

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku - kombinované



Metoda Balanced Scorecard v podnikové praxi

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Jan Leština, CSc.

Autorka
Blanka Kišová

2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka KIŠOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Metoda Balanced Scorecard v podnikové praxi**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit uplatnění metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza postupných kroků v uplatňování metody Balanced Scorecard při hledání rezerv v hospodaření podniku

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěry, 6. Seznam použité literatury, 7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

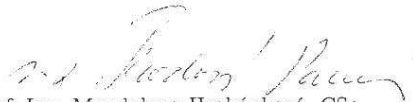
Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C.H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
KAPLAN, R., S., NORTON, D., P.: Balanced scorecard. 2000, 375 str., ISBN 80-7261-032-5
HORVÁTH & PARTNERS: Balanced scorecard v praxi. Profess Consulting s.r.o., 2002, 386 str., ISBN 80-7259-018-9
NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Grada Publishing, a.s., Praha, 2002, 215 str., ISBN 80-247-0125-1
SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992
VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str. 270, ISBN 80-247-0198-7

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

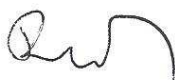
Datum zadání bakalářské práce: 30. března 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategie podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby práce byla uložena ve Fakultní vědecké knihovně Zemědělské fakulty v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

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

V Blatné 08. 09. 2008

Blanka Kišová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi za odborné vedení práce, poskytnutí cenných rad, zvláště při volbě literatury a uspořádání práce.

Rovněž děkuji vedení vybraného podniku za poskytnutí pramenů a dalších materiálů potřebných k napsání této práce.

OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Balanced Scorecard.....	4
2.1 Vývoj Balanced Scorecard.....	4
2.2 Podnikové ambice a BSC	5
2.3 Proč BSC – porovnání metod řízení	6
2.4 Perspektivy BSC	8
2.4.1 Finanční perspektiva	9
2.4.1.1 Finanční perspektiva v životních cyklech podniku.....	9
2.4.1.2 Růst obrátu a mix výrobků a služeb.....	11
2.4.1.3 Snižování nákladů a zvyšování produktivity	12
2.4.1.4 Využití zdrojů a investiční strategie	12
2.4.2 Zákaznická perspektiva.....	15
2.4.3 Perspektiva interní podnikové procesy	17
Obr. 4: Obecný model hodnotového řetězce	18
2.4.3.1 Inovační proces	18
2.4.3.2 Provozní proces.....	19
2.4.3.3 Poprodejní servis.....	20
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu	21
2.4.4.1 Schopnost zaměstnanců	21
2.4.4.2 Schopnosti informačního systému	22
2.4.4.3 Motivace, delegování pravomocí.....	22
3. Metodický postup práce.....	24
4. Implementace BSC ve výrobním podniku.....	25
4.1 Seznámení s výrobním podnikem.....	25
4.2 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.....	25
4.2.1 Organizace projektu.....	26
4.2.2 Definice časového plánu tvorby a zavedení BSC.....	27
4.2.3 Překážky zavedení BSC.....	28

4.2.4 Vyjasnění strategie.....	28
4.3 Tvorba BSC	29
4.3.1 SWOT analýza	29
4.3.2 Zavedení BSC - určení cílů.....	31
5. Vliv BCS na odměňování zaměstnanců.....	34
5.1.Odměňování výrobních dělníků a režijních dělníků BT.....	35
5.2. Hodnocení THP pracovníků dle BSC	42
6. Plnění celopodnikových cílů BSC	47
6.1 Finanční perspektiva	48
6.2 Zákaznická perspektiva.....	49
6.3 Procesní perpektiva.....	50
6.4 Perpektiva rozvoje a růstu.....	52
7. Hodnocení zavedení BSC	54
8. Summary.....	56
9. Přehled použité literatury	57

1. Úvod

Balanced Scorecard (BSC) je systém strategického řízení, který poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. V doslovném překladu zní tento název „vyvážená výsledková listina“ a základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin. Termín vyvážení vyjadřuje, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. BSC bere v potaz jak budoucnost, tak také současnost podniku a snaží se tyto dva zorné úhly vzájemně vyvažovat.

2. Balanced Scorecard

2.1 Vývoj Balanced Scorecard

Metodu Balanced Scorecard vyvinul Robert S. Kaplan spolu s Davidem P. Nortonem v roce 1992. Na tuto koncepci přišli při uskutečňování projektu, který měl pomoci podnikům k úspěšnějšímu zacházení se svými nedotknutelnými hodnotami – lidmi, datovými systémy a znalostmi. David Norton byl konzultantem poradenství pro strategie IT a hledal pomocí skupiny 12 podniků nové možnosti pro uplatnění strategického managementu a přizval Roberta Kaplana, aby jako harvardský profesor zastupoval akademické hledisko. V té době psal R. Kaplan studii o firmě, která zavedla velmi dobrý systém managementu jakosti. Nástroj pro měření zlepšené jakosti nazývala „Corporate Scorecard“. Měl 4 perspektivy: finanční, zákaznickou, výrobní a personální. Tuto studii představil ve skupině podniků, se kterými pracovali, a jim se koncepce se 4 perspektivami zalíbila. „Corporate Scorecard“ uvedeného podniku byla zaměřena na jakost a oni ji dále rozšířili na všeobecnější „Balanced Scorecard“ se zaměřením na strategické problémy.

Spolupráce obou probíhala velmi dobře a tak společně o Balanced Scorecard publikovali svůj první článek v Harvard Business Review. David Norton poté založil poradenskou firmu, která se specializovala na BSC-Consulting a jako poradce převáděl BSC do praxe. Z jeho zkušeností se koncepce rozvíjela dále, přičemž R. Kaplan ji převáděl do teorie managementu. Jejich cílem bylo stále znovu Balanced Scorecard prověřovat, vnášet nové myšlenky a rozšiřovat ji.

Metoda Balanced Scorecard nastoupila vítězné tažení světem. Nejúspěšnější případ realizace této metody byl u firmy Chrysler v roce 2000/2001. V tomto případě se podařilo změnit tíživou situaci firmy během 3 let, nová metoda pomohla zaměstnancům nevidět jen negativní cíle, ale i pozitiva. Bohužel došlo i ke ztroskotání projektu. Příkladem je IBM, kde se nepodařilo projekt prosadit.

Doba zavedení BSC se liší dle velikosti podniku. Pokud má firma silnou kulturu a zaměstnanci znají strategii, je prosazení BSC snazší. Pokud se podnik blíží ke konkurzu, nemá dlouhodobá strategie většinou smysl.

U velmi velkých podniků je třeba delší doby na prosazení BSC na všech úrovních

řízení. Střední a menší podniky, asi do 300 pracovníků, mají zpravidla jedno BSC pro celý podnik, které dle odhadů lze zpracovat do 3 měsíců. Na ostatní procesy - komunikace, nový systém reportingu, přizpůsobení osobních cílů – je třeba asi 6 až 9 měsíců, celkem tedy asi 1 rok. [9]

Ve větších podnicích může proces trvat 2 roky. Při zavedení Balanced Scorecard musí být podniková strategie pro všechny transparentní a sdělitelná. Pracovníci musí znát cílové hodnoty Balanced Scorecard, jako např. tržní podíl, dílčí strategie apod., aby k nim mohli přispět svým dílem. Strategie s BSC je transparentní a pracovníci mají možnost přidat zpětnou vazbu. Top management při vývoji BSC naslouchá spolupracovníkům a vnímá jejich názory. Může se stát, že top management se dohodne na financích a zákaznických cílech a pak zapojí i střední management, jde-li o stanovení cílů pro odpovídající procesy. Výsledek transparentnosti spočívá v tom, že se pracovníci začnou dotazovat a zajímat hlouběji, což je správná odezva a management musí strategii obhájit. Strach konfrontovat se s realitou, že vlastní strategie nefunguje nesmí vést k omezení diskusí o ní. [9]

2.2 Podnikové ambice a BSC

Pro efektivní využití BSC a dosažení podnikových ambicí, se musí upřesnit, čím je podnik tvořen. Jsou to nejen hmotná aktiva ale především rozdílné metody řízení, obchodní značky, informační systémy a databáze, rozdílná spolupráce se zákazníky a dodavateli a různě loajální zaměstnanci. Lidský potenciál je významným nástrojem pro zvýšení podnikové výkonnosti a je nejlepší investicí podniku. Kvalitu lidských zdrojů musí podporovat firemní procesy nastavené směrem k zákazníkovi. Podle strategie BSC je nutné řídit nejprve hybné síly výkonnosti podniku a tím ovlivňovat jeho budoucnost. Všechny oblasti podniku musí být řízeny stejným směrem, který udává podniková vize a poslání. Pro splnění cílů je nutno definovat strategii a tu pak správně zavést, řídit a revidovat. K tomuto přístupu jsou podniky nuceny stále náročnějším podnikatelským prostředím. [9]

K dosažení úspěchu ve výrobní i služby poskytujících firmách je schopnost mobilizovat a zužítkovat hmotná nebo neviditelná aktiva mnohem více rozhodující než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení.

Nehmotná aktiva umožňují vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k již existujícím zákazníkům a poskytování služeb novým zákaznickým segmentům a trhům. Dále umožňují uvádět na trh inovované výrobky a služby, které zákazníci požadují, produkovat vysoce kvalitní zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny a podporují rozvoj schopností a motivaci zaměstnanců z důvodů neustálého zlepšování procesů včetně implementace informačních technologií a systémů. [9]

2.3 Proč BSC – porovnání metod řízení

Direktivní způsob řízení

výhody

- jednoduchý,
- pohodlný,
- administrativně nenáročný,
- časově nenáročný,

nevýhody

- nekonceptní,
- nepodporuje rozvoj,
- závislost na jedné osobě,
- alibistický,
- snižuje motivaci,
- eliminuje kreativitu a spolupráci.

Řízení pomocí neprovázaných cílů

výhody

- částečná angažovanost,

koncepčnost, inovativnost atd.,

nevýhody

- nprovázanost cílů,
- řešení nedůležitých věcí,
- chaotičnost,
- cíle můžou jít proti sobě,
- nespolupracují týmy.

Řízení pomocí BSC

výhody

- vtažení pracovníků do řešení perspektivy firmy,
- pružný systém,
- jednoznačně orientován na budoucnost,
- transparentnost,
- motivující v týmovém prostředí,

nevýhody

- administrativně a časově náročný.

Z uvedeného srovnání vychází metoda BSC sice jako nejvíce administrativně a časově náročná, ale podstatná je orientace na budoucnost, což je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí důležité, také vtažení pracovníků do řešení a motivace jsou důvodem k prosazení této metody. V posledních letech velmi stouply požadavky na podnikání a BSC umí řešit zásadní problémy podnikového řízení. Dle Horvátha bylo identifikováno osm manažerských problémů, které vyvolávají potřebu zavedení této metody:

- nutnost prosazení strategie,
- kritika klasického systému ukazatelů – ukazatelé založené pouze na finančních údajích pro řízení nestačí,
- nutnost zpřehlednění reportingu,
- nutnost zjednodušení procesu plánování,

- nutnost zlepšení externího reportingu,
- dominantní postavení finančních veličin pro řízení,
- organizační oddělení útvaru strategie a controllingu,
- Kon TraG jako podnět k zavedení BSC – tj. zákon pro kontrolu a zprůhlednění dění v podniku, platný v Německu. [4]

BSC reaguje rychle na změny v globální ekonomice a protože životní cyklus výrobků se progresivně snižuje a technické inovace musí být integrovány do nových výrobků v kratších intervalech, vyhovuje požadavkům současné doby.

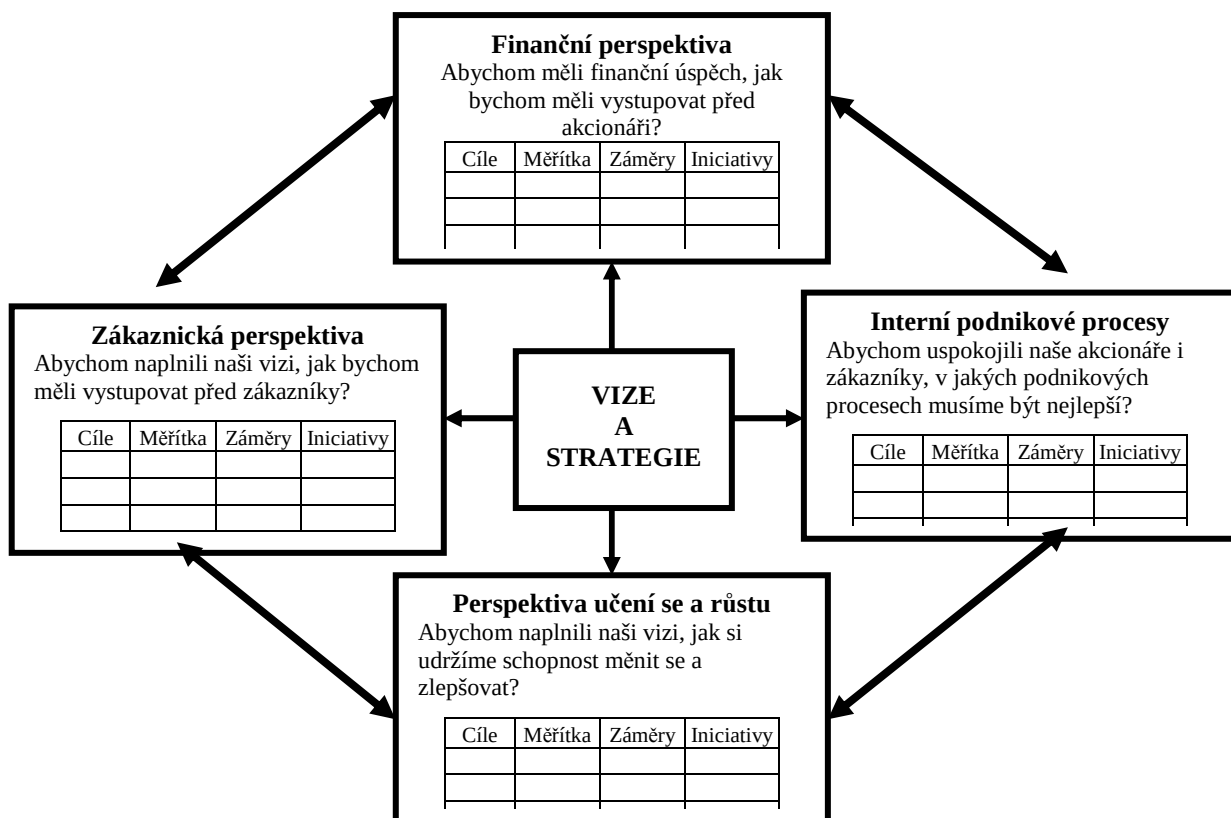
2.4 Perspektivy BSC

Balanced Scorecard popisuje dosažení strategických cílů konkrétními akcemi a rozhodnutími. Strategické cíle jsou odvozeny z vize a strategie podniku. Abychom mohli sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit finanční a nefinanční měřítka. Dosažení cílů zajišťují strategické akce, které jsou k jednotlivým cílům přiřazeny. Tyto akce mají zadány termín, rozpočet a zodpovědnou osobu.

BSC jako strategický manažerský systém slouží tedy k realizaci těchto procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. [3]

V rámci BSC jsou cíle, měřítka a strategické akce přiřazena konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektivám. Toto přiřazení má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Tvůrci BSC navrhují čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálů, učení se a růstu (viz obrázek 1). Všechny čtyři perspektivy jsou stejně významné.



Obr. 1: Rámec BSC – převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: [3]

2.4.1 Finanční perspektiva

2.4.1.1 Finanční perspektiva v životních cyklech podniku

Základním cílem této perspektivy je splnit finanční očekávání investorů. Finanční cíle jsou pojítkem mezi cíly a měřítky ostatních perspektiv. Slouží k definici finanční výkonnosti očekávané od strategie a ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv. V životním cyklu podniku se finanční cíle liší.

Podnikatelské subjekty v růstové fázi musí více investovat do nehmotných aktiv, investice do budoucna mohou přesáhnout cash-flow, než může nízký objem výrobků a služeb vytvořit.

Zaměřují se na rozšíření svých výrobních linek nebo nabízejí zcela nové výrobky a služby. V tomto případě lze použít pro finanční cíl procentuální míru růstu obrátu a míru růstu prodejů v regionech.

U jednotek, které se nachází ve fázi udržení, je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu a udržení a zvýšení svého podílu na trhu. Tuto strategii podporuje oblast snižování nákladů a zvyšování produktivity práce. Většina těchto jednotek používá finanční cíle zaměřené na ziskovost, návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA).

Podniky dosahující v životním cyklu fáze zralosti, již tolik neinvestující do rozšiřování výroby se snaží maximalizovat přítok hotovosti. Proto je zde možno použít ukazatel provozní cash-flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál.

Ve finančních cílech podniku by mělo být obsažena určitá míra rizika, které by mělo doplňovat každou zvolenou výnosovou strategii. [3]

Ke snížení míry rizika je možno před jakýmkoliv rozhodováním o dalším vývoji podniku sestavit finanční analýzu. Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik např. akcionářů.

Vychází v podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. O tyto ukazatele se pak opírají rozhodnutí managementu o dalším vývoji podniku. Finanční analýza je velmi cenným analytickým nástrojem, který se využívá i pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům, především pro:

- identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti,
- zhodnocení míry zranitelnosti společnosti,
- poskytnutí objektivního pohledu na potenciální růst výkonnosti podniku,
- posouzení míry adaptability a flexibility společnosti.

Přesto je třeba mít na paměti větu, která platí pro každý druh podnikání:

„Jakékoliv odhady výnosů nebo údaje o minulých výnosech slouží pouze pro informační účely a nejsou zárukou budoucích výnosů.“ [8]

Každé ze tří strategií – růstu, udržení a zralosti odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují, jsou to:

2.4.1.2 Růst obratu a mix výrobků a služeb

Tato oblast se týká rozšiřování nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků

a trhů, které je možno provádět zaváděním nových produktů a aplikací, navázáním nových vztahů v zákaznické oblasti, změnou mixu výrobků a služeb nebo novou cenovou strategií.

Může být však použito různými způsoby – podnik dává přednost uvedením nového výrobku a zlepšením kvality získání nového zákazníka a trhu nebo zlepšováním existujících produktů nahrazuje existující produkty nebo přestane prodávat zavedený výrobek a tímto dojde ke zvýšení prodeje nového výrobku, tato možnost není příliš obvyklá.

Zavádění nových aplikací je rozdílné u nových produktů, které je spojené s dlouhým vývojovým a schvalovacím cyklem a u již zavedeného výrobku, kde se např. objevením nových účinků rozšíří rozsah působení produktu.

Uvedení výrobků a služeb na nových trzích je také důležitý způsob jak zvýšit obrát. Mnohá průmyslová odvětví mají k dispozici údaje o velikosti trhu a tržním podílu jednotlivých konkurentů. Zvyšování podílu na tržním segmentu umožňuje podniku určit, zda se její podíl na trhu zvýšil díky konkurenceschopnosti produktu nebo v důsledku růstu celého trhu.

Některé podniky se pokusily zahájením spolupráce na vývoji nových produktů nebo při prodeji projektů koncovým zákazníkům přesunout k diferencovanější strategii. Při tomto kroku je nutno zjistit jaká část prodeje je realizována díky konkurenceschopné ceně nebo v důsledku výhod vyplývajících z dlouhodobých vztahů.

K růstu obrátu může přispět také změna mixu výrobků a služeb. Je možno postupovat v souladu se strategií nízkých cen, nebo vytvořit mix s výnosnými službami a výrobky. V obou případech je nutno měřit růst a procento prodeje. [3]

2.4.1.3 Snižování nákladů a zvyšování produktivity

Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby a snížení nepřímých nákladů. Snižování nákladů může probíhat automatizací a standartizací procesů, které ale je na úkor flexibility při vývoji nových výrobků a služeb pro nové trhy, proto by se cíl produktivity měl zaměřovat spíše na zvýšení obrátu např. na zaměstnance. Při snižování jednicových nákladů se za měřítko považuje náklad na vyrobenou jednotku nebo transakci. Snižování provozních nákladů znamená snížit administrativní, prodejní a režijní náklady. Úspěšnost těchto pokusů se může měřit sledováním absolutních údajů o nákladech nebo jejich procentuálním podílem na celkových nákladech nebo obrátu. Podnik by se měl pokusit měřit výstupy produkované nepřímými a podpůrnými zdroji a zvyšovat efektivnost zvýšením např. počtu transakcí, nových produktů, zlepšením procesů. Některé podniky poskytují zákazníkům lepší mix prodejních kanálů, tzn. že k uskutečňování vzájemných transakcí je poskytováno více možností, u výrobků je možno vyřizování objednávek tradičně nebo elektronicky. Náklady na elektronickou výměnu dat jsou mnohem nižší a efektivnější. Tímto způsobem je možné bez zlepšování vnitřních procesů významně zvýšit produktivitu a snížit náklady. [3]

2.4.1.4 Využití zdrojů a investiční strategie

V oblasti využití zdrojů se manažeři pokoušejí snížit potřebu pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů, usilují o využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje a efektivněji spotřebovávají nedostatkové zdroje a zbavují se těch, které nepřinášejí dostatečné výnosy.

Obecnými měřítky úspěchu finanční strategie jsou cíle jako ROCE, ROI a EVA.

Návratnost vloženého kapitálu – (Return On Capital Employed, ROCE) je ukazatel, který udává efektivitu a ziskovost kapitálové investice společnosti, běžně se používá jako měřítko pro porovnání výkonnosti mezi podniky a pro posouzení, zda obchod generuje dostatek a vrací na zaplacení nákladů na kapitál.

ROCE by mělo vždy být vyšší než sazba, při které společnost půjčuje, jinak jakékoli navýšení půjček bude snižovat příjmy majitelů a akcionářů.

Vypočítá se takto:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}$$

kde EBIT je provozní zisk před úroky a zdaněním

Starší podniky, které mají více odepsaný majetek mají tendenci k vyšší návratnosti vloženého kapitálu než novější, případně lepší firmy. Zatímco hotovostní tok je ovlivněn inflací, účetní hodnota majetku není. [7]

Výnosnost celkového kapitálu (Return Of Investment, ROI) je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů a ukazuje, s jakou účinností působí kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. V čitateli se nejčastěji používají dvě varianty veličin – EBIT a EBT. Použití EBT lépe zohledňuje skutečný výkon podniku, neboť není ovlivněn financováním zdrojů (nákladovými úroky): [8]

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBT}}{\text{Celkový kapitál (aktiva)}}$$

kde EBT je zisk před zdaněním (Earning Before Taxes)

Ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) je rozdíl mezi provozním výsledkem hospodaření (ziskem) podniku po zdanění (tzv. NOPAT) a jeho náklady na kapitál:

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

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

kde EBIT je provozní zisk před úroky a zdaněním

t - míra zdanění zisku (např. 40 % = 0,4)

C - dlouhodobě investovaný kapitál

NOPAT - čistý provozní zisk po zdanění

WACC - náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou (např. 12 %)

Z konstrukce ukazatele je zřejmé, že provozní zisk po zdanění musí být vyšší, než jsou náklady na kapitál (ty tvoří úroky placené vnějším investorům a výnosy požadované akcionáři), aby podnikání mělo nějaký smysl. [6]

Jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus cash-to-cash. Podnik nakupuje materiály k výrobě a platí náklady a práci nutné k výrobě konečného produktu. Kapitál je vázán v zásobách od okamžiku nákupu zboží do prodeje výrobku. Délka splatnosti pohledávek měří dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy do okamžiku plateb obdržených od zákazníků. Pokud je cyklus cash-to-cash záporný platí podnik dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků. Jiná měřítko využití zdrojů se mohou soustředit na zlepšení cyklu u investic do fyzického a intelektuálního kapitálu, Dosažení výsledků je podporováno mnoha zdroji, které mohou vyžadovat náročné investice např. v oblasti informačních systémů, speciálního vybavení a jiných zařízení. Zahrnují ale také intelektuální kapitál a lidské zdroje, který představují kvalifikovaní pracovníci.

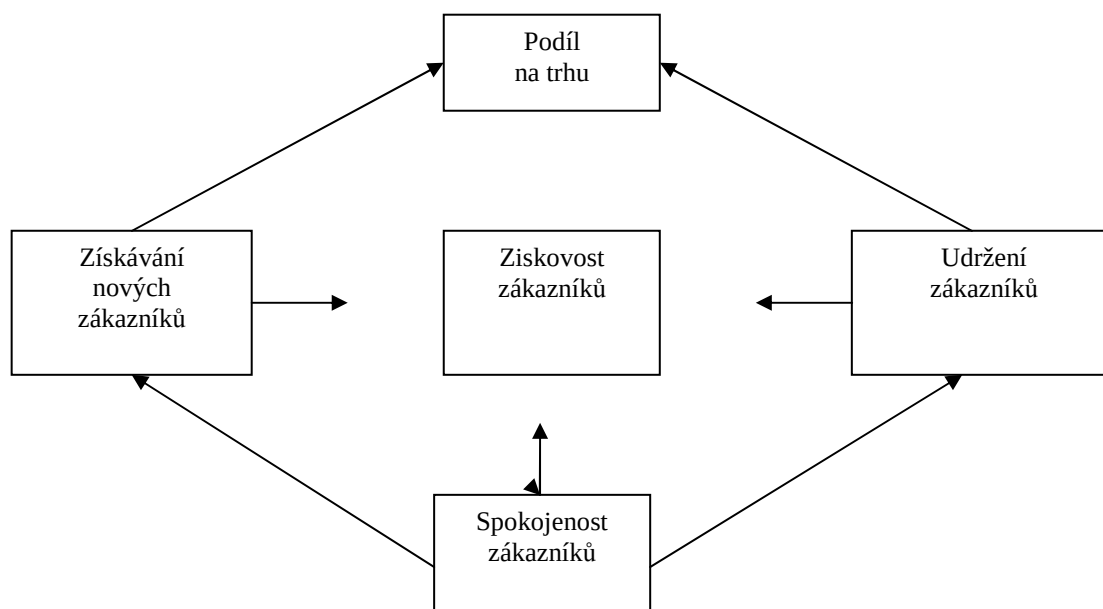
Finanční perspektiva umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale i proměnné nezbytné ke stanovení a sledování dlouhodobých cílů, které by měly být propojeny s cíly všech ostatních perspektiv. [3]

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy zní:

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

Tato perspektiva se soustředí na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik zde musí vyjasnit, které zákazníky chce obsluhovat především, jaký užitek jim chce nabídnout, respektive jak by chtěl být zákazníky vnímán. Zákaznické a tržní segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků jako jsou např. jejich spokojenost a loajalita, předpoklady udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost (viz obrázek 2). Současní zákazníci nejsou homogenní, mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Hlubkový průzkum trhu by měl odhalit různé zákaznické preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis. [4]



Obr. 2: Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: [3]

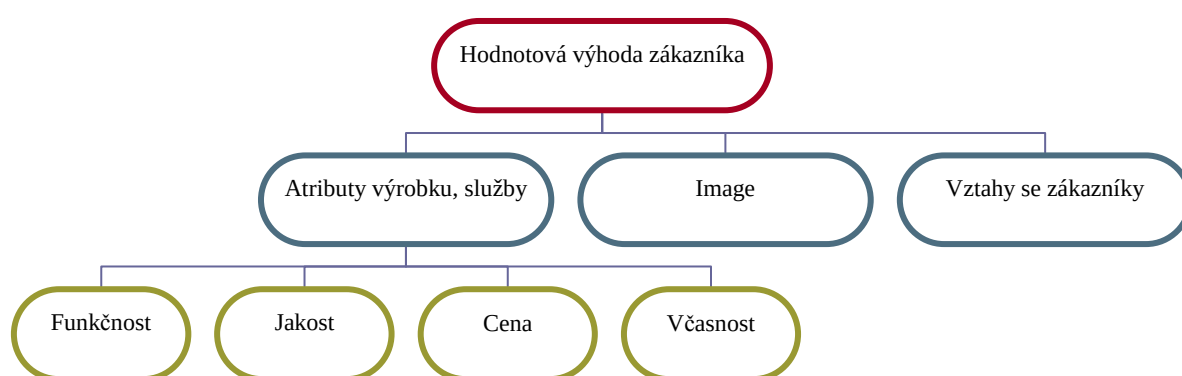
Podíl na trhu – odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).

Získávání nových zákazníků - měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky. Některé společnosti lákají nové zákazníky rozsáhlými a nákladnými marketingovými kampaněmi.

Udržení zákazníků sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně. V současné době je věnována této oblasti obzvláště velká pozornost, jelikož při vysoké konkurenci na trhu by velmi lehce mohlo dojít k přetažení zákazníka konkurencí, která přijde s nabídkou výrobků a služeb na lepší úrovni.

Spokojenost zákazníků stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.

Zákazníci jsou spokojeni, považují-li za příznivou relaci užitečnosti výrobku a jeho ceny. Užitečnosti výrobku posuzují podle toho, zda jim přináší hodnotovou výhodu (viz obrázek 3). Hodnotová výhoda je vlastnost výrobku, kvůli níž zákazník výrobek kupuje. Je důvodem preference nákupu výrobku právě od té které firmy.[3]



Obr. 3: Hodnotová výhoda zákazníka

Zdroj: [5]

Poskytnutí hodnotové výhody zákazníkům je hybnou silou dosažení žádoucích hodnot základních měřítek zákaznické perspektivy. Je důležité zákazníkům poskytnout to, co chtějí. Firma však není otrokem zákazníků. Jejím cílem je uspokojit požadavky zákazníků způsobem přinášejícím vlastníkům náležité zhodnocení kapitálu. [5]

Měřítko spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. Péči o spokojenost zákazníka není nikdy radno podceňovat. Dle prováděných výzkumů lze říci, že pouze „základní“ spokojenost zákazníka pro dosažení vysokého stupně jeho loajality, pro jeho udržení a ziskovost nestačí. Některé společnosti mají zákazníky, kteří jim dobrovolně poskytují hodnocení svých dodavatelů. Například firma Ford každý rok vyhláší a odměňuje nejlepší dodavatele. Jiné firmy pro zjišťování spokojenosti zákazníků používají většinou tři techniky: dotazníky rozesílané poštou, telefonické dotazy, osobní pohovory. Tyto techniky jsou seřazeny od nejlevnější k nejdražší, užitná hodnota získané informace také od nejnižší k nejvyšší.

Ziskovost zákazníků měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. K tomuto měření slouží metoda ABC, která umožňuje měřit individuální nebo agregovanou ziskovost zákazníků a případně signalizuje, kde je nutné změnit klíčové procesy pro realizaci výrobku nebo služby, tak aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a podnik přesto vydělával. [3]

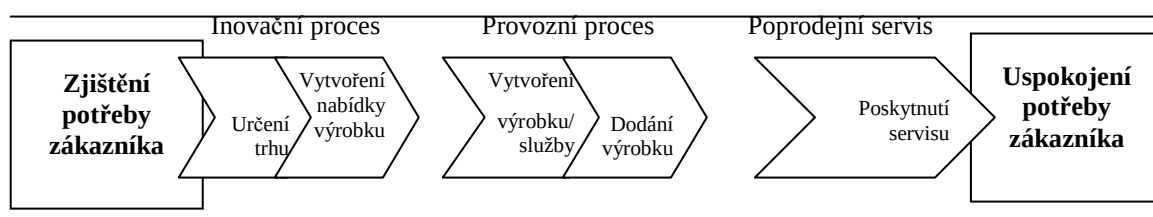
Pro zájem firmy o produkci výrobku je rozhodující dlouhodobá rentabilita výrobků a zákazníků. Je nutné sledovat a vyhodnocovat, kolik procent ceny výrobku tvoří u jednotlivých výrobků pro jednotlivé zákazníky příspěvek na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku. [5]

2.4.3 Perspektiva interní podnikové procesy

V rámci interních podnikových procesů se nastavují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítko až poté, co určí cíle a měřítko zákaznické a finanční perspektivy.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti.

Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti. Omezují se na finanční měření a měsíční rozbor odchylek pro řízení střediskových operací. Podniky řízené prostřednictvím BSC doplňují finanční měřítka měřítka jakosti, výnosnosti a dobou cyklu. Tyto systémy měření přivádějí podniky ke sledování takových procesů jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují skrze více oddělení. Nejde jen o to, zaměřovat se na zlepšování existujících operací, které přinášejí krátkodobě vytváření hodnoty, ale i takové inovační procesy, které zajistí dlouhodobé vytváření hodnoty. V rámci BSC je vhodné definovat interní hodnotový řetězec, ve kterém je obsažen inovační proces, provozní proces a poprodejní servis (viz obrázek 4).



Obr. 4: Obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: [3]

2.4.3.1 Inovační proces

Inovační proces můžeme označit jako kritický interní proces, jelikož schopnost podniku být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro většinu důležitější než bezchybnost v denním provozu. Toto je zvláště patrné ve společnostech s dlouhou dobou vývoje například ve společnostech farmaceutických, chemických, softwarových, ale i v automobilovém průmyslu, kde se na výzkum a vývoj vynakládají vysoké částky někde až do výše 10 % nákladů. [3]

Při inovačním procesu se nejprve identifikují nové trhy, noví zákazníci ale i zjevné či skryté potřeby stávajících zákazníků. Jako zdroj informací se využívají výsledky

průzkumu trhu ke zjištění jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení a jak můžeme s uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci. Měření efektivnosti procesů výzkumu a vývoje je ale mnohdy obtížné, protože mnoho podnikových systémů měření je spíše spojeno s efektivností provozních procesů. Přesto lze v BSC stanovit několik měřítek, která ukazují jakou důležitost společnost přikládá inovačnímu procesu například:

- procento prodejů nových výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí nebo s plánem,
- porovnání zisku před zdaněním s celkovými náklady, což je možno měřit agregovaně či po výrobku,
- měření „doby zvratu“ je čas od začátku prací na vývoji produktu do doby, kdy je uveden na trh a přinese takový zisk, který pokryje náklady na vývoj.

Měřítka doby zvratu zahrnuje tři kritické prvky procesu vývoje produktu:

- společnost musí k dosažení zvratu v procesu vývoje produktu získat zpět investované prostředky, zahrnuje tedy nejen výstup ale i náklady vynaložené na celý proces,
- všichni pracovníci, který spolupracují na výrobě produktu odpovídajícího požadavkům zákazníka, vytváří společně hodnotu, která přispívá k dosažení zisku, který pokryje i náklady na vývoj, tímto je vytvářen tlak na ziskovost,
- měřítko obsahuje i časový rozvrh, podporuje proto uvedení produktu na trh rychleji než konkurence. [3]

2.4.3.2 Provozní proces

Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Výrobní proces se vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou kvalitou, v popředí stojí zákazník, jehož vysoké požadavky jsou uspokojovány. Začátek cyklu může nastat v okamžiku kdy je přijata objednávka od zákazníka, když jsou pro výrobu dodávky objednány suroviny nebo když jsou suroviny přijaty na sklad. Stejně tak konec procesu odpovídá okamžiku, kdy výroba podle objednávky je dokončena, když je objednané množství odesláno nebo již přijato zákazníkem. Mnoho zákazníků oceňuje

krátkou dobu realizace měřenou od okamžiku odeslání objednávky do okamžiku dodávky požadovaného výrobku. Také spolehlivá doba realizace s dodáním na čas je vysoce hodnocena. [3]

Mnohá finanční a nákladová měřítka jsou nahrazována ukazateli TQM (totální řízení jakosti) a dobou cyklu.

Jedním z měřítek pro měření doby trvání procesu je efektivnost výrobního cyklu:

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

Doba průchodu = doba zpracování + doba kontroly + doba přesunu + doba skladování

Doba zpracování je doba, kdy se na výrobku skutečně pracuje (cca 5% z doby průchodu) zbývající doba připadá na kontrolu, přesuny nebo na čekání.

U ideálního procesu „právě na čas“ se doba průchodu rovná době zpracování. V této situaci je efektivnost výrobního cyklu = 1.

Měření kvality procesu se ve většině větších firem provádí pomocí programů jakosti. Existuje mnoho způsobů měření kvality výrobků např. míra závad, úspěšnost (poměr počtu vyhovujících jednotek vystupujících k počtu jednotek do procesu vstupujících), odpad, přepracování, vrácené výrobky, procento procesů pod statistickou kontrolou. U podniků, které poskytují služby se identifikují chyby v interních procesech způsobující nespokojenost zákazníků pomocí indexů, které by mohly obsahovat položky jako dlouhé čekací doby, nepřesné informace, zpožděný nebo neumožněný přístup, nesplněný požadavek, finanční ztráta zákazníka nebo neefektivní komunikace. Kromě těchto měření mohou manažeři zjišťovat další vlastnosti svých procesů prostřednictvím flexibility nebo specifických vlastností výrobků či služeb. [3]

2.4.3.3 Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední částí hodnotového řetězce. Zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Rychlý a spolehlivý servis minimalizuje výpadky v následné výrobě u zákazníka a tím i možné

škody, které by musel dodavatel nést. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků výbornými poprodejními službami mohou svou výkonnost měřit pomocí veličin jako je čas, kvalita servisu a výše nákladů. [3]

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC představuje cíle, které podporují učení se a růst podniku. Tyto cíle vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách. Podnik musí investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur, pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. Dlouhodobé negativní důsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svých zaměstnanců se neobjeví ihned, ale až v následujících letech.

Existují tři základní oblasti perspektivy učení a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [3]

2.4.4.1 Schopnost zaměstnanců

Pro udržení relativní výkonnosti podniku je nutno ji neustále zlepšovat. Podněty na zlepšování musí vycházet především od zaměstnanců, protože oni jsou nejbližší interním procesům

a zákazníkům. Jejich potenciál a tvůrčí schopnosti je nutno udržovat a rozšiřovat pro dosahování cílů podniku, ale také pečovat o jejich spokojenost. Měření spokojenosti zaměstnanců by se mělo provádět alespoň jednou za rok pomocí dotazníků nebo akcí při níž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců z různých profesí. Pro měření zaměstnaneckých cílů se většinou ještě používají měřítka týkající se udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. Cíl udržení zaměstnance se týká zaměstnanců, na kterých má podnik dlouhodobý zájem. Stálí, loajální pracovníci jsou nositeli hodnot podniku. Měření produktivity práce zaměstnance většinou kvantifikuje kolik obratu je vygenerováno na zaměstnance. Tento ukazatel lze použít dokud se

nezmění vnitřní struktura podniku, to znamená pokud není nahrazena interní pracovní síla externí. Obrat na zaměstnance se používá i jako motivační faktor v případě, že je vyvážen ostatními ekonomickými měřítky. [3]

Hybné síly perspektivy učení se a růstu

Mezi hybné síly perspektivy učení se a růstu patří především:

- kompetence zaměstnanců (strategické dovednosti, úrovně výcviku, dovedností),
- technologická infrastruktura (strategické technologie, databáze, zkušenosti, software, patenty),
- klima pro akci (strategické zaměření, delegování pravomocí, morální odpovědnost, týmová práce).

Tyto hybné síly jsou ovlivňovány faktory jako je rekvalifikace zaměstnanců, která se provádí dle potřeb podniku v různém rozsahu.

2.4.4.2 Schopnosti informačního systému

Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy. Měřítky v této oblasti může být doba trvání cyklu, procento zaměstnanců v přímém spojení se zákazníky, kteří mají k informacím přístup. Na rychlém a kvalitním rozhodování závisí více než dříve osud podniku. Proto by se podniky měly přeorientovat z využívání výhody levné pracovní síly na výhodu vysoké produktivity práce a na výhodu plynoucí z vlastnictví informací a znalostí. Zavádění moderních informačních technologií do strategického řízení a do podniku výrazně zkvalitní rozhodovací procesy v podniku a zvyšuje jejich konkurenceschopnost. [1]

2.4.4.3 Motivace, delegování pravomocí

Kvalifikovaným pracovníkům, kteří mají přispět k úspěchu podniku, musí být vytvořeno prostředí podporující motivaci a iniciativu. Motivaci zaměstnanců lze měřit různými způsoby jako je třeba počet podnětů zaměstnance na zlepšování výkonnosti podniku. Zvýšení jejich počtu je možno podpořit novou strukturou v odměňování. Při

delegování by se mělo dbát na některé zásady, které mohou podstatně ovlivnit jeho efektivnost. Především by mělo být zřejmé, že vedoucí považuje delegovaný úkol nebo práci za důležitou. Je nutné, aby pracovník pohlížel na delegovaný úkol jako na věc zasluhující maximální úsilí. Také měření osobní a podnikové angažovanosti je důležité pro zapojení zaměstnanců do zlepšovacích aktivit. Počátečním měřítkem implementační fáze může být procento manažerů, kteří se na procesu podílí. Po dokončení fáze, kdy se BSC rozšíří na celou firmu, se může měřítko změnit na procento do procesu zapojených zaměstnanců. Ve třetí fázi by měl management určit konkrétní cíle a propojit je s odpovídajícími pobídkami. [3]

3. Metodický postup práce

Cílem bakalářské práce je posouzení uplatnění metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku, který se zabývá výrobou dílů pro automobilový průmysl.

Metodický postup obsahuje:

- postupné kroky zavádění systému BSC,
- vliv BSC na odměňování pracovníků,
- zhodnocení zavedení BSC.

Hlavním zdrojem informací pro mne byla podniková dokumentace, která jednak byla vytvářena během zavádění BSC, ale i dokumentace, které vzniká nově a stále prochází procesem zlepšování, dotazníky spokojenosti zaměstnanců, vyhodnocení auditů business týmů a procesních týmů. Dále odborná literatura, internetové stránky a především poradenství pracovníků oddělení průmyslového inženýrství ve firmě. Při zpracování bakalářské práce jsem využila i vlastních zkušeností a informací, které jsem získala spolu se svými spolupracovníky během zavádění BSC ve firmě, kde jsem již delší dobu zaměstnána.

Posuzování cílů celopodnikového Balanced Scorecardu po jednotlivých perspektivách bylo prováděno za období od roku 2004 do konce roku 2007.

4. Implementace BSC ve výrobním podniku

4.1 Seznámení s výrobním podnikem

Jako příklad zavedení BSC jsem si zvolila podnik podnikající v oblasti automobilového průmyslu, jehož hlavním předmětem činnosti je výroba a vývoj dílů pro vnitřní dekorace automobilů a automobilových dílů, povrchové úpravy a svařování kovů a výroba a zpracování skla, které představují 100 % výnosů společnosti. Roční obrát je cca 4,7 miliardy korun a z 95 % se na něm podílí zahraniční odběratelé, počet pracovníků se pohybuje kolem 1 400. Od roku 1994 došlo k několika změnám z hlediska majitele podniku, v roce 1999 se stal součástí amerického koncernu a v roce 2006 změnil právní formu. Zahrnuje tři výrobní závody. Manažerovi každého výrobního závodu jsou podřízeni výrobní manažer, finanční manažer, manažer personálního úseku, kvality, logistiky, technický manažer, manažer údržby a manažer průmyslového inženýrství. Statutárním orgánem společnosti je její komplementář.

Základní hodnoty pro společnost jsou kvalita a spokojenost zákazníka, kvalifikovaný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, akcionářům a životnímu prostředí.

Firma dosáhla i hodnocení v TOP 100 nejlepších českých firem.

Strategickým cílem společnosti je zajistit špičkovou technologii, inovace, kvalitu a spokojenost zákazníků při nejnižších možných nákladech a být tak vedoucí společností v příslušném obchodním segmentu.

4.2 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Prvopočátky metody BSC se ve zjednodušené podobě začali objevovat ve v podobě tzv. „Zpráv z výroby“ již v roce 1997. Tyto zprávy byly sestavovány na úrovních jednotlivých výrobních týmů. Zpočátku se hodnocení omezovalo na porovnávání plánu výroby se skutečností a zdůvodňování vzniklých odchylek. Dále se začaly sledovat náklady na výrobní materiál, později i spotřeba režijních materiálů. Podnik provádí dlouhodobé plánování výhledově na pět let s tím, že je vždy upřesňován následující rok. Při plánování se vychází z předběžných požadavků od zákazníků, ze kterých je

automaticky dopočítáván obrát a materiálová spotřeba a mzdové náklady. V dalších letech vnikly požadavky na snižování nákladů a počty pracovníků, z toho důvodu se přísněji sledovala produktivita práce a ostatní.

Ve zprávách byly obsaženy následující údaje:

- porovnání plánu výroby se skutečností,
- počty pracovníků dle kalkulace a skutečných,
- režijní práce a přesčasy,
- produktivita práce,
- OEE u jednotlivých strojů,
- vývoj spotřeby výrobního a režijního materiálu,
- zmetkovitost,
- PPM – reklamace od zákazníků,
- zlepšování – Kaizeny.

Tyto zprávy z výroby byly vyhodnocovány na poradách vedení každý měsíc až do konce roku 2000. Od roku 2001 byla zavedena datakarta business týmů verze I., ve které již byly jednotlivé ukazatele detailnější. Porovnávání plánu výroby a skutečnosti se sledovalo dle jednotlivých druhů výrobků, stejně tak počty pracovníků, produktivita práce, režijní práce a přesčasy. Přibyl další sledovaný ukazatel – nemocnost.

Důvodem pro zavedení BSC bylo zefektivnění cílů jednotlivých týmů tak, aby se vzájemně doplňovaly.

O odbornou pomoc firma požádala Institut průmyslového inženýrství. Tento institut zajistil základní proškolení vedoucích pracovníků a spolupracoval na formulování strategie a určení strategických cílů.

4.2.1 Organizace projektu

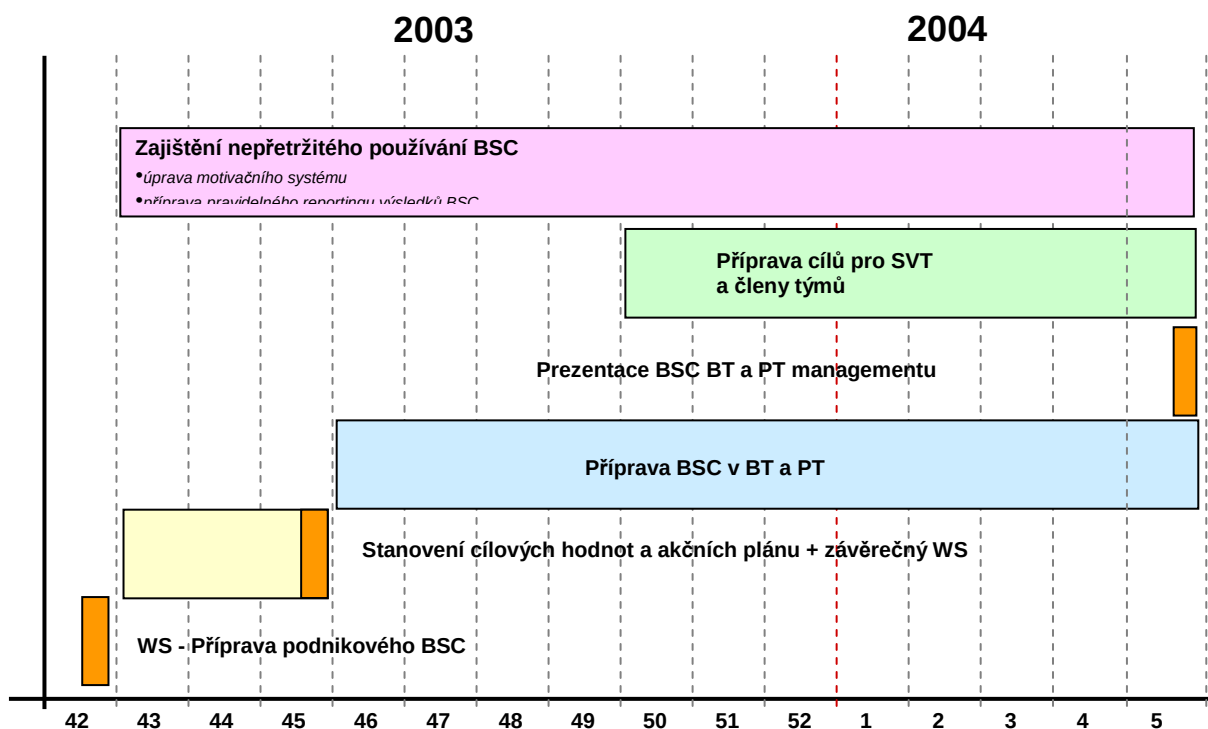
Nejdříve bylo nutno určit rozsah (architekturu) BSC a definovat organizaci projektu to znamená určit řídicí pracovníky.

Garantem zavádění BSC se stal manažer výrobního závodu, dále byl určen koordinátor BSC, dále pak řídicí, přípravný a pomocný tým sestavený z pracovníků z různých oblastí podniku (ekonomické, výrobní, personální, logistické a členů managementu).

4.2.2 Definice časového plánu tvorby a zavedení BSC

Poté následovala definice časového plánu tvorby a zavedení BSC.

Jedná se o načasování stanovení podnikového BSC – stanovení cílových hodnot a akčního plánu, ze kterého dále vycházejí BSC procesních a výrobních týmů. Načasování je po týdnech (viz obrázek 5).



Obr. 5: Časový plán BSC

Zdroj: [10]

4.2.3 Překážky zavedení BSC

Tyto kritické faktory pro zavádění mohou být např. neztotožnění se s filosofií BSC, nedostatečná komunikace, formalismus při tvorbě, nechť v přijímání nových věcí, nevhodně nastavený motivační systém, nereálné a neovlivnitelné cíle, nedůvěra lidí v systém, neexistence nástrojů pro měření. Všechny uvedené skutečnosti nelze podceňovat. Zvláště přesvědčit větší počet zaměstnanců o správnosti užití tohoto systému není jednoduché.

Tento úkol převzal v počátku Institut průmyslového inženýrství, který prováděl během roku 2002 proškolení všech pracovníků společnosti po jednotlivých týmech. Při školicích akcích byli zaměstnanci seznámeni se všemi přínosy i nedostatky a měli dostatečný prostor vyjádřit se k přednášené problematice.

4.2.4 Vyjasnění strategie

Hlavními strategickými cíli společnosti je zajišťovat špičkovou kvalitu požadovanou zákazníky při využití nejlepších podnikatelských metod, vysoké produktivity práce, která zajišťuje akcionářům a spolupracovníkům perspektivu a vysokou životní úroveň. Při dalším vyjasnění strategie se vychází z hlavních vizí managementu a určují se dílčí vize především v oblasti kvality, výroby, logistiky a ochrany životního prostředí. Což představuje: trvale zvyšovat vědomí pracovníků ke kvalitě, ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a ochraně zdraví, dodržovat platné zákony a předpisy tomu vydané. Spolehlivými a způsobilými pracovními procesy zajistit výrobu výrobků, od počátku zajistit bezchybnost práce, problémy nejen vidět, ale dopracovávat se metodicky k řešení. Spolupracovat se spokojenými, motivovanými a dobře proškolenými pracovníky, pracoviště uzpůsobit s ohledem na zdraví pracovníků a šetrnost k životnímu prostředí. Hospodárným zacházením se zdroji zamezit zatížení životního prostředí. Rychle a otevřeně informovat pracovníky, zákazníky a úřady o všech aspektech týkajících se kvality, životního prostředí a organizace. Zadané dosažitelné cíle a úkoly plnit na všech úrovních, vzájemně si pomáhat, důvěřovat a výkony oceňovat a pomáhat systém managementu uvádět do života. [10]

4.3 Tvorba BSC

4.3.1 SWOT analýza

Pro dosažení všech určených vizí je nutno zjistit současný stav ve společnosti. K tomuto rozboru byla v roce 2003 použita analýza silných a slabých stránek (SWOT).

Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie organizace a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna vyrovnat se se změnami, které nastávají v obchodním prostředí. [2]

Jako slabé stránky podniku byly určeny tyto:

- práce s informacemi a ukazateli, zastaralý informační systém MS Access,
- nedořešený informační systém – SAP R3,
- nízká přímá komunikace se zákazníkem,
- mezery v komunikaci mezi projektovými týmy a business týmy, chyby v řízení procesu změn,
- mezery v komunikaci mezi projektovými týmy a projektovými týmy při náběhu nových výrob a přejímkách strojů a technologií,
- nevyhledávání úspor na starých (výběhových projektech), velké náklady při nedostatečném nebo žádném zisku,
- kvalita kterou zákazník vyžaduje po nás je diametrálně odlišná od kvality, kterou vyžadujeme po dodavatelích,
- podnik nemá koncepci v oblasti personalistiky,
- nízká úroveň spolupráce business a procesních týmů
- koncepčnost - plánování s ohledem na budoucnost,
- špatný marketing v rámci ČR a států východní a střední Evropy .

Silné stránky podniku

- český management,
- nadnárodní zázemí,
- kvalifikovaní pracovníci s bohatými zkušenostmi,
- dobré know-how v oblasti výroby,
- široké technologické zázemí,

- připravenost na vstup do EU,
- používání nových technologií a jejich znalost,
- vysoké renomé v regionu,

Jako nebezpečné pro firmu bylo určeno:

- orientace na jednoho zákazníka,
- nedostatek mladých pracovníků odborných profesí – může chybět náhrada za končící pracovníky, kteří by neměli komu předat odborné znalosti a zkušenosti,
- ohrožení získávání nových projektů z důvodu narůstající konkurence v ČR,
- nemožnost přímo ovlivňovat získávání nových zakázek,
- převod výroby do low cost countries.

Příležitosti pro firmu:

- účast a zapojení do rozvoje nových automobilek v ČR a na Slovensku a i v Rusku
- větší spolupráce s Škoda Auto,
- specifikace možné budoucí potřeby odborníků a spolupráce se školami a učilišti,
- udržet si postavení nejlepšího podniku v rámci skupiny Evropa a dosažení postu nejlepší podnik koncernu,
- zavádění nových technologií do výroby a zvyšování know-how,
- získání podstatného podílu trhu pro dveřní rámy. [10]

Na základě výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, že firma se snaží převážně využívat své příležitosti a silné stránky, ale je ohrožena konkurencí, která postupně narůstá v oblasti trhu i přibýváním pracovních příležitostí v oblasti strojírenství v regionu. Proto se musí hlavně zaměřit na zvýšení spolupráce se stávajícími zákazníky a na získávání nových především tuzemských odběratelů. Také spokojenosti svých zaměstnanců by měla věnovat maximum, jinak by mohlo dojít k odlivu kvalitní pracovní síly. Pro určení cílů ale nesmíme zapomenout na oblast procesní a ekonomickou, ve které se vše odráží, a která je zdrojem zisku a uspokojuje požadavky majitelů.

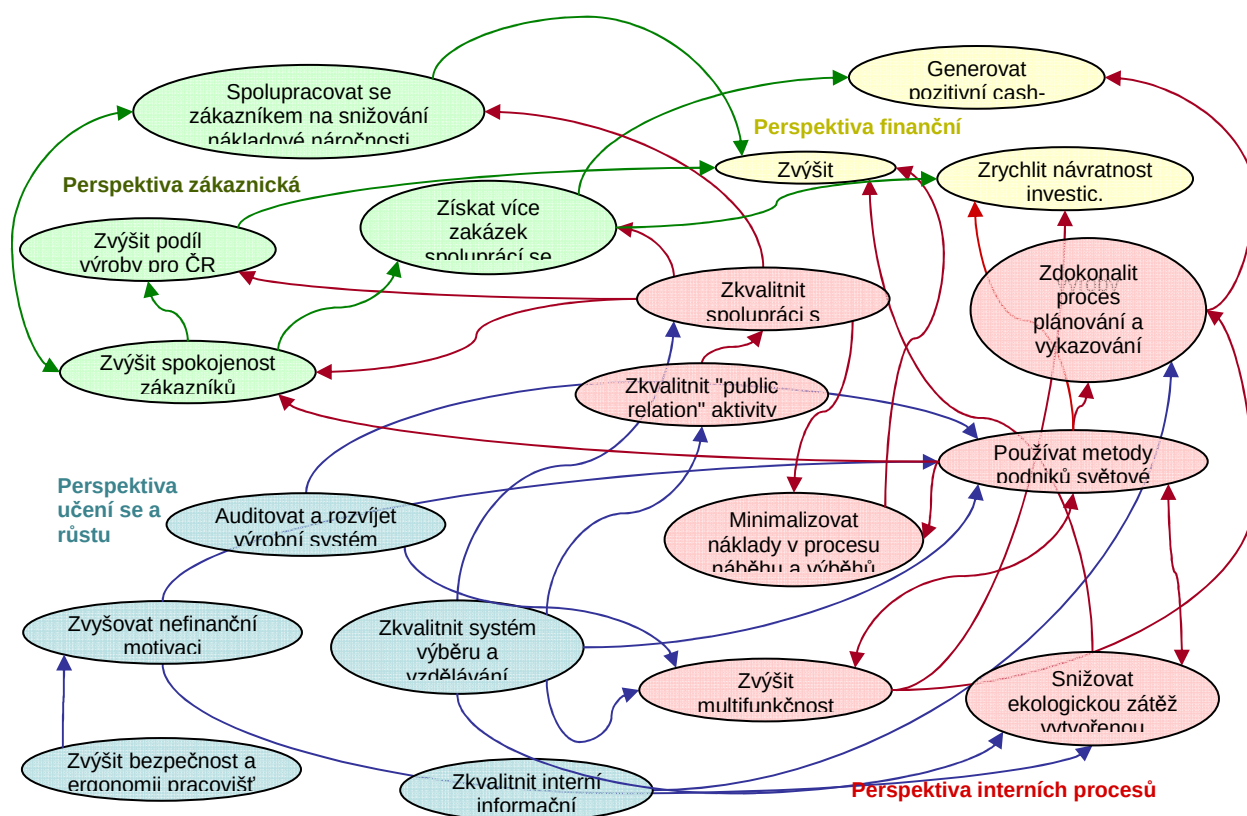
4.3.2 Zavedení BSC - určení cílů

Na základě posouzení všech skutečností a rozhodnutí managementu byly určeny celopodnikové cíle a jejich měřítko:

Finanční perspektiva	měřítko
- správným řízením finančních toků generovat CF - zvýšení EBIAT - zvýšení návratnosti investic	hodnota cash-flow hodnota EBIAT/% EBIAT EBIAT/investiční majetek (=hospodářský výsledek před úroky a zdaněním)
Zákaznická perspektiva	
- zvýšení podílu výroby pro ČR - zvýšení spokojenosti zákazníka - spoluprací se zákazníkem snížit nákladovost - spoluprací se zákazníkem získat větší objem zakázek	% z obrátu/hodnota obrátu spokojenost zákazníka,PPM % úspory přímých nákladů % zastoupení v projektovém týmu
Procesní perspektiva	
- minimalizace nákladů v procesu náběhu a výběhů výrob - zkvalitnění „public relation“ aktivity - zvýšit multifunkčnost strojů a pracovníků - zkvalitnění spolupráce s obchodními partnery - snížení ekologické zátěže vytvořené podnikem	(doba náběhu, náklady výroby)/normohodiny počet lidí produktivita práce ITO (obrátky zásob) náklady na likvidaci odpadu v Kč/tis. Kč obrátu
Perspektiva učení se a růstu	
- zkvalitnění systému výběru a vzdělávání pracovníků - zvýšení bezpečnosti a ergonomie pracovišť	% ovládající cizí jazyk nemocnost, úrazy

- zvýšení bodového hodnocení z auditu výrobního systému bodové hodnocení business týmu
- zvyšovat nefinanční motivaci zaměstnanců. [10]

Vzájemným propojením strategických cílů vzniká strategická mapa příčin a následků, která graficky znázorňuje souvislosti a závislosti mezi strategickými cíly. Pomocí korelační analýzy (jak předpokládali Kaplan a Norton) lze prověřit, zda je strategie, která je zabudována v řetězcích příčin a následků, správná. [4]



Obr. 6: Strategická mapa příčin a následků

Zdroj: [10]

Dále následovalo vytvoření matice participace, které znázorňuje propočtení provázanosti podnikových cílů s cíli business týmů a procesních týmů a zpracování časového harmonogramu akcí potřebných k zajištění splnění vytyčených cílů (viz příloha 1).

Oblast		Strategický cíl	BT1	BT2	BT3	BT4	Kva.	Log.	TPV	TOV	Fin.	Prod.	Per.
Finance	1	Správným řízením finančních toků generovat cash-flow	X	X	X	X		X			X		
	2	Zvýšení EBIAT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	Zvýšit návratnost investic	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zákazník	4	Zvýšit podíl výroby pro ČR										X	
	5	Zvyšujeme spokojenost zákazníků	X	X	X	X	X	X	X			X	X
	7	Získáme více zakázek spolupráci se zákazníkem při vývoji											
Procesy	8	Realizovat projekty na zlepšení kvality a produktivity procesů	X	X	X	X	X	X	X		X		
	9	Minimalizovat náklady v procesu náběhu a výběhů výroby	X	X	X	X		X	X		X		
	10	Zkvalitnit "public relation" aktivity										X	X
	11	Zvýšit multifunkčnost strojů a flexibilitu pracovníků	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	12	Zkvalitnit spolupráci s obchodními partnery						X			X		
	13	Zdokonalit proces plánování a vykazování výroby	X	X	X	X		X			X		
	14	Snižit ekologickou zátěž vytvořenou podnikem v souladu s plánem	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rozvoj a růst	15	Zkvalitnit interní informační systém					X	X	X	X	X		
	16	Zkvalitnit systém výběru a vzdělávání pracovníků											X
	17	Zvýšit bezpečnost a ergonomii pracovišť	X	X	X	X		X		X			X
	18	Rozvíjet výrobní systém	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	19	Zvyšovat nefinanční motivaci zaměstnanců	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Počet křížků			12	12	12	12	9	14	10	8	12	8	10

Obr. 7: Matice participace

Zdroj: [10]

Vytvořením celopodnikové BSC byly stanoveny nové vize a pro firmu strategicky důležité cíle v horizontu 3 – 5 let. V následujícím půl roce proběhly WS na jednotlivých business týmech a procesních týmech a vznikly týmové BSC pro rok 2004. Při jejich tvorbě se zvláště pečlivě sledovala návaznost na podnikový BSC.

5. Vliv BCS na odměňování zaměstnanců

Zavedení BSC ve společnosti se promítlo mimo jiné do způsobu odměňování zaměstnanců.

Systém odměňování ve společnosti je určován mzdovým předpisem pro poskytování mzdy a ostatních složek mzdy, vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, vzniká na základě kolektivního vyjednávání a tvoří součást kolektivní smlouvy.

Ohodnocení jednotlivých pracovních činností bylo provedeno metodikou Persyt společnosti TREXIMA a umožnilo objektivní zařazení činností do tarifních tříd. Veškeré pracovní pozice v podniku jsou vedeny v „katalogu pracovních pozic a pravidlech pro zařazování zaměstnanců do tarifních tříd a podtříd“. Zařazování nových zaměstnanců do tarifních tříd schvaluje na návrh příslušného vedoucího ředitel závodu. Zaměstnanec má nárok na přiznání tarifní třídy odpovídající zastávané pracovní pozici, splňuje-li všechny podmínky určené popisem pracovní pozice. Nesplnění všech pracovních podmínek je důvodem pro zařazení do nižší tarifní třídy. V případě dlouhodobě vynikajících výsledků může ředitel závodu udělit zaměstnanci osobní mzdu nad rámec tarifu jednicových dělníků, režijních dělníků nebo technicko-hospodářských pracovníků.

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, která má tyto složky:

- a) Základní mzda (tarifní a mimotarifní)
je mzda stanovená podle zařazení zaměstnance do příslušného tarifního stupně.
- b) Mimotarifní (osobní mzda) je základní mzda nebo mzda stanovená individuálně mimo úroveň stupnice mzdových tarifů. Při stanovení výše mimotarifní mzdy se přihlíží zejména k osobnosti zaměstnance a k výsledkům jeho práce.

U zaměstnanců TH se smluvní mzdou se přihlíží k výsledkům práce, kolegiální spolupráci uvnitř jimi řízených útvarů a ke spolupráci s jinými útvary, řídicímu a organizačnímu stupni, na kterém pracují, rozsahu působnosti a složitosti řízení jejich útvarů.

Součástí základní mzdy jsou obvykle i nadtarifní složky mzdy (např. prémie, příplatky, 13. a 14. plat apod.), podmínky pro jejich výplatu jsou určeny dobou, po kterou setrvává pracovník v podniku a délkou pracovní neschopnosti .

- c) Individuální smluvní mzda.
- d) Pohyblivá složka mzdy (prémie, odměny).
- e) Příplatky.
- f) Ostatní odměny.

5.1.Odměňování výrobních dělníků a režijních dělníků BT

Kategorie výrobních dělníků– zahrnuje zaměstnance odměňované hodinovou mzdou se stanoveným směnovým výkonem a zařazené v kategorii dělníků. Jsou rozděleni do 7 tarifních tříd – brigádník pro krátkodobou práci, pomocný dělník ve výrobě, strojírenský dělník I až III, strojírenský dělník IV a V – dílenský specialista. V rozpětí těchto tarifních tříd se dále dělí dle specializovaných výkonů (lakování, klipsování, polírování, obsluhy ohýbaček, lisů, bodových svářeček, frézování, řezání, svařování, řezání, frézování...). Výrobní dělníci mají nárok na tarifní třídu odpovídající prováděné pracovní činnosti, podmínkou je plnění výkonových norem dle MOST při dosahování požadované kvality po dobu nejméně 2 měsíců. V případě neplnění těchto norem nebo jiného zásadního ukazatele je vedoucí business týmu na návrh mluvčího oprávněn snížit stupeň tarifního rozpětí.

Dále následuje rozdělení dle tarifním podskupin a – e. Předpokladem pro přiznání těchto stupňů jsou například znalost samostatné údržby, znalost pravidel a cílů, významu ukazatelů výrobního systému, OEE, PPM, produktivita, zmetkovitost.

Odměňování těchto pracovníků se řídí prémiovým řádem společnosti, jsou podle něho odměňováni výrobní dělníci a režijní dělníci ve výrobě v hodinové mzdě. Hodnotícími kritérii jsou produktivita práce týmu a plnění cílů týmu (viz tabulka 1). Hodnotové křivky jsou čtvrtletně aktualizovány. Výpočet se provádí denně:

$$\text{Produktivita práce SVT} = \frac{\text{normohodiny odvedené ve výrobcích} \times 100}{\text{součet hodin JD, RD a rež.hodin JD ve výrobě}}$$

Cíle týmu	A	B	C	D	E
Kvalita	Závažnost	Cíl 2007	Plnění skutečnosti	Plnění cíle	Koeficient
PPM	35 %			$D=C/B$	$E1=D \times A$
OEE/ zmetk.	20 %				
BTS-denní Ø	20 %	100 %			
Tým. audit	25 %				
Celkem	100 %				$E=E1+2+3+4$

Tab. 1: Hodnocení výrobních dělníků dle výsledku auditu

Zdroj: Mzdový předpis

Výpočet prémie se provádí z denního plnění produktivity práce SVT (samostatný výrobní tým). Za plnění produktivity práce dle křivky produktivity pro daný výrobní úsek přísluší členům týmu denně odpovídající prémie za odpracovanou hodinu. Z této prémie se 60 % přímo vyplácí a zbývajících 40 % se vynásobí celkovým koeficientem plnění kvalitativních ukazatelů týmu za předcházející čtvrtletí. Tento koeficient je součtem poměrných jednotlivých plnění cílů. Základní sazba prémie činí 28 Kč. Při porušení pracovní kázně, neomluvené absenci atd. má vedoucí business týmu právo tuto prémii odejmout.

Příklad: Týmová prémie SVT

Produktivita práce:	80,5 %	15,25 jednicových 0,75 režijních
Celkové procento režie:	38 %	
Odvedená režie RP (hodin):	5,625	
Odvedená režie JP (hodin):	40,031	
Odvedené hodiny v úkole (hodin):	74,344	
		=
		30,64 Kč

Tab. 2: Výpočet základní prémie při plnění 130 %

Zdroj: Podniková dokumentace

Produktivita práce:	123,9 %	15,25 jednicových 0,75 režijních = 47,32 Kč
Celkové procento režie:	5 %	
Odvedená režie RP (hodin):	5,625	
Odvedená režie JP (hodin):	0	
Odvedené hodiny v úkole (hodin):	114,38	

Tab. 3: Výpočet prémie při bezproblémové směně při plnění 130 %

Zdroj: Podniková dokumentace

Produktivita práce:	128,2%	15,8 jednicových 0,2 režijních = 48,99 Kč
Celkové procento režie:	4%	
Odvedená režie RP (hodin)	1,625	
Odvedená režie JP (hodin):	0	
Odvedené hodiny v úkole (hodin):	118,38	

Tab. 4: Výpočet prémie při bezproblémové směně při plnění 130 % s režijní prací

Zdroj: Podniková dokumentace

Režijní práce odvedená v úkole (při 130% plnění) = 0,42Kč/hod
(odvedeny 4 hodiny)

Celkem	Prac.	hod	Plnění norem	Produktivita	Prémie
	16	120	100%	62,0 %	0,00 Kč
Režijní pracovníci	0,75	5,625	130%	80,5 %	30,64 Kč
Jednicoví pracovníci	15,25	114,375			
Povolená režie JP	35 %	40,03125			

základní prémie

Tab. 5: Výpočet celkové prémie

Zdroj: Podniková dokumentace

Hodiny úkolové : režijním

1,6 : 1

Při chybějícím operátorovi
na směně musí režista odpracovat
v úkole, aby tým dosáhl na základní
prémii

4,6 Nh

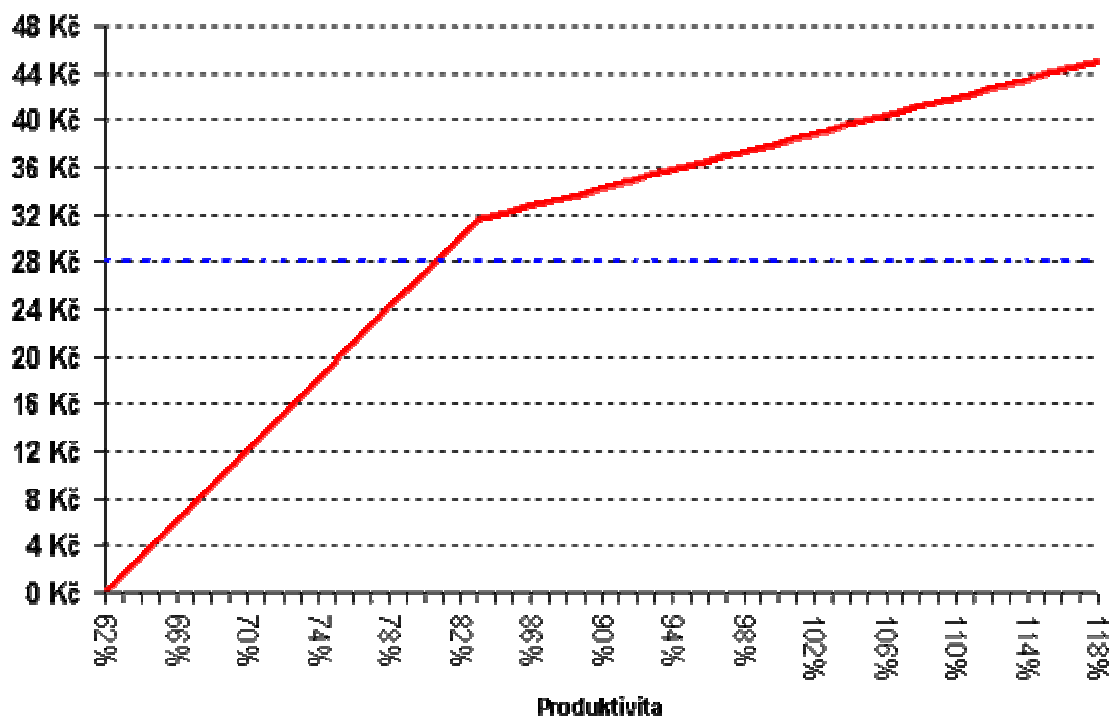
Zadání křivky do systému
 Základní prémie při plnění 130%
 Režijní prémie při plnění 130%
 Prémie při plnění na 100%
 Prémie při plnění na 130%
 Prémie při bezproblémové směně

p0	0,00 Kč
p1	30,64 Kč
p2	47,32 Kč
q0	61,95%
q1	80,54%
q2	123,91%

62%	66%	70%	74%	78%	82%	86%	90%	94%	98%	102%	106%	110%	114%	118%
0,0000	6,0261	12,0521	18,0782	24,1042	30,1303	36,1564	42,1824	48,2085	54,2346	60,2606	66,2867	72,3127	78,3388	84,3649
23,4916	25,0300	26,5685	28,1069	29,6454	31,1839	32,7223	34,2608	35,7993	37,3377	38,8762	40,4146	41,9531	43,4916	45,0300
0,00	6,03	12,05	18,08	24,10	30,13	32,72	34,26	35,80	37,34	38,88	40,41	41,95	43,49	45,03

Tab. 6: Podklady pro prémiovou křivku

Zdroj: Podniková dokumentace



Graf 1: Prémiová křivka

Zdroj: Podniková dokumentace

Týmový audit

Audit řízený programem společnosti je souhrnným přehledem prováděným v provozních oblastech, který slouží k hodnocení organizace, postupů, nástrojů, managementu i dalších vnějších znaků a projevů v rámci řízení .

Audit se skládá z deseti oblastí. V každé z nich je deset otázek a za každou otázku je možné získat 0 - 4 body (viz příloha 2). To znamená, že celkem je možno získat až 400 bodů. Pro každý rok je stanovena jiná hranice počtu bodů, která má vzestupnou tendenci.

Jednotlivé otázky se týkají oblastí:

- BSC jeho cíle a ukazatele,
- bezpečnost práce,
- týmová společnost a kultura,
- standardizované práce a pracoviště,
- TPM (totálně produktivní údržba,
- řízení materiálových toků,
- rychlé změny,
- optimalizace hodnotových toků,
- kontinuální zlepšování procesů,
- pokročilé techniky pro zvyšování způsobilosti procesů.

Hodnocení v každé otázce se určuje podle nejhoršího zjištění auditora v auditované oblasti (tzn. pokud je nalezen jeden nevyhovující případ, je nevyhovující celá otázka).

Pro získání určitého počtu bodů v otázce je nutné, aby byly vždy splněny všechny podmínky s nižším počtem bodů v rámci této otázky (viz příloha 3).

Hodnocení auditu :

- A – 300 až 400 bodů – výborný
- B – 250 až 299 bodů – velmi dobrý

- C – 200 až 249 bodů – dostatečný
- D – méně než 200 bodů - nedostatečný

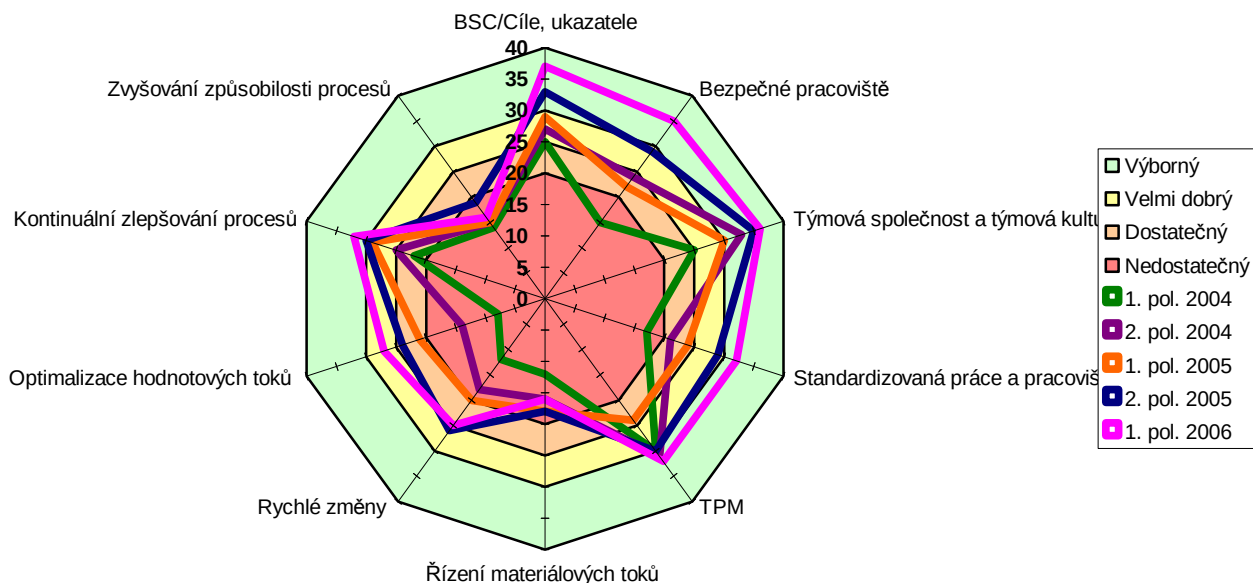
Audit byl připraven pro období let 2004 – 2008 a provádí jej vedoucí oddělení průmyslového inženýrství s pomocí průmyslových inženýrů z jednotlivých BT jednou za půl roku.

Jako příklad uvádím vyhodnocení auditu business týmu.

Období:	1. pol. 2004	2. pol. 2004	1. pol. 2005	2. pol. 2005	1. pol. 2006
Kapitola č. 1:	25	27	29	33	37
Kapitola č. 2:	15	24	22	29	35
Kapitola č. 3:	25	33	30	35	36
Kapitola č. 4:	17	21	24	29	32
Kapitola č. 5:	30	31	24	30	32
Kapitola č. 6:	12	16	18	18	16
Kapitola č. 7:	12	18	20	26	25
Kapitola č. 8:	8	14	21	24	27
Kapitola č. 9:	22	25	29	30	32
Kapitola č. 10:	14	15	15	19	16
Celkem:	180	224	232	273	288

Tab.7: Přehled auditu výrobního systému – business tým

Zdroj: Podniková dokumentace



Graf 2: Výsledek auditu výrobního systému – business tým

Zdroj: Podniková dokumentace

Režijní kategorie zahrnuje zaměstnance odměňované hodinovou mzdou zařazené v kategorii dělníků. Režijní dělníci jsou zařazeni také do 7 tarifních tříd, kde se dále člení dle kódů profesí – pomocný dělník I,II, skladníci, zámečníci, nástrojaři, seřizovači laser, elektron, auditoři, kontrolori, elektrikáři, programátoři CNC, koordinátoři TPM. Pro přiznání stupně a-e v rámci rozpětí tarifní třídy je např., že zaměstnanec vykonává seřizovací úkony samostatně, ovládá kontrolu a manipulaci v rámci BT, provádí zaškolování ostatních. Hodnocení režijních dělníků v nevýrobních střediscích zařazených do týmů se provádí na základě předcházejícího čtvrtletí a platí pro následující čtvrtletí.

Příklad výpočtu:

Cíle týmu:	A	B	C	D	E
Kvalita	Závažnost	Cíl 2007	Plnění skuteč	Plnění cíle	Dosažené %
				$D=C/B$	$E1=D \times A$
Uspora nákl.	20 %	10 %	12 %	1,2	24 %
Týmov audit	15 %	75	80	1,1	17 %
Audit EMS	5 %	vyhovující	vyhovující	1	5 %
Cíle dle týmu	60 %	80	85	1,1	66 %
Celkem	100 %				$E=E1+2+3+4$ 112 %

Tab. 8: Hodnocení režijních dělníků dle výsledku auditu

Zdroj: Mzdový předpis

Cíle týmu a jejich počet určuje vedoucí BT/PT a součet jejich závažnosti je dopočet do 100 %. Hodnota základní prémie činí také 28 Kč a je pro všechny členy týmu stejná. Při překročení plnění cíle dochází k progresivnímu nárůstu hodinové prémie. Horní hranice je 38 Kč.

Výsledná prémie pro následující čtvrtletí = základní prémie $\times (E/100)/28 \times 1,12 = 32$ Kč.

5.2. Hodnocení THP pracovníků dle BSC

Kategorii technickohospodářských pracovníků tvoří dvě skupiny – vedoucí zaměstnanci a specialisté a technicko – administrativní zaměstnanci. Tito zaměstnanci jsou zařazeni dle funkcí, které vykonávají, do 11 tarifních tříd a členění dle kódů. Patří sem profese např. referent, disponent, technik, programátoři, účetní, personalisté, průmyslový inženýr, vstupní kontrolor. Ti pracovníci, kteří jsou zařazeni v business týmech a procesních týmech jsou odměňováni ročním výkonnostním bonusem.

Hodnocení se provádí ročně na základě plnění úkolů vyplývajících z týmových BSC a osobního BSC pro daný rok. Rozhodujícím kritériem pro výplatu ročního výkonnostního bonusu je plnění plánu obratu a zisku závodu, které podléhá schválení vedení divize, dále výše prémie závisí na plnění týmového a osobního BSC pro hodnocené období. Maximální sazba roční prémie je 20 % z roční tarifní mzdy zaměstnance. Na plnění úkolů z týmového BSC je vázáno 70 % roční prémie (14 % roční tarifní mzdy), na plnění úkolů z osobního BSC je vázáno 30 % roční prémie (6 % roční tarifní mzdy). Celkové procento roční tarifní mzdy je součtem týmové prémie (max. 14 %) a osobní prémie (max. 6 %).

název podniku Proces zlepšování výkonnosti Dohoda o cílech - TH zaměstnanci - Jméno: _____ Pozice: _____ Závod: _____ Období: leden-prosinec 2007						
Výsledek/Cíl	Specifikace/kvantifikace cíle	Způsob měření/hodnoty, jichž má	Váha	Max. %	hodnoc.	% po hod
zpracování dodatečných daňových přiznání k DPH na Stupavu	DOD DPH za rok 2006	výsledná přiznání	15%	0,90%	2	0,90%
aktualizovat poznatky ohledně problematiky DPH	absolvování odborných školení	1x za rok	25%	1,50%	3	1,88%
vyšší využití programu MS Excel pro rychlejší zpracování reportů	kvalita a rychlost zpracování	výsledný report	25%	1,50%	2	1,50%
zvýšení odborných znalostí v oblasti HIM	absolvování odborných školení za účelem získání aktuálních info o účtování DHM	2 x rok, zastupitelnost	35%	2,10%	2	2,10%
		Suma	100%	6,00%		6,38%

Hodnocení	Stupeň	Koef.
nesplněno	0	0
splněno částečně/neúplně v důsledku uznatelných objektivních vlivů	1	0,75
splněno	2	1
splněno nadprůměrně (kvalitou, objemem, rychlostí splnění apod.	3	1,25

Maximální individuální prémie: 6%

Souhlas zaměstnance (datum, podpis)	Nadřízený (datum, podpis)
-------------------------------------	---------------------------

Obr. 8: Příklad osobního BSC u THP pracovníků

Zdroj: Podniková dokumentace

Audit procesních týmů byl připraven začátkem roku 2006 na období do konce roku 2008 (viz příloha 4).

Skládá se ze čtyř oblastí:

- oblasti týmu,
- procesů,

- standardů,
- lidí

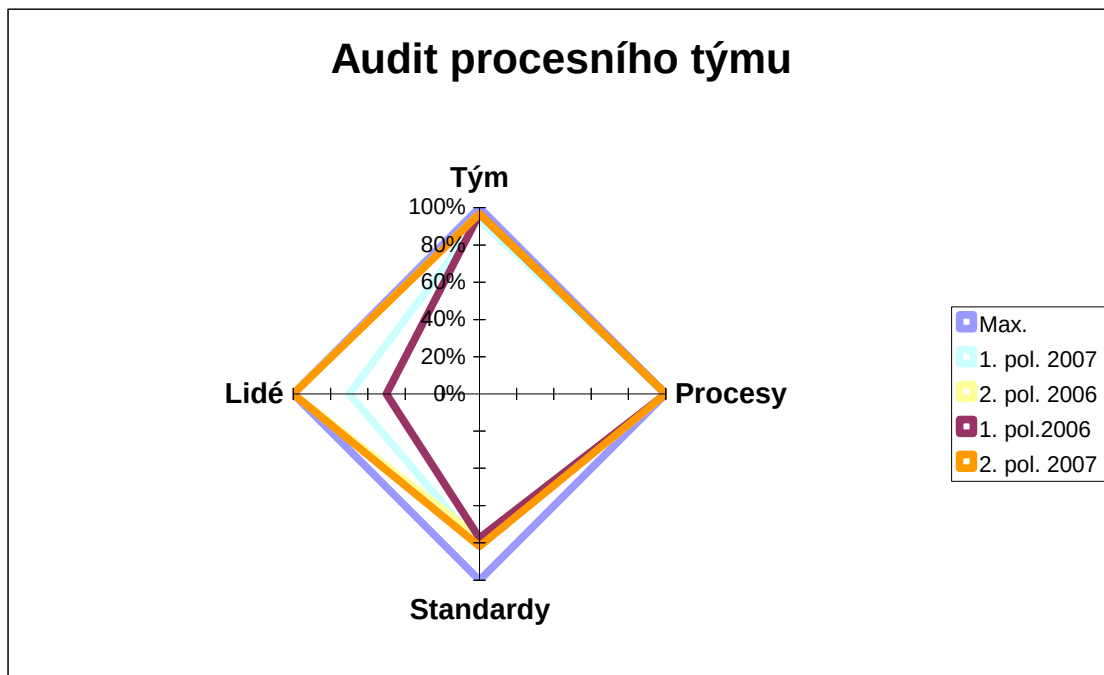
a provádí se jednou za půl roku. Za oblast týmu lze získat 30 bodů, za oblast procesů lze získat 18 bodů, za oblast standardů lze získat 22 bodů a za oblast lidí lze získat 10 bodů. Celkové maximální množství bodů za audit je 80. Každá otázka má několik hodnocených částí, přičemž za každou jednu část otázky lze ztratit až 2 body z auditu. Pravidla pro odebrání bodů jsou:

- 0 bodů – splněno bez námitek
- 1 bod - nalezen nedostatek
- 2 body – nesplněno

	Max.	1. pol. 06	2. pol. 06	1. pol. 07	2. pol. 07
Tým	30	29	29	28	29
Procesy	18	18	18	18	18
Standardy	22	17	17	18	18
Lidé	10	5	10	7	10
Celkem	80	69	74	71	75

Tab. 9: Vyhodnocení auditu procesního týmu

Zdroj: Podniková dokumentace



Graf 3: Výsledek auditu procesního týmu

Zdroj: Podniková dokumentace

6. Plnění celopodnikových cílů BSC

Kontrola plnění cílů je prováděna měsíčně a výsledky jsou spolu s ostatními ukazateli řazeny do ročního přehledu, kde jsou podkladem pro konečné zhodnocení celopodnikového Balanced Scorecardu.

Konečné výsledky jsou označovány pomocí symbolů:

GG	-	YTD dosahuje nebo překračuje cíl (více jak 25%)
G	-	YTD dosahuje cíle a není zde žádný potencionální problém
Y	-	YTD nedosahuje cíle ale existuje dokumentovaný akční plán na dosažení cíle v plánu
R	-	YTD cíle se nedosahuje, návrh ani rozhodnutí na zlepšení neexistuje
#	-	data nejsou k dispozici
N/A	-	nelze aplikovat

Celopodnikový BSC - srovnání let 2004 - 2007

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Vlastníci	Cílový stav (2008)	Stav 2003	Cíl 2004	Stav 2004	Cíl 2005	Stav 2005	Cíl 2006	Stav 2006	Cíl 2007	Stav 2007
Finance	1 Správným řízením finančních toků generovat cash-flow	Hodnota Cash-flow (tis. €)	A	> 0	< 0	> 0	15349 T€	> 0	€ 9369 T	> 0	14822	> 0	7 780 €
	2 Zvýšení EBIAT	Hodnota EBIAT/Procento EBIAT	A	n/a	12%	14%	13,8%	11,5%	9,1%	8,0%	6,8%	8,2%	9,3%
	3 Zvýšit návratnost investic	Ebiat / investiční majetek	A	38%	20%	20%	33,1%	35%	24,0%	30%	18%	21%	21,8%
Zákazník	4 Zvýšit podíl výroby pro ČR, střední a východní Evropu - získané zakázky	Objem nových zakázek/rok	B	-	8%	8%	-	100%		1 000 000 €	2 600 000 €	2 000 000 €	3 800 000 €
	5 Zvyšujeme spokojenost zákazníků	PPM	C	120	243	220	57,8	120	62,7	100	31,1	50	32,6
	6 Získáme více zakázek spolupráci se zákazníkem při vývoji	zastoupení v projekčních týmech	D	3	0	0	0	0	0	1	0	1	
Procesy	7 Realizovat projekty na zlepšení kvality a produktivity procesů	výše úspor v Milionech CZK	A		---	4	4,90	15,00	24,01	16,00	16,97	17,10	35,55
	8 Minimalizovat náklady v procesu nábehu výroby	Dosažení kalkulovaných nákladů (měsíce)	E	2,5	0	0	-----	3	3	2,8		2,8	
	9 Zkvalitnit "public relation" aktivity	Počet prezentací k náboru mimo firmu	F	6	0	1	2	0		3	4	5	6
	10 Zvýšit multifunkčnost strojů a flexibilitu pracovníků	flexibilita týmů	G	50%	-----	0	42%	45%	48,1%	49%	45%	50%	45%
		produktivita práce celopodnikově DOS		90,0%	-----	0	81,6%	86,6%	86,7%	87,5%	85,3%	84,5%	85,5%
	11 Zkvalitnit spolupráci s obchodními partnery	ITO	H		17,5	20	26,2	27	29,2	27	24,5	27	23,9
	12 Zvýšit spolupráci s projektovým nákupem při výběru dodavatelů	roční úspora při změně dodavatele			---					n/a		300 000 €	
Rozvoj a růst	13 Zdokonalit proces plánování a vykazování výroby	inventurní rozdíly (% ze spotřeby materiálu)	H	0,10%	7,7%	6,5	1,94%	1,50%	0,29%	0,20%	1,03%	1,70%	0,72%
	14 Zkvalitnit systém výběru a vzdělávání pracovníků	% VŠ THP pracovníků	J		---		44%	45%	38%	46%	47%	42%	42%
		% ovládajících jeden			86,6%	88%	59%	60%	60%	66%	66%	66%	85%
		% ovládajících dva			17,5	20	24%	25%	20%	25%	15%	15%	20%
		% vyučených v oboru (JD +RD)			7,70%	6,5%	70%	70%	86%	75%	71,5% (dle 15,13 % ÚS a vztah)	75%	86%
	15 Realizace projektu DURA 2010	% plnění projektu	G	100%	---	---	6,20%	6,00%	6,50%	méně než 6%	N/A	50%	30%
	16 Zvýšit bezpečnost a ergonomii pracovišť	nemocnost	G	5,00%	---	---	6,20%	6,00%	6,50%	méně než 6%	5,10%	6,00%	6,1%
		počet pracovních úrazů		2,86	4,2	3,52	5,8	3,34	5,5	méně než 5	2,30	3,47	4,42
	17 Rozvíjet výrobní systém	bodové hodnocení BT	I	>320	174	200	174	265	275	295	295,3	300	308
		bodové hodnocení PT		>90	45	60	45	85	93	65	71,5	70	75
Rozvoj a růst	18 Zvyšovat nefinanční motivaci zaměstnanců	spokojenost zaměstnanců	J	1,2	0,8	0,9	0,4	0,9	0,5	0,7	0,4	0,7	0,43

Tab.10: Celopodnikový BSC – srovnání let 2004 – 2007

Zdroj: Podniková dokumentace

6.1 Finanční perspektiva

Perspekti va		Strategický cíl	Měřítko	Vlastníci	Cíl 2004	Stav 2004	Cíl 2005	Stav 2005	Cíl 2006	Stav 2006	Cíl 2007	Stav 2007	Procento plnění cíle	Váha 2007	Aktuální plnění cílů BSC
Finance	1	Správným řízením finančních toků generovat cash-flow	Hodnota Cash-flow (tis €)	A	> 0	15349 T€	> 0	€ 9369 T	>0	14822	>0	7 780 €	100%	3%	3,00%
	2	Zvýšení EBIAT	Hodnota EBIAT/Procento EBIAT	A	14%	13,8%	11,5%	9,1%	8,0%	6,8%	8,2%	9,3%	100%	6%	6,00%
	3	Zvýšit návratnost investic	Ebiat / investiční majetek	A	20%	33,1%	35%	24,0%	30%	18%	21%	21,8%	100%	6%	6,00%

Tab. 11: Finanční perspektiva celopodnikové BSC

Zdroj: Podniková dokumentace

Ve finanční oblasti jsou určeny tři cíle s příslušnými měřítky. Jedná se o správné řízení finančních toků, zvýšení hodnoty EBIAT (výsledek hospodaření před úroky a zdaněním) a sledování návratnosti investic. Všechny uvedené cíle jsou sledovány a vyhodnocovány měsíčně a doplňovány do tzv. datakarty.

Ke správnému **řízení finančních toků** přísluší měřítko hodnota cash - flow vyjádřená v tisících EUR. Jeho hodnota by v každém roce měla být větší než nula. Tento ukazatel je propočítáván na celopodnikové evropské úrovni a je hodnocen centrálně. Po sledované období se jej daří plnit. Druhý strategický cíl **zvýšení hodnoty EBIAT** se měsíčně hodnotí na základě poměru :

$$(\text{Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním} / \text{Obrat}) * 100$$

Plnění tohoto cíle je ovlivňováno různými aspekty např. zvýšením ceny oceli, ceny ropy, zaváděním nových výrob, neplánovaným výběhem starých projektů a z těchto důvodů se zde setkáváme s výkyvy v plnění. A posledním cílem ve finanční perspektivě je **zvýšení návratnosti investic**, kde je srovnáván opět EBIAT s netto hodnotou majetku včetně neuhrazených leasingových splátek.

$$(\text{EBIAT} / \text{netto hodnota majetku} + \text{leasingové splátky}) * 100$$

U všech tří ukazatelů je možno pozorovat v roce 2006 určitý pokles, který byl způsoben nižšími tržbami na základě snížení objemu odvolávek od zákazníků. Tato situace vznikla z důvodu nižší poptávky po vyráběných produktech a negativně ovlivnila zisky společnosti.

6.2 Zákaznická perspektiva

Persp ektiva		Strategický cíl	Měřítko	Vlast níci	Cílový stav (2003)	Stav 2003	Cíl 2004	Stav 2004	Cíl 2005	Stav 2005	Cíl 2006	Stav 2006	Cíl 2007	Stav 2007	Procent o plnění cíle	Váha 2007	Aktuální plnění cílů BSC
Zákazník	4	Zvýšit podíl výroby pro ČR, střední a východní Evropu - získané zakázky	Objem nových zakázek/rok	B	-	8%	8%	-	100%		1 000 000 €	1 500 000 €	2 000 000 €	3 800 000 €	100%	3%	3,00%
	5	Zvyšujeme spokojenost zákazníků	PPM	C	120	243	220	57,8	120	62,7	100	31,1	50	32,6	100%	8%	8,00%
	6	Získáme více zakázek spolupráci se zákazníkem při vývoji	zastoupení v projekčních týmech (počet, %)	D	3	0	0	0	0	0	1	0	1		0%	0%	0,00%

Tab.12: Zákaznická perspektiva celopodnikové BSC

Zdroj: Podniková dokumentace

Cíle v oblasti zákaznické perspektivy zahrnují zvýšení podílu tuzemských zakázek, zvýšení spokojenosti zákazníka a rozvinutí spolupráce se zákazníkem při vývoji nových produktů.

Tyto cíle se měří objemem nových zakázek od tuzemských odběratelů, hodnotou PPM a počtem vlastních pracovníků podílejících se na vývoji v projekčních týmech. PPM je ukazatel počtu reklamovaných kusů na 1 mil. vyrobených a prodaných výrobků zákazníkovi.

$$PPM = (\text{počet reklamovaných kusů} / \text{počet dodaných kusů}) * 1\,000\,000$$

Snižující se hodnoty tohoto ukazatele jsou velmi povzbuzující. Je zde vidět pokles počtu reklamací od zákazníka, což znamená mnohem kvalitnější produkci, která je jistě výsledkem komplexního řízení jakosti

Další kontrolním mechanismem v oblasti spokojenosti zákazníka je sledování nevykrytých dodávek odběratelům. Dle jednotlivých odběratelů a prodejních dokladů se monitoruje nedodané množství výrobků po určených dnech dodání. Na měsíční bázi je také kontrolován vývoj zvláštních jízd a vývoj chybné avizace. Tyto výdaje zbytečně navyšují náklady společnosti a je proto nutno je sledovat a postupně odstraňovat jejich příčiny. Jedná se o dopravu, která byla zaviněna zpožděním dodání výrobků nebo chybnou expedicí. Také nezaslání avíza o dodávce tzv. ASN, způsobuje okamžité zatížení ze strany zákazníka.

Proto je v této oblasti hodnoceno PPM ASN (viz příloha 5).

$$\text{PPM} = (1000/\text{počet odeslaných dodacích listů v tis.}) * \text{počet neodeslaných dodacích listů}$$

Ukazatel zvýšení objemu prodeje ve střední a východní Evropě se daří plnit především díky novým smlouvám na odběr výrobků, které byly uzavřeny s tuzemskými výrobci v automobilovém průmyslu. Zákaznické cíle se v průběhu let 2004 – 2007 dařilo částečně plnit, pouze zastoupení vlastních zaměstnanců v projektových týmech nebylo možné prosadit.

6.3 Procesní perspektiva

Persp ektiva	Strategický cíl	Měřítko	Vlast níci	Cílový stav 2003	Stav 2003	Cíl 2004	Stav 2004	Cíl 2005	Stav 2005	Cíl 2006	Stav 2006	Cíl 2007	Stav 2007	Procent o plnění cílů	Váha 2007	Aktuální plnění cílů BSC
Procesy	7 Realizovat projekty na zlepšení kvality a produktivity procesů	výše úspor v Milionech CZK	A		---	4	4,90	15,00	24,01	16,00	16,97	17,10	35,55	100%	18%	18,00%
	8 nesleduje se						-----									0,00%
	9 Zkvalitnit "public relation" aktivity	Počet prezentací k náboru mimo firmu	F	6	0	1	2	0		3	4	5	6	100%	5%	5,00%
	10 Zvýšit multifunkčnost strojů a flexibilitu pracovníků	flexibilita týmů produktivita práce celopodnikové DOS	G	50%	-----	0	42%	45%	48,1%	49%	45%	50%	45%	91%	4%	3,81%
				90,0%	-----	0	81,6%	86,6%	86,7%	87,5%	85,3%	84,5%	85,5%	100%		
	11 Zkvalitnit spolupráci s obchodními partnery	ITO	H		17,5	20	26,2	27	29,2	27	24,5	27	23,9	89%	12%	10,62%
	12 nesleduje se				---					n/a						
	13 Zdokonalit proces plánování a vykazování výroby	inventurní rozdíly (% ze spotřeby materiálu)	H	0,10%	7,7%	6,5	1,94%	1,50%	0,29%	0,20%	1,03%	1,70%	0,72%	100%	4%	4,00%

Tab.13: Procesní perspektiva celopodnikové BSC

Zdroj: Podniková dokumentace

V perspektivě procesů jsou zahrnovány cíle jako realizace projektů na zlepšení kvality a produktivity procesů, zkvalitnění spolupráce s dodavateli a zkvalitnění dalších procesů v plánování a v oblasti styku s veřejností.

Hlavním cílem **zkvalitnění styku s veřejností** je navazování kontaktů mezi studenty a personalisty. Formou osobního kontaktu a prezentací se oslovují možní kandidáti na pracovní pozice a je jim představena možnost uplatnění a nabídnuta další spolupráci. Studenti tak získávají přehled o požadavcích firem a o situaci na trhu a firma se zviditelní. V rámci realizace **projektu na zlepšení kvality a produktivity procesů** došlo k úsporám nákladů u spotřeby náhradních dílů pro stroje, nákladů na opravy a udržování, nákladů

na dopravu. V oblasti kvality se snížil podíl šrotovaných dílů a v poslední řadě bylo zpřísněním norem dosaženo snížení počtu normohodin u režijních pracovníků.

V následujícím cíli je měřítkem **flexibility týmů** index flexibility, jehož výpočet vychází z údajů v kvalifikační matici týmu. Součtem flexibility jednotlivých týmů se získává celopodnikový index. Kvalifikační matice (viz příloha 6) SVT (samostatného výrobního týmu) ukazuje, jak se mohou pracovníci zastoupit ve svých činnostech, a skládá se ze čtyřech částí:

- standardní činnosti (veškeré operace, které se vykazují v jednici)
- servisní činnosti (operace, které nelze vykázat v jednici – např. zastavení výroby)
- nadstandardní činnosti (dovednosti mluvčího SVT)
- činnosti v jiných SVT nebo BT)

Index flexibility = počet vyplněných činností / (počet všech činností * počet členů SVT).

Vývoj indexu flexibility je vcelku vyrovnaný, nedochází k výkyvům v dovednostech zaměstnanců, noví pracovníci zvládají své každodenní činnosti bez problémů.

Zkvalitnění spolupráce s obchodními partnery je dalším cílem perspektivy procesů.

Posouzení se provádí na základě ukazatele ITO (Inventory turnover – obrátkovost zásob)

$$\text{Obrátkovost zásob} = \text{standardní náklady prodeje} / \text{hodnota zásob}$$

Standardní náklady prodeje zahrnují:

tržby – (náklady na šrotaci, EBIAT, přepravní náklady, licenční poplatky).

Obrátkovost zásob se daří částečně zlepšovat pomocí získávání nových dodavatelů, kteří jsou ochotni přistoupit na systém konsignačních skladů, či zajištěním dodání materiálů přesně na určenou dobu. Podle přesnosti dodržování termínů dodávek jsou dodavatelé dále hodnoceni metodou ABC, jejíž výsledky jsou pro podnik vcelku pozitivní.

Zdokonalování procesu plánování a vykazování je posledním cílem procesní perspektivy.

Do BSC byl tento cíl zařazen z důvodu zjištění vysokých inventurních rozdílů. K tomuto problému mohou přispět chybně dodané množství materiálu od dodavatele nebo nepřesné vykazování vyrobených kusů. Měřítkem pro sledování byl stanoven poměr inventurních rozdílů v absolutní hodnotě ke spotřebovanému materiálu. Jak je vidět dle jednotlivých let ukazatel kolísá. K jeho zlepšení by mělo přispět dokončení zavedení systému odvádění výroby přes čárové kódy.

6.4 Perspektiva rozvoje a růstu

Persp ektiva	Strategický cíl	Měřítko	Vlast níci	Učtový stav 2003	Stav 2003	Cíl 2004	Stav 2004	Cíl 2005	Stav 2005	Cíl 2006	Stav 2006	Cíl 2007	Stav 2007	Procent o plnění cílů	Váha 2007	Aktuální plnění cílů BSC
Rozvoj a růst	14 Zkvalitnit systém výběru a vzdělávání pracovníků	% VŠ THP pracovníků	J	---	---	44%	45%	38%	46%	47%	42%	42%	42%	100%	5%	4,50%
		% ovládajících jeden		86,6%	88%	59%	60%	60%	66%	66%	66%	85%	85%	100%		
		% ovládajících dva		17,5	20	24%	25%	20%	25%	15%	15%	20%	20%	100%		
		% vyučených v oboru (JD +RD)		7,70%	6,5%	70%	70%	86%	75%	71,5% jako 15,13 % OS a 56,37 %	75%	86%	86%	100%		
	15 nesleduje se	% plnění projektu	G	---	---	6,20%	6,00%	6,50%	méně než 6%	N/A	N/A	6,00%	6,1%	99%	5%	4,38%
	16 Zvýšit bezpečnost a ergonomii pracovišť	nemocnost	G	5,00%	---	---	6,20%	6,00%	6,50%	méně než 6%	5,10%	6,00%	6,1%	99%		
		počet pracovních úrazů		2,86	4,2	3,52	5,8	3,34	5,5	méně než 5	2,30	3,47	4,42	79%		
	17 Rozvíjet výrobní systém	bodové hodnocení BT	I	>320	174	200	174	265	275	295	295,3	300	308	100%	7%	7,00%
		bodové hodnocení PT		>90	45	60	45	85	93	65	71,5	70	75	100%		
18	Zvyšovat nefinanční motivaci zaměstnanců	spokojenost zaměstnanců	J	1,2	0,8	0,9	0,4	0,9	0,5	0,7	0,4	0,7	0,43	61%	6%	3,69%

Tab.14: Perspektiva rozvoje a růstu v celopodnikové BSC

Zdroj: Podniková dokumentace

Perspektiva rozvoje a růstu zobrazuje především péči podniku o své zaměstnance.

Hned u prvního cíle je předmětem hodnocení jazyková vybavenost pracovníků. Firma provádí jedenkrát ročně hodnocení jazykové úrovně pracovníků THP. Pokud jsou jazykové znalosti uvedeny v osobním Balanced Scorecardu je toto přezkoušení povinné. Pokud pracovník dosáhne požadované jazykové úrovně, jsou mu zpětně uhrazeny jazykové kurzy, které absolvoval na vlastní náklady během předcházejícího roku. Dále je zde hodnocen počet pracovníků vyučených v oboru a počet pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Firma podporuje zaměstnance, kteří se rozhodnou zvyšovat si vzdělání a kvalifikaci, zajišťováním potřebných kurzů a školení. Také zabezpečením na pracovišti podnik nemalou měrou přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Zajištěním kvalitních ochranných pomůcek se předchází pracovním úrazům, přesto se ale jejich počet příliš nesnižuje. Zřejmě se zde objevuje negativní vliv nedostatku kvalifikovaných pracovníků, který v regionu zavládl.

Každoročně firma provádí hodnocení spokojenosti zaměstnanců. K hodnocení je používán centrální dotazník průzkumu spokojenosti, jehož výsledky jsou dále zahrnuty do celoevropského hodnocení za skupinu. Dotazník obsahuje položky zaměřené na oblast řízení, týmové spolupráce, odměňování, seberealizace, bezpečnosti práce a péče o zdraví. Zaměstnanci se ke každé položce vyjadřují prostřednictvím 4 možností.

Průměrná spokojenost je počítána prostřednictvím váženého průměru čímž je eliminováno zkreslení vlivem neodevzdaných dotazníků.

Vývoj ukazatele spokojenosti během let 2004 – 2007 dosahuje nižších hodnot než 1, která značí úplnou spokojenost zaměstnanců. Nejvíce nespokojených respondentů bylo v oblasti odměňování. U hodnocení jazykových znalostí je vývoj vzestupný, dochází tedy ke zlepšení jazykových schopností zaměstnanců. Také bodové hodnocení týmů (viz kapitola 7) má vzestupnou tendenci, což znamená správné nastavení cílů u business týmů a procesních týmů.

7. Hodnocení zavedení BSC

Zavádění BSC byl pro firmu velmi náročný proces, jak po finanční stránce tak i organizačně. Z pohledu podniku proběhla příprava úspěšně, i když se s touto metodou začínalo a nebylo možno využít žádné předcházející zkušenosti.

Většina pracovníků sice pochopila nutnost a účelnost systému, ale dosah do odměňování byl zpočátku odmítán a projevuje se negativně v hodnocení spokojenosti zaměstnanců dodnes.

Jako pozitivní lze hodnotit zlepšení komunikace mezi jednotlivými business týmy i mezi procesními týmy. Všichni si již zvykli na rychlejší a účelné řešení problémů pomocí týmových schůzek a nestaví se odmítavě ani k workshopům, které dříve posuzovali jako ztrátu času.

Současně se zaváděním BSC bylo nutno prosazovat další metody v oblastech, které podporují produktivitu a kvalitu výrobků a úzce souvisí s balanced scorecardem. V oblasti týmové práce byl vytvořen tým pracovníků, kteří řídí, organizují, trénují a poskytují servis výrobním týmům. Patří sem BT koordinátor, TPM koordinátor, průmyslový inženýr, pracovník v oblasti kvality, technolog. Opakovaným prováděním tréninků zaměstnanců postupně docházelo k jejich zapojování do procesů změn a zlepšování. Podařilo se naučit pracovníky definovat zdroje nekvality a plýtvání a provádět efektivní opatření. Záměr vytvořit fungující organizaci práce, založené na vyšším stupni spolupráce a součinnosti pracovníků, kteří jsou řízení prostřednictvím cílů, se podařilo uskutečnit. Další větší změna proběhla v oblasti odměňování kde byla stanovena jasná pravidla pro zařazování zaměstnanců do tarifních tříd. Ohodnocení jednotlivých činností bylo provedeno metodikou Persyt společnosti Trexima. Byl zaveden nový motivační systém, založený na odměňování pracovníků podle výsledků práce týmu, především dle produktivity, která se odráží v prémiové křivce. Zároveň se provedlo pomocí metody MOST přesné změření časů všech pracovních operací, zlepšení uspořádání pracovišť, ergonomie práce a omezení pracovních rizik. Aplikací metody 5S, která zahrnuje dodržování čistoty, pořádku, disciplíny na pracovišti, standardizaci - tj. zavedení jednotných jednoduchých systémů a úklid, se podařilo zajistit pracoviště, které napomáhá kvalitě, bezpečnosti práce a uspokojení z práce. Také předcházení pracovním úrazům a snížení stresu a napětí je pozitivní stránkou této metody. Maximalizace efektivnosti strojů a zařízení bylo

dosaženo pomocí TPM (totálně produktivní údržba), na jejím základě je prováděna včasná preventivní údržba, aby nedocházelo k přerušení výrobního procesu v důsledku poruchy stroje, které se může odrazit na zpoždění dodávky zákazníkovi. Omezením rutinních neproduktivních činností a správným využitím kvalifikace údržbářů se znatelně snížily náklady na údržbu.

Vzájemným propojením uvedených metod a změn, které proběhly během minulých let, vznikla společnost, o které se dá říci, že míří k hodnocení společnosti světové třídy. Schopnosti manažerů identifikovat správné strategie pro růst podniku byly zhodnoceny a prosazení strategického myšlení v celé organizaci se zdařilo.

8. Summary

Title: The Balanced Scorecard in company practice

Author: University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of economic

Abstrakt:

This bachelor paper was prepared in order to evaluate application of Balanced Scorecard method in manufacturing company. The methodology covers individual steps of implementation of BSC system in the automotive manufacturing industry, its impact on employee remuneration and on customer satisfaction, and the evaluation of the benefits of BSC implementation.

BSC implementation was both economically and from organizational perspective a very difficult process for the company. Nevertheless, the preparation went successfully and the majority of the employees understood the need and purpose of this system. Improvement in the communication between individual business teams and process teams is one of the positive outcomes. In line with the BSC implementation, other methods supporting productivity and product quality needed to be considered and focused on. The company was formed through interaction of these methods and other changes incurred in the previous years, which can be rated as a world class company. The ability of managers to identify appropriate strategies for the company's growth valorized and the strategic thinking was successfully appreciated in the whole company.

This bachelor paper was prepared in order to evaluate application of Balanced Scorecard method in manufacturing company.

9. Přehled použité literatury

- [1] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. 422 s.
- [2] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s.
- [3] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced scorecard*. 2000. 375 s.
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. Profess Consulting s. r. o., 2002. 386 s.
- [5] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 215 s.
- [6] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 460 s.
- [7] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2000. 443 s.
- [8] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 270 s.
- [9] KAPLAN, R. <http://modernirizeni.ihned.cz/index.php> [11. 1. 2006 14:01] (aktualizováno: 13. 1. 2006 15:59)
- [10] *Podniková dokumentace*

Seznam obrázků

Obrázek 1	Rámec BSC – převedení strategie do operačních úkonů	str. 9
Obrázek 2	Zákaznická perspektiva – základní měřítka	str.15
Obrázek 3	Hodnotová výhoda zákazníka	str.16
Obrázek 4	Obecný model hodnotového řetězce	str.18
Obrázek 5	Časový plán BSC	str. 27
Obrázek 6	Strategická mapa příčin a následků	str. 32
Obrázek 7	Matice participace	str. 33
Obrázek 8	Příklad osobního BSC u THP pracovníků	str. 44

Seznam tabulek

Tabulka 1	Hodnocení výrobních dělníků dle výsledků auditu	str. 36
Tabulka 2	Výpočet základní prémie při plnění 130 %	str. 36
Tabulka 3	Výpočet prémie při bezproblémové směně při plnění 130 %	str. 37
Tabulka 4	Výpočet prémie při bezproblémové směně při plnění 130 % s režijní prací	str. 37
Tabulka 5	Výpočet celkové prémie	str. 37
Tabulka 6	Podklady pro prémiovou křivku	str. 38
Tabulka 7	Přehled auditu výrobního systému – business tým	str. 40
Tabulka 8	Hodnocení režijních dělníků dle výsledku auditu	str. 42
Tabulka 9	Vyhodnocení auditu procesního týmu	str. 45
Tabulka 10	Celopodnikový BSC – srovnání let 2004 – 2007	str. 47
Tabulka 11	Finanční perspektiva celopodnikové BSC	str. 48
Tabulka 12	Zákaznická perspektiva celopodnikové BSC	str. 49
Tabulka 13	Procesní perspektiva celopodnikové BSC	str. 50
Tabulka 14	Perspektiva rozvoje a růstu v celopodnikové BSC	str. 52

Seznam grafů

Graf 1	Prémiová křivka	str. 38
Graf 2	Výsledek auditu business týmu	str. 41
Graf 3	Výsledek auditu procesního týmu	str. 46

Seznam příloh

Příloha 1	Časový harmonogram akcí BSC
Příloha 2	Formulář na audit SVT
Příloha 3	Postup auditora při auditu SVT
Příloha 4	Formulář na audit procesního týmu
Příloha 5	PPM – chybná avizace ASN
Příloha 6	Kvalifikační matice SVT

Příloha 1: Časový harmonogram akcí BSC

[illegible]

1 BSC/Cíle, ukazatele

1.1 Znají členové BT a SVT adekvátní ukazatele VSD?						
<i>Hodnotíme:</i> • přehled jednotlivých členů BT a SVT o ukazatelích • jednotné chápání metodiky výpočtu • schopnost vysvětlit metodiku výpočtu • přítomnost vizuálních pomůcek • používání ukazatelů při denní práci				<i>Hodnocení:</i> 0 - Členové BT ani SVT (mluvčí) neznají adekvátní ukazatele VSD. 1 - Členové BT znají adekvátní ukazatele VSD a umí je jednoduše vysvětlit. 2 - Členové BT znají metodiky výpočtu adekvátních ukazatelů VSD a umí je vysvětlit. 3 - Členové SVT znají adekvátní ukazatele VSD a umí je jednoduše vysvětlit. 4 - Mluvčí SVT znají metodiky výpočtu adekvátních ukazatelů VSD a umí je vysvětlit.		
<i>Doporučení auditora:</i> • Znalost není 100% - nový člen						
Výsledky:	2	2	2	3	3	3
1.2 Je zpracovaná cílová část BSC pro aktuální období?						
<i>Hodnotíme:</i> • cíle obsahují všechny atributy SMART • cíle BT vedou ke splnění cílů celé firmy • byly zpracovány projekty na splnění jednotlivých cílů • dodržení harmonogramu vypracování BSC • projekty byly zpracovány formou WS v rámci přípravy BP • navrhované projekty evidentně vedou ke splnění cílů • BSC prošel křížovou oponenturou a byl včetně projektu řádně prezentován				<i>Hodnocení:</i> 0 - BSC nebyl připraven a nejsou známy cíle BT 1 - BSC nebyl připraven, ale jsou známy cíle pro BT 2 - Proběhl WS na přípravu BSC pro BT a existuje vyplněný formulář BSC s cíli BT 3 - Existuje BSC a jsou připravené projekty na jeho splnění 4 - Existuje BSC včetně projektu v rámci BP týmů, který je formálně v pořádku		
<i>Hodnocení auditora:</i> •						

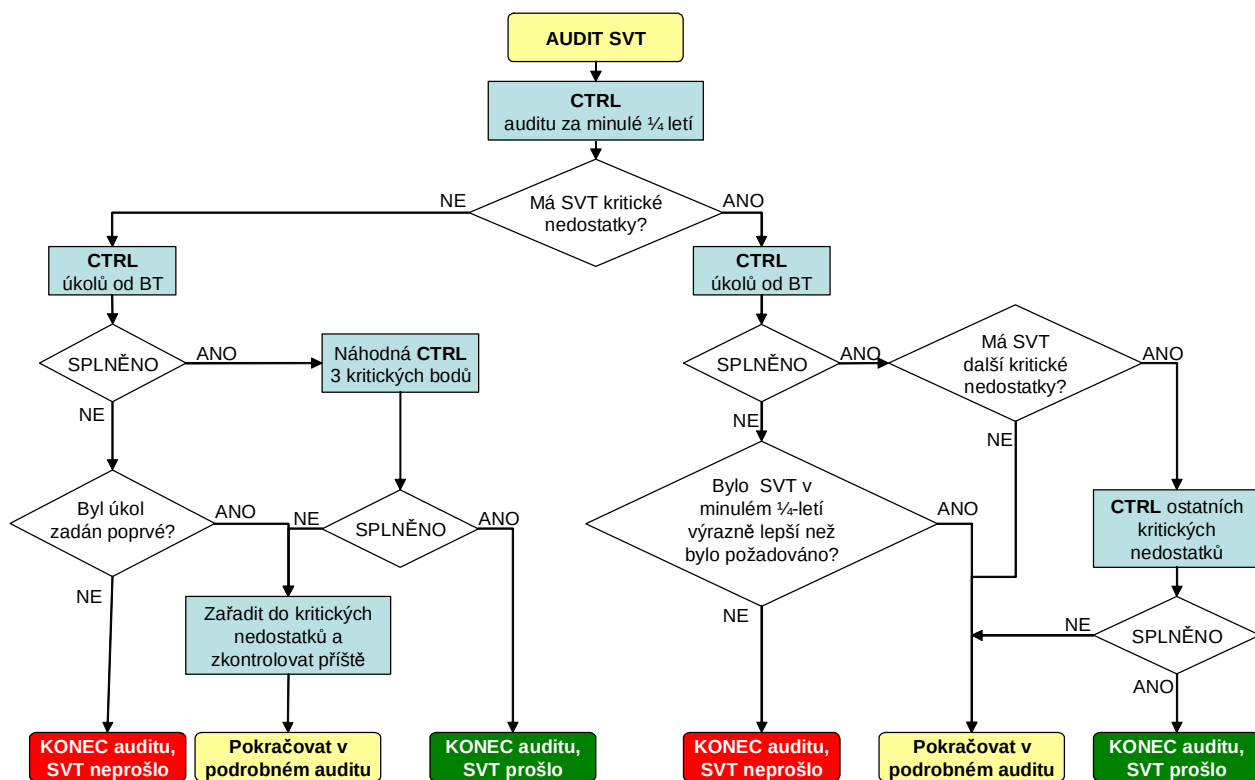
Výsledky:	4	4	4	4	4	4
1.3 Je projektová část BSC aktuální?						
<i>Hodnotíme:</i> - Projekty mají časový plán pro splnění - Jsou přesně stanovené zodpovědnosti a členové týmů jsou s nimi seznámeni - Probíhají pravidelné kontrolní porady týmu - Na těchto poradách je kontrolováno plnění úkolu a aktualizován plán plnění na základě vzniklých skutečností. - Projekty jsou plněny dle časového plánu			<i>Hodnocení:</i> 0 - Projekty neexistují 1 - V projektech jsou stanovené termíny a zodpovědnosti 2 - Na úkolech se pracuje, ale neprobíhají pravidelné kontrolní porady. 3 - Na úkolech se pracuje a probíhají pravidelné kontrolní porady celého týmu. 4 - Úkoly jsou plněny přesně dle časového harmonogramu. V případě neplnění je harmonogram aktualizován			
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:	2	4	4	3	4	4
1.4 Využívá BT metodiku BOS pro analýzu měřitelných ukazatelů obsažených v BSC?						
<i>Hodnotíme:</i> - používání BOS pro analýzu a prezentaci stavu projektu BSC - aktuálnost a vizualizaci BOS - správnost zvolených ukazatelů a vypovídací schopnost jednotlivých BOS - stanovení cílů v BOS - provádění opatření v případě nedosažení cílů			<i>Hodnocení:</i> 0 - BT nevyužívá BOS pro analýzu a sledování klíčových ukazatelů. 1 - BT má založené BOS projekty pro některé měřitelné ukazatele BSC 2 - BT má založené BOS projekty pro všechny měřitelné ukazatele BSC 3 - BT má založené BOS projekty pro všechny měřitelné ukazatele BSC a většinou jsou úplné, aktuální a prezentované na informačních tabulích. Musí být jednoznačně definovaná nápravná opatření. 4 - BT používají BOS pro všechny měřitelné ukazatele BSC a jsou úplné, aktuální a prezentované na informačních tabulích. Nápravná opatření musí být účinná – nesmí se opakovat výskyt stejných vad.			
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:	3	3	4	4	4	4
1.5 Prezentuje BT dostatečně informace o BSC a cílech?						

<i>Hodnotíme:</i> • BT pravidelně informuje ostatní týmy o stavu jednotlivých projektů • BSC a projekty jsou vizualizovány v teritoriu BT • Aktuálnost a úplnost datakarty • V teritoriu BT jsou prezentovány průběžné výsledky projektů. • Prezentace průběhu projektu na poradách vedení • Pro prezentaci průběhu a výsledku projektů je používán BOS			<i>Hodnocení:</i> 0 - Neexistují informace o projektech a cílech 1 - Datakarta BT je aktuální a obsahuje všechny požadované informace. 2 - Informace o cílech BT jsou vizualizovány na inform. tabulích BT 3 - Na informačních tabulích BT jsou informace o stavu projektů ve formě BOS. 4 - Průběhy projektů jsou pravidelně prezentovány na poradách týmů a vedení			
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:	3	4	4	4	4	4
1.6 Znají členové BT aktuální stav projektů BSC?						
<i>Hodnotíme:</i> • přehled o projektech BSC • znalost aktuálního stavu • týmové aktivity při projektech zapojení celého týmu do projektů • vizualizace výsledků a činnosti na projektech			<i>Hodnocení:</i> 0 - Členové BT nemají přehled o projektech BSC 1 - Členové BT vědí o některých projektech 2 - Členové BT vědí, které projekty probíhají. 3 - Členové BT znají aktuální otevřené projekty a dovedou popsat své aktivity v rámci projektů 4 - Členové BT znají aktuální otevřené projekty, dovedou popsat své aktivity v rámci projektů a vědí jaký je stav vůči plánů			
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:	1	3	3	3	3	4

1.7 Jsou cíle SVT aktivně propojeny s BSC BT?						
Hodnotíme: - Existenci cílů pro SVT - Provázanost cílů SVT a BT - Nastavení úrovně cílů SVT vzhledem k úrovni cílů BT				Hodnocení: 0 - SVT nemá určené cíle 1 - SVT mají cíle, které nekorespondují s BSC 2 - SVT mají cíle, které, částečně korespondují s BSC 3 - SVT mají cíle, které, korespondují s BSC 4 - SVT mají cíle, které, korespondují s BSC a při jejich splnění budou splněné cíle BT		
Hodnocení auditora:						
Výsledky:	3	2	2	2	3	4
1.8 Znájí mluvčí SVT cílová data BSC?						
Hodnotíme: - přehled členů SVT o cílech BT - porozumění cílům BT a jejich vazbám na cíle SVT - vizualizaci v teritoriu SVT - znalost aktuálního stavu plnění cílů - spolupráci na naplňování cílů (např. účast na WS, vlastní aktivity SVT atd.)				Hodnocení: 0 - Mluvčí SVT neznají cíle BSC BT 1 - Mluvčí znají některé cíle. 2 - Mluvčí znají adekvátní cíle. 3 - Mluvčí znají adekvátní cíle a vědí, kde zjistí aktuální stav. 4 - Mluvčí SVT znají cíle BT, znají aktuální stav ukazatelů a aktivně se podílejí na naplňování cílů		
Hodnocení auditora:						
Výsledky:	2	1	1	2	3	4
1.9 Znájí členové SVT cíle svého týmu?						

<i>Hodnotíme:</i> • znalost a porozumění cílům • znalost aktuálního stavu • vizualizaci cílů a plnění v teritoriu týmu • týmové aktivity při naplňování cílů (týmové schůzky, WS, KAIZENy atd.)	<i>Hodnocení:</i> 0 - Členové SVT neznají své cíle. 1 - Členové SVT znají některé své cíle. 2 - Členové SVT znají své cíle. 3 - Členové SVT znají své cíle a vědí, kde zjistí aktuální stav. 4 - Členové SVT znají své cíle a znají aktuální stav a znají aktivity (zápis z tým. schůzek), které vedou k jejich naplnění.					
<i>Hodnocení auditora:</i> Občasná neznalost						
Výsledky:	1	2	2	2	2	3

Příloha 3: Postup auditora při auditu SVT



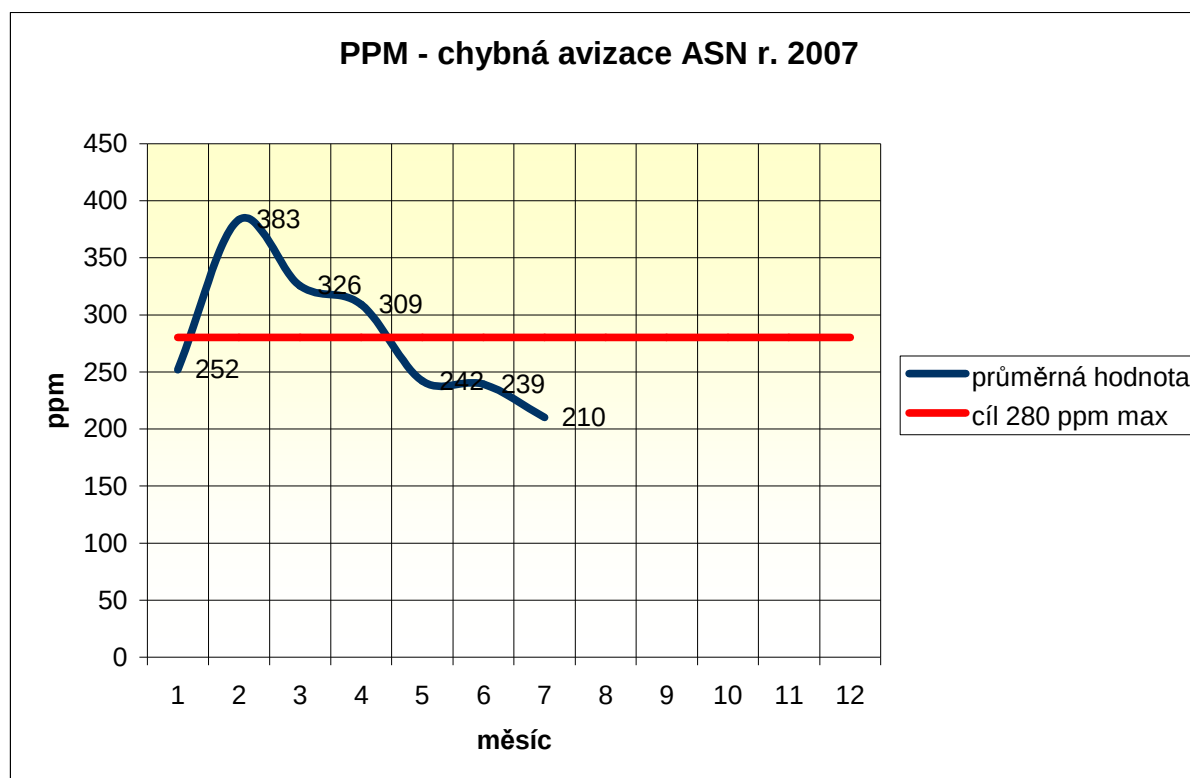
Cíle, ukazatele – BSC

1.10 Byly důsledně provedené všechny přípravné fáze procesu tvorby BSC ?						
<i>Hodnotíme:</i> • provedení přípravy formou workshopu • důkladná analýza podnikového BSC • stanovení silných a slabých stránek týmu (SWOT analýza) • stanovení vize týmu				<i>Hodnocení:</i> 0 - přípravné fáze neproběhly 1 - proběhly určité (často však formální) přípravné kroky 2 - v rámci WS proběhlo zhodnocení podnikového BSC 3 - v rámci WS proběhlo zhodnocení podnikového BSC a SWOT analýza 4 - na základě WS byly stanoveny vize týmů		
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:						
1.11 Je zpracovaná cílová část BSC pro aktuální období?						
<i>Hodnotíme:</i> • stanovení strategických cílů • vazba strategických cílů na podnikové cíle • vazba strategických cílů na vize týmů • vzájemná provázanost strategických cílů				<i>Hodnocení:</i> 0 - strategické cíle nejsou připravené 1 - strategické cíle jsou formální bez vazby na podnikový BSC nebo vize týmu 2 - strategické cíle mají částečné vazby na podnikový BSC nebo vize týmu 3 - strategické cíle mají adekvátní vazby na podnikový BSC nebo vize týmu 4 - strategické cíle mají adekvátní vazby na podnikový BSC nebo vize týmu a existuje mezi nimi logická vazba		
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:						
1.12 Jsou stanovené vhodná měřítka plnění cílů, kterým rozumí všichni členové týmu?						

<i>Hodnotíme:</i> • vhodnost a dostupnost měřítek • pochopení měřítek jednotlivými členy týmů		<i>Hodnocení:</i> 0 - měřítka nejsou stanovena 1 - některé strategické cíle nemají měřítka 2 - každý strategický cíl má minimálně jedno měřítko 3 - měřítka jsou zvolené logicky správně a jsou schopné podat týmu relevantní informace 0 - všichni členové týmu měřítkům rozumějí				
<i>Hodnocení auditora:</i>						
Výsledky:						

1.13 Jsou stanovené cílové stavy procesu zahrnutých do BSC?						
Hodnotíme: - cíle obsahují všechny atributy SMART (Specificky, <u>M</u>ěřitelný, <u>A</u>mbiciózní, <u>R</u>ealistický, <u>T</u>ermínovaný) - cílové hodnoty vedou ke splnění cílů nadřazených			Hodnocení: 0 - cílové hodnoty nejsou stanovené 1 - cílové hodnoty nejsou stanovené pro všechny měřítka 2 - cílové hodnoty nejsou dostatečně ambiciózní, nebo jsou naopak nerealistické 3 - cíle jsou realistické a zároveň ambiciózní 4 - splnění cílů významně podpoří splnění cílů nadřazených			
Hodnocení auditora:						
Výsledky:						
1.14 Jsou stanovené strategické akce (akční plán), jak budou cíle dosaženy?						
Hodnotíme: - odpovídající akční plán (akce, které povedou ke splnění strategických cílů) - stanovené zodpovědnosti - časový plán			Hodnocení: 0 - akční plán není stanoven 1 - stanovené akce jsou nekompletní, nemají velký vliv na splnění cíle, chybí zodpovědnosti a časový plán 2 - ke všem strategickým cílům jsou přiřazeny určité strategické akce 3 - jsou stanovené zodpovědnosti a časový plán pro splnění akčního plánu 4 - všichni pracovníci týmu dovedou vysvětlit jakým způsobem se podílejí nebo se budou podílet na splnění cílů			
Hodnocení auditora:						
Výsledky:						
Celkové hodnocení kapitoly:		Specifikace cílů týmu				
Období:						
Výