stránky***

Do hospodaření firmy se výrazným způsobem promítá nebezpečí poklesu kurzu české koruny vůči EURO a USD. Sice tento vliv je smluvně řešen kurzovními doložkami s hlavními partnery, ale případné kurzovní ztráty nejsou dorovnávány v plném rozsahu. Dalším rizikovým faktorem /slabou stránkou/ je relativní volnost zákazníků zejména v divizích se zakázkovou výrobou, kde je nutné hledat zákazníky s „větší závislostí“ na MJG. Z hlediska potřeby kvalifikované pracovní síly se MJG stále potýká s nedostatkem kvalifikovaných odborníků na volném trhu práce, neboť společnosti holdingu podnikají v regionech s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti (cca 4,5%).

### ***Příležitosti a ohrožení***

Evropské unie nabízí domácím firmám řadu příležitostí pro uplatnění produkce na společném evropském trhu. Současně je naplněno množstvím rizik, které musí být ve strategii zohledněny. Vytvoření společného hospodářského prostoru vedlo k posílení konkurence přicházející z nových členských zemí především z pobaltských zemí, z Polska, z Maďarska, protože jejich mzda a ceny jsou řádově nižší než v České republice. V budoucnosti vytvoří tyto země značnou konkurenční sílu i přes skutečnost, že jejich dopravní náklady dosahují vyšších hodnot. Z důvodů sílící konkurence musí podnikatelské jednotky změnit svou výrobu, zaměřit se na zákazníka, kterému nabídnou více než jen kvalitní výrobek za přijatelnou cenu. Růst výnosnosti budou tedy firmy realizovat prostřednictvím speciálních zakázek s vyšší přidanou hodnotou. S rostoucí cenovou a mzdovou úrovní v českých firmách bude jejich nejdůležitější konkurenční výhoda, kterou představují nízké náklady, vážně ohrožena nebo zcela vymazána. Export českých firem ohrožuje nevýrazné globální oživení v rámci celé Evropské unie a pokračující recese v Německu, které je druhým největším odběratelem domácích firem i společnosti MJG - viz. Obrázek 2.

Se vstupem do Evropské unie jsou spojeny nemalé náklady související se zaváděním evropských norem a předpisů zejména v oblasti ochrany životního prostředí a v oblasti bezpečnosti práce. Z hlediska společnosti MJG je jedním z cílů získání integrovaného povolení provozu ve slévárnictví a eliminovat tak veškerá rizika a náklady spojené se sankcemi v rámci ochrany životního prostředí.

### ***Strategické zaměření***

MJG má ambice zůstat pro své zákazníky moderním strojírenským podnikem orientovaným na potřeby zákazníka, s nímž dokáže spolupracovat od fáze vývoje výrobku až po jeho realizaci. Jejím cílem je prioritně rozvíjet obory s vyšší přidanou hodnotou, zaměřovat se na dodávky výrobků s vyšším stupněm zpracování. Dosažení strategie bude realizováno zavedením principů štíhlé výroby a vytvořením strategických partnerství.

Podstatou štíhlé výroby je identifikace veškerých ztrát podniku, zejména v optimalizaci výroby a v co nejefektivnějším využití strojního vybavení, odstranění abnormalit výrobního procesu s cílem dosáhnout co nejkratšího spojení dodavatele,

výrobce, zákazníka. Změny výrobního procesu, které budou v rámci štíhlé výroby provedeny, povedou ke zrychlení a zlevnění celého procesu.

## 7 Tvorba BSC

Metoda BSC je nástrojem, který má vést ke společně sdílenému systému vzájemně propojených cílů. V situaci, kdy nastane shoda o základním strategickém zaměření mohou pracovníci prosazovat různé priority. Rozdíly v názorech a cílech je třeba prezentovat ve formě workshopů, tak abychom získali takový systém cílů, který bude zaměřen na realizaci strategie, nikoliv na uskutečňování operativních činností. V rámci těchto setkání musí dojít k dosažení konsensu ohledně volby strategických cílů. Z velkého počtu potenciálních cílů je nutné vybrat jen několik skutečně strategicky významných. Počet strategických cílů BSC by neměl být vyšší než 25 a měl by naplňovat tezi „twenty is plenty“.

### 7.1 Strategické cíle

*Vlastní proces tvorby cílů by měl být rozdělen do dvou fází:*

- vypracování strategicky významných cílů a jejich přiřazení k jednotlivým perspektivám
- vypracování vzájemných vztahů mezi cíli

**1.** Strategie v oborech podnikání, kde základní strategií je podnikání v oborech:

- Strojírenství,
- Slévárenství,
- Výroba speciálního nářadí a jednoúčelových strojů,
- Obrábění,
- Montáže.

Prioritou pro tento strategický cíl jsou výrobky, které projdou všemi fázemi této výrobní struktury MJG.

**2.** Strategie v postavení na trhu

Prioritou je udržení a popřípadě zvýšení tržeb a maximalizace rentability.

### 3. Strategie v oblasti investic

Prioritou zůstává hledání optimalizace a využití strojů v rámci skupiny MJG.

Nové investice pouze ve vazbě na nové projekty (nové zakázky, nové zákazníky atd.).

***Konečný popis strategických cílů obsahuje následující atributy:***

- Název a kód - název a číslo cíle,
- Definice - popis a vysvětlení cíle,
- Priorita - význam cíle ,
- Měřítko - měřítko, hodnotící splnění cíle,
- Váhy jednotlivých měřítek - podíl měřítko na splnění daného cíle, součet vah všech měřítek v jednom cíli by měl být roven 1 (nebo 100%),
- Projekty - akce, podporující splnění daného cíle,
- Zdroje - nároky, které vyžaduje splnění cíle - management, zaměstnanci, finance, navazuje na projekty,
- Vlastník -osoba/y zodpovědná/é za cíl,
- Termín(y) - časový údaj/e, ve kterém dojde k porovnávání plánu a skutečného plnění cíle (průběžné, závěrečné hodnocení).

***Při dodržení formálních pravidel byly stanoveny tyto strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Vytvořené cíle se spolu s relacemi staly základem strategické mapy.***

#### **Finanční perspektiva**

- růst hodnoty společnosti,
- růst obrátu,
- udržení a posílení pozice na trhu ( Tabulka 5),
- vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů,
- nízká kapitálová vázanost,
- zabránit plýtvání finančními zdroji, resp. dodržovat doporučená bilanční pravidla.

### **Zákaznická perspektiva**

- vybudovat image spolehlivého partnera,
- rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky,
- získání nových zákazníků,
- růst spokojenosti zákazníků,
- poskytování komplexních služeb.

### **Perspektiva interních procesů**

- orientace na procesy,
- zkrácení doby objednávkového styku a zkrácení doby zpracování plateb,
- vytvořit strategická partnerství,
- zabránění ztrátám,
- využívat synergií.

### **Perspektiva potenciálů**

- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- zvýšení kvalifikace klíčových pracovníků,
- spokojenost zaměstnanců,
- sdílení informací,
- podpora IT technologiemi,
- firemní kultura.

Tabulka 5 Vzorově vyplněná ScoreCarta strategického cíle

<b>Název</b>	<b>Udržení a posílení pozice na trhu</b>	
<b>Kód</b>	C-001	
<b>Definice</b>	Udržení a případné zvýšení tržeb (podílu na trhu v hlavních /strategických/ oborech podnikání	
<b>Priorita 1-5</b>	1 - vysoká	
<b>Měřítko</b>	rentabilita	objem tržeb
<b>Váhy</b>	20%	80%
<b>Projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj segmentů a teritorií - marketingová studie</li> <li>• rozvoj oborů – plánované investice do nových technologií, strojů a zařízení</li> <li>• prověrka konkurenceschopnosti výrobků</li> <li>• lidské zdroje</li> </ul>	
<b>Zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snižování nákladů – vazba na režijní náklady, na náklady výrobního procesu a na produktivitu práce</li> <li>• optimalizace procesů – maximální využití kapacit</li> <li>• zajištění úvěrů</li> <li>• začlenění do organizační struktury, pravidla řízení a odměňování</li> <li>• image a firemní kultura – loajalita zaměstnanců</li> </ul>	
<b>Vlastník</b>	Jaroslav Vrchota	
<b>Termín(y)</b>	průběžný – 31.8.2007 konečný- 30.11.2007	

*Pramen: Zpracováno autorem*

### **Objasnění výběru strategických cílů**

#### **Strategická témata**

V současné době se za obecný primární cíl podnikání považuje dosažení maximální hodnoty jmění akcionářů vyjádřený v ukazateli čisté současné hodnoty. Koncepti Shareholder Value, kterou ztělesňuje ukazatel čisté současné hodnoty, odpovídá měřítko ekonomické přidané hodnoty, jiným vyjádřením téhož je ukazatel celkové produktivity.

Společností jsou stanoveny dvě základní strategie. Jsou jimi: vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů a růst obrátu. Obě strategie vytváří základní strategická témata. Zvýšení hodnoty jmění akcionářů bude dosaženo vytvořením konkurenceschopné struktury nákladů, tím i dosažení vyšší ziskové marže, a současně růstem celkového obrátu.

Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů se týká výše nákladů variabilních a fixních. Nižší úroveň nákladů bude dosaženo snížením kapitálové vázanosti a zabránění plýtvání zdroji. Snížení celkových nákladů znamená zamezit plýtvání finančními zdroji, zejména použití vlastního kapitálu k financování stálých aktiv, dočasně vázaných aktiv, ale i pro financování ostatních položek aktiv. Zdroje financování majetkové podstaty firmy by se měly přiblížit k obecně platným bilančním pravidlům. Ukazatel překapitalizování by pak mohl dosahovat úroveň nepatrně nižší než je 1.

Růstu obrátu bude dosaženo rozvojem vztahů se stávajícími zákazníky a budováním vztahů s novými zákazníky. Vzhledem k malé absorpci domácího trhu hledá společnost nové zákazníky v zahraničí. Výrobky by přitom měly směřovat do zemí, ve kterých se etablojí pobočky nadnárodních firem především automobilového průmyslu. Export produkce bude směřován kromě tradičních teritorií (USA, Německo a Slovensko) i do zemí východní Evropy a Asie.

### ***Segmentace zákazníků***

Dosahování primárního podnikatelského cíle se uskutečňuje prostřednictvím uspokojení potřeb zákazníků, proto je nezbytné vymezit okruh zákazníků, které bude společnost obsluhovat. Klíčovými zákazníky přitom budou společnosti automobilového průmyslu. Klíčovými klienty budou současní i potenciální zákazníci.

### ***Současní zákazníci budou rozděleni do tří skupin.***

Skupinu SI budou tvořit společnosti, které jsou významnými odběrateli, ale jejich požadavky dále nerostou, cílem bude udržení těchto zákazníků prostřednictvím poskytování co nejkomplexnějších služeb.



Skupinu S2 budou tvořit odběratelé, jejichž zakázky pro společnost rostou, cíli stanovenými pro S2 jsou: schopnost přizpůsobit se flexibilně individuálním požadavkům, odbornost personálu, poskytování poradenství. Půjde opět především o komplex služeb nejrůznějšího charakteru.

Skupina S3 je zákaznickým segmentem, který je orientován na dosažení co nejnižší ceny, tito zákazníci budou uspokojováni vytvořením konkurenceschopné struktury nákladů. Tyto zákazníky je vhodné si podržet tak, aby mohla být co nejvíce využita kapacita společnosti.

Noví zákazníci představují segment NI. Na zajištění zakázek této skupiny odběratelů bude věnováno maximální úsilí, neboť jakýkoliv nedostatek související s realizací zakázky může vést k ukončení nadějného vztahu. Společnost musí zajistit dodávky v potřebném množství, ve stanovené kvalitě, dodávky musí být realizovány včas a s přiměřenými náklady. Cenu stanoví na základě hodnoty podobných zakázek, které jsou akceptovány trhem.

Vytvoření image spolehlivého partnera představuje cíl zohledňující měkké i tvrdé prvky podniku.. Image bude posuzována zohledněním podstatných okolností, podle kterých se zákazníci rozhodují. Předpokladem dosažení vysokého image je získání referencí od dalších zákazníků, stabilní vlastnická struktura, vysoká úroveň systému jakosti, schopnost investovat do nových projektů, schopnost navrhnout ekonomicky vhodné technické řešení, využívání synergií rámci MJG, vztahy firmy k veřejnosti, tvorbě pracovních míst, vztahy k otázkám ochrany životního prostředí, apod.

### ***Spokojenost zákazníků***

Na zvyšování spokojenosti zákazníků by se měl podílet propracovaný systém řízení projektů, který klade důraz na kvalitu, rychlost, nákladovost, poskytování dalších služeb: uskutečnění objednávky prostřednictvím elektronické výměny dat EDI, komunikace o změnách v realizaci dodávky, o změnách v požadavcích na dodávku nebo změnách termínu dodání. Takovýto systém by měl přispět k výraznému zkrácení objednávek, zvýšení spolehlivosti zpracování dat, v konečném důsledku k poklesu celkových nákladů.

Pro posouzení zákaznické spokojenosti je vhodné vytvořit index spokojenosti, který bude vnímán jako zpětná vazba po ukončení projektu. Velmi silnou zpětnou vazbou jsou přitom pokuty udělené podniku státními regulačními orgány.

### ***Procesní řízení***

V rámci interních procesů je nezbytné zaměřit pozornost na zavádění procesního řízení a principů štlé výroby. Předpokladem uplatnění procesního řízení je definice výrobního procesu. Výrobní procesy jsou přitom chápány různě. Tento pojem může být ztotožňován s činnostmi od objednání po dodání výrobku. Mnohem širší je vymezení procesu jako sled činností od výzkumu trhu do poprodejního servisu, zahrnuje tak nejen samu podstatu výroby, ale také oblast výzkumu a vývoje, oblast poprodejních aktivit. Prostřednictvím procesního řízení dochází k optimalizaci, která přispívá ke snížení nákladů.

Procesní řízení znamená stanovit činnosti, za které je zákazník ochoten zaplatit. Činnosti nepřidávající hodnotu jsou kandidáty na zrušení, pokud zrušit nejdou, nastupuje jejich optimalizace.

Významným prvkem procesního řízení by měla být orientace na využívání synergických efektů, který by měl přispět k optimalizaci nákladových položek. Společnosti holdingu MJG se nacházejí ve fázi tzv. „Procesní analýzy“, kdy za podpory externí firmy probíhá analýza stávajících procesů, procesního řízení s cílem dosažení maximální efektivity. Projekt Procesní analýzy by měl být ukončen v září roku 2007.

### ***Význam lidských zdrojů***

Dosažení podnikových cílů závisí na lidském kapitálu, jeho schopnostech a znalostech. V rámci řízení lidských zdrojů se společnost MJG budou i nadále snažit zvyšovat kvalifikaci klíčových zaměstnanců a budou vhodnými nástroji podporovat jejich spokojenost. Společnost se zaměřuje na stimulaci pracovníků podávat mimořádný výkon. Ve společnosti bude zaveden motivační program, který zohlední tři oblasti: vlastní personální, sociální výhody, a styl vedení lidí. Cílem motivačního programu bude stabilizace pracovní síly, zvýšení identifikace zaměstnance s jeho prací

a na nejvyšší úrovni s podnikem a získávání nových zaměstnanců z volného trhu práce, včetně absolventů odborných technických škol všech stupňů.

Nové formy organizace práce totiž vyžadují zcela nové přístupy k personálnímu řízení. Budoucí zaměstnanec nemůže být vybírán pouze z hlediska požadavků konkrétního pracovního úkolu resp. pracovního místa, ale sleduje se jeho použitelnost z celopodnikového hlediska i jeho motivace a ochota akceptovat změny. Výrazně roste potřeba vzdělávání zaměstnanců. Obsažnější a flexibilní pracovní úkol klade na schopnosti zaměstnanců nové požadavky. U technicko-hospodářských zaměstnanců to vyžaduje mezioborový profil, u dělníků zvládnutí více profesí.

Další zvyšování kvalifikace zaměstnanců se v moderním podniku stává nezbytnou součástí jeho personální politiky. Ve světě je obvyklé, že investice do vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku. Tempem, kterým rostou nároky na technickou modernizaci, tvorbu vyspělého marketingu, dokonalý management, informační systémy, inovace a další komponenty podniku, se zvyšují i požadavky na úroveň zaměstnanců.

## ***7.2 Měřítka výkonnosti***

Ke každému odsouhlasenému strategickému cíli bylo nutno navrhnout sadu měřítek, jejichž vyhodnocení spolehlivě ukáže stupeň plnění cíle. Splnění této fáze dopomohla opět týmová spolupráce. Cílovým stavem byla sada 1-3 měřítek pro každý strategický cíl.

***Pro určování vhodných měřítek bylo užitečné položit si následující otázky:***

- Na jakém měřítku můžu poznat, že dosahuji strategického cíle?
- Je dosažení plánovaného cíle viditelné na změně hodnoty měřítka?
- Ovlivňuje měřítko chování pracovníků žadáným směrem? Nehrozí jiná interpretace měřítka?
- Mohou být reportována data pro měřítko? Jsou data nyní k dispozici nebo musí být teprve generována? Je u měřítka zachován poměr náklady / benefit?

Navíc bylo doporučeno používat vstupní měřítka (např. investice do vývoje) jen pokud nebyla k dispozici výstupní měřítka.

***Každé měřítko bylo podrobně identifikováno následujícími údaji jak je vidět v tabulce 7:***

- Název a kód - název a číslo měřítka,
- Definice - popis měřítka,
- Výpočet - způsob výpočtu, resp. vzorec pro výpočet,
- Cílové hodnoty - cílové hodnoty měřitek včetně tolerancí,
- Frekvence měření - tj. v jakém časovém intervalu je vhodné provádět měření a vyhodnocování,
- Vlastník - osoba, zodpovědná za měřítko,
- Stupeň ovlivnitelnosti - očekávaný stupeň, jakým je možné měřítko ovlivnit ze strany příslušných pracovníků.

**Tabulka 6: Vzorově vyplněná ScoreCarta měřítka**

<b>Název</b>	Návratnost investic do lidského kapitálu
<b>Kód</b>	M-001
<b>Definice</b>	ROI (Return of Investmens) Návratnost investic
<b>Výpočet</b>	$\frac{\text{Celkové tržby} - (\text{celkové náklady} - \text{náklady na odměňování})}{\text{Náklady na odměňování}}$
<b>Cílové hodnoty</b>	<b>2,0 a více</b> = mírně nad hodnotou mediánu z porovnávacího šetření
<b>Frekvence měření</b>	jedenkrát za měsíc
<b>Vlastník</b>	Jaroslav Vrchota
<b>Stupeň ovlivnitelnosti</b>	Měřítko spadá do oblasti produktivity práce – zaměstnanci jsou odměňováni ve variabilní složce mzdy dle produktivity práce měřené ukazatelem PH/ON

*Pramen: Zpracováno autorem*

Ve společnostech MJG je kladen velký důraz na zvyšování produktivity práce / na přidanou hodnotu. V tabulce 8 je přehled sledovaných ukazatelů MJG v porovnání s průmyslovou výrobou v ČR i s procentickým vyjádřením tržního poměru – resp. s určením pozice, jak si holding MJG stojí v porovnání s konkurencí.

**Tabulka 7: Porovnání s celkovým vzorkem podniků**

<b>Porovnání s celkovým vzorkem podniků</b>	<b>MJG hodnota</b>	<b>Tržní poměr</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Počet</b>
<b>Ukazatel</b>					
<b>Produktivita a přidaná hodnota</b>					<b>podniků</b>
Tržby na pracovníka (tis. Kč)	1 551	39%	9 348	3 996	64
Celkové náklady na pracovníka (tis. Kč)	1 507	44%	8 898	3 437	62
Zisk před zdaněním na pracovníka (Kč)	42 790	18%	451 644	234 829	67
Ekonom. přidaná hodnota na prac. (Kč)	21 707	43%	50 074	41 272	60
Náklady na odměňování k tržbám	14,2%	132%	13,9%	10,7%	58
Náklady na odměňování k celkovým nákladům	14,6%	117%	15,9%	12,5%	58
HC ROI (Návratnost investic do lidského kapitálu)	1,97	129%	1,73	1,53	63

<b>Porovnání s průmyslovou výrobou</b>	<b>MJG hodnota</b>	<b>Tržní poměr</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Počet</b>
<b>Ukazatel</b>					
<b>Produktivita a přidaná hodnota</b>					<b>podniků</b>
Tržby na pracovníka (tis. Kč)	1 551	70%	3 034	2 223	16
Celkové náklady na pracovníka (tis. Kč)	1 507	77%	2 790	1 950	16
Zisk před zdaněním na pracovníka (Kč)	42 790	64%	243 341	66 983	16
Ekonom. přidaná hodnota na prac. (Kč)	21 707	57%	32 259	4 420	14
Náklady na odměňování k tržbám	14,2%	101%	16,1%	14,1%	15
Náklady na odměňování k celkovým nákladům	14,6%	102%	17,0%	14,3%	15
HC ROI (Návratnost investic do lidského kapitálu)	1,97	159%	1,59	1,24	15

*Framen: Materiály MJG*

### 7.3 Projekty

Projekt je akce, která se ve firmě uskuteční k naplnění strategického cíle, slouží tedy jako „driver - hybná síla“ výkonnosti.

V rámci zavádění BSC v MJG byl pro každý cíl navržen jeden a více projektů a zároveň byly stanoveny priority jejich uskutečňování na základě významu souvisejících cílů viz tabulka 9.

***Jednotlivé projekty mají následující specifikaci:***

- název a kód - název a číslo projektu,
- popis - stručné vysvětlení důvodů a cílů projektu,
- rizika - možné problémy spojené s uskutečněním projektu nebo jeho důsledky,
- priorita - význam projektu, s prioritou souvisí časový harmonogramem jeho uskutečnění,
- časový harmonogram - etapy projektu a jejich názvy, termíny uskutečnění (den zahájení, ukončení etapy), termíny hodnocení,
- hodnocení - popis stavu uskutečňovaného projektu na základě porovnání plánu a reality,
- zdroje - nároky, které projekt vyžaduje,
- projektový tým - management, zaměstnanci,
- náklady - externí (služby externích konzultantů, nákup materiálu, nástrojů...), interní (čas zaměstnanců, odpisy zařízení, pronájem místností závodu...),
- vlastník - osoba/y zodpovědná/é za úspěšný průběh a ukončení projektu,
- předchůdce/následovník - projekty, na které aktuální projekt navazuje / projekty, které budou zahájeny po ukončení aktuálního projektu.

Tabulka 8: Vzorově vyplněná ScoreCarta projektu

<b>název</b>	<b>Vybudování portálu v rámci MJG</b>
<b>kód</b>	P-001
<b>popis</b>	Zajištění: <ul style="list-style-type: none"> <li>• centrálního a v jednotné struktuře datového skladu</li> <li>• jednotného zdroje informací</li> <li>• přenos informací dle přístupového oprávnění až na každého zaměstnance</li> <li>• maximální snížení administrativního toku dokumentů atd.</li> </ul>
<b>rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „čistota“ překlápěných dat z různých zatím používaných IT systémů</li> <li>• nutná změna v myšlení lidí nebude „papír“ bude „workflow“</li> <li>• neochota spolupráce jednotlivých úseků při zavádění celého systému</li> <li>• dodržování harmonogramu – jinak více náklady</li> </ul>
<b>priorita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jedna z hlavních priorit</li> <li>• úzká souvislost s projektem Procesní analýzy</li> </ul>
<b>časový harmonogram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstupní analýza 6/2006</li> <li>• strukturalizace dat do portálového řešení 7-12/2006</li> <li>• určení přístupových oprávnění 12/2006</li> <li>• nákup serveru 7/2006</li> <li>• implementace 1 – 5/2007</li> <li>• proškolení zaměstnanců 4 – 6/2007</li> <li>• ověřovací verze 4-6/2007</li> <li>• „ostrá verze“ portálu 7/2007</li> </ul>
<b>hodnocení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstupní analýza 6/2006 <i>splněno v termínu</i></li> <li>• strukturalizace dat do portálového řešení 7-12/2006 <i>splněno v termínu</i></li> <li>• určení přístupových oprávnění 12/2006 <i>splněno v termínu</i></li> <li>• nákup serveru 7/2006 <i>splněno v termínu</i></li> <li>• implementace 1 – 5/2007</li> <li>• proškolení zaměstnanců 4 – 6/2007</li> <li>• ověřovací verze 4-6/2007</li> <li>• „ostrá verze“ portálu 7/2007</li> </ul>
<b>zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podporu akcionářů</li> <li>• zdroje financování</li> <li>• čas projektového týmu</li> <li>• proškolení všech zaměstnanců</li> </ul>
<b>projektový tým</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ředitel pro ekonomiku a IT</li> <li>• Průřezoví ředitelé pro svou oblast činností</li> <li>• Programátoři a IT specialisté</li> </ul>
<b>náklady</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• externí (licence včetně externích poradců) cca 2 400 tis. Kč</li> <li>• implementace cca 600 tis. Kč</li> <li>• nákup serveru cca 750 tis. Kč</li> </ul>
<b>vlastník</b>	Jaroslav Vrchota
<b>předchůdce / následovník</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navazuje a částečně souběžně probíhá s projektem Procesní analýzy</li> <li>• na tento projekt bude navazovat projekt SW podpora TPV (technické přípravy výroby)</li> </ul>

## **7.4 Strategická mapa**

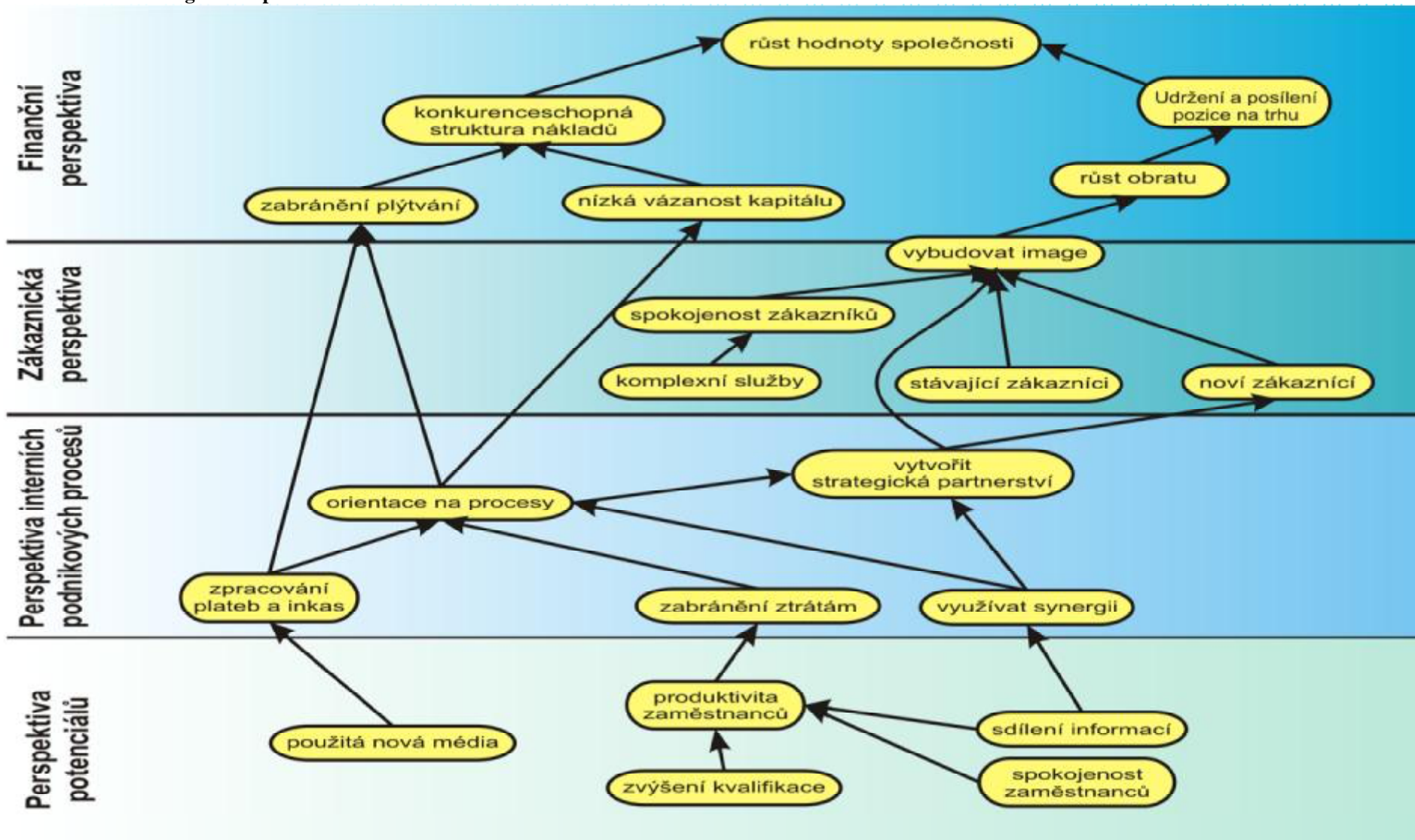
Strategická mapa na Obrázku 10 graficky znázorňuje jednotlivé strategické cíle a jejich vzájemné souvislosti. Vztahy mezi cíli a směr, kterým jsou cíle vzájemně ovlivňovány naznačují šipky.

Strategická mapa je tedy jakýmsi zjednodušením reality, přičemž skutečnost samozřejmě není tak jednoduchá, jak ukazuje model - na vrcholový cíl působí mnoho vlivů. Strategická mapa by však měla znázorňovat ty nejvýznamnější a jejich počet by se měl pohybovat kolem 20. Důvodem je, kromě přehlednosti, známý fakt, že orientace na mnoho cílů vede většinou k jejich neplnění.

Nelze opomenout ani význam neustálé zpětné vazby, tj. přesvědčování se o tom, že navrhované cíle a jejich měřítka směřují k naplnění strategie společnosti. Velmi často se totiž stává, že se v zápalu dokonalosti projekt dostane do takových detailů, až ztratí správný směr.



Obrázek 10: Strategická mapa MJG



Pramen: Zpracováno autorem

## 8 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabýval ověřením možnosti využití nástroje BSC pro podnikové řízení v holdingu MJG. Společnosti MJG jdou cestou strategického řízení, mají jasně definovány vize a strategie na období 2005 – 2008. Postupují „krok po kroku“ cestou projektového řízení k naplňování stanovených cílů. Od změny v řídicí struktuře, přes procesní analýzu až k portálovému řešení přenosu dat a informací pro rozhodování, řízení a hlavně jednotnou komunikaci v rámci celého holdingu.

Pilotně jsem ověřil možnost praktické aplikace BSC. Při tvorbě Balanced Scorecard jsem vycházel z údajů poskytnutých managementem společnosti.

Společnosti holdingu MJG mají velmi silnou kulturu, v podstatě všichni řídicí pracovníci znají strategii své firmy. Proto si myslím, že ač nástroje BSC nepoužívají, právě zavedení BSC by bylo vhodné realizovat až na úroveň jednotlivých výrobních divizí. Při pilotním ověřování jsem došel k závěru, že právě zavedení BSC by přispělo k promítnutí strategie do reálného, každodenního fungování společnosti, neboť pro řadové zaměstnance zůstává pouhým sloganem v oficiálních dokumentech, není napojena na osobní cíle a motivaci řadových zaměstnanců.

Přestože se jedná o holding, který podniká v různých lokalitách kraje a má 10 výrobních divizí, předpokládám dle zjištění při pilotním ověřování, že by trvalo skutečné zavedení do praxe (až ke každému zaměstnanci) cca 1 - 1,5 roku. Nastavení BSC by se dalo dle mého zrealizovat cca do 6 měsíců a pak v následných 6 – 9 měsících ostatní procesy – komunikace, systém reportingu, přizpůsobení osobních cílů.

Balanced Scorecard představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií, taktikou a operativní činností s hlavním důrazem na řízení a měření výkonnosti podniku. Zachovává tradiční hodnotová měřítka a doplňuje je o měřítka naturální.

Metoda Balanced Scorecard převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř základních perspektiv - finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a perspektivě učení se a růstu. Představuje integrovaný manažerský systém, který propojuje jednotlivé perspektivy měření a nabízí komplexní pohled na výkonnost manažerů a organizace.

I když se metoda Balanced Scorecard tak, jak ji navrhli Kaplan a Norton, může zdát propracovaným manažerským strategickým systémem, je pouhým vodítkem pro manažery, jak postupovat, aby byli schopni komplexního pohledu na podnik, jeho procesy a činnosti z hlediska různých zájmových skupin. Při implementaci BSC do strategického řízení firmy je nutné respektovat všechny souvislosti a z toho odvodit a navrhnout různé modifikace původní, v literatuře popisované verze a podpořit jí již stávajícími nebo nově zavedenými manažerskými metodami či nástroji. Není v rozporu s již existujícími metodami a nástroji manažerského řízení, ale naopak na ně navazuje a dále je rozvíjí.

Tvorba Balanced Scorecard by měla směřovat k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční perspektiva je považována za perspektivu s nejvyšší důležitostí. Je nutné propojit ji s měřítky a cíli ostatních perspektiv BSC. Jednotlivá měřítka by měla být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

Měřítka hrají v BSC klíčovou roli. Měla by konkretizovat strategické cíle a umožnit sledovat jejich dosahování. Měření strategických cílů má za úkol vést jednotku správným směrem. Řízení měřítek vyžaduje jejich popis, u stávajících měřítek musíme ověřit jejich použitelnost v BSC. Každé měřítko je možné nalézt snáze, pokud je cíl jasně a konkrétně definován. Pro cíle, které mají obecný charakter je určení měřítek obtížné.

Při definici většiny měřítek bychom neměli narazit na velký problém, vezmeme-li v úvahu, že dosažením cíle se musí změnit nějaká skutečnost, která se někde musí projevit. Popisujeme-li cílový stav, znamená to, že musí existovat kritérium pro zjištění jeho dosažení a pro sledování odchylek od cíle. I přesto mohou být identifikovány cíle, k nimž není možné nalézt vhodné měřítko. Potom můžeme jako měřítko použít slovní popisy vývoje naplnění daného cíle.

Implementace Balanced Scorecard by se neměla ztotožňovat s pouhým zaváděním nového informačního systému. Zavedení BSC by vzhledem ke svému dopadu do mnoha oblastí a šíři záběru mělo být vždy uskutečňováno formou projektu. Takovýto projekt by měl být plánován a řízen stejně jako každý jiný projekt strategického významu v organizaci.

## 9 Summary

The *Balanced Scorecard* method is a very young and up-to-date method. It is a marketing synthesis, assessment of internal processes, financing and economy, innovation and growth of the company with a strong relation to the strategy and measuring company efficiency.

The objective of this Diploma thesis was to show the reality that *Balanced Scorecard* is a useful tool, which can transform strategy to the real form, achieve a complex view on the whole company and get to know what is hidden on the background of financial results. In the thesis the stress is put on defining the targets and their interrelation.

Holding organized companies of MOTOR JIKOV Group, where I worked on my Diploma thesis, do not use the concept of *Balanced Scorecard* yet. Despite this, their priority is to have the whole balanced system of assessment of company performance and they do not prefer only financial indicators. They try to include even other “perspectives“ (as in BSC spheres of interests are shown) - fellow-workers (perspective of learning and growth), customers and internal company processes.

### ***Key words:***

- Balanced Scorecard,
- Motor Jikov Group,
- Strategy,
- Perspective.

## 10 Přehled použité literatury

### 10.1 *Publikace:*

1. HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting 2002. ISBN 80-7259-018-9.
2. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-063-5.
3. KISLINGEROVÁ, Eva, NEUMAIEROVÁ, Inka. *Rozbor výkonnosti firmy (případové studie)*. Praha: VŠE 2000. ISBN 80-245-0027-2.
4. KLEČKA, Jiří, MATĚJKA, Marcel. *Nové podnikové systémy (materiály ke cvičením)*. Praha: VŠE 2004. ISBN 80-245-0702-1.
5. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha: Grada 1998. ISBN 80-7169-600-5.
6. NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-247-0125-1
7. SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada 2003. ISBN 80-297-0215-X
8. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5
9. VLČEK, Radim. *Hodnotový management (moderní koncepce řízení inovací)*. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-85603-09-8
10. VONDROVA, Pavlína. *Efficient Consumer Response (strategické zaměření na optimalizaci distribučního řetězce)*. Praha: VŠE 2001. ISBN 80-245-0245-3

### 10.2 *Periodika:*

11. HANKE, Michael. *Praktické využití BSC*. *Moderní řízení* 3/2003
12. KNAP, Petr. *Strategické mapy v Balanced Scorecard*. *Moderní řízení* 6/2001
13. KUBIK, Petr. *Nepočítejte jen s hmotnými aktivy*. *Moderní řízení* 10/2001
14. PĚNKAVA, Jan. *Dochází k převzetí firmy*. *Naše noviny* 20/2004

15. TISKOVÁ ZPRÁVA KPMG. / nefinanční ukazatelé zvyšují zisk. Moderní řízení 8/2001
16. VODIČKA, Milan. Implementace BSC. Moderní řízení 2/2003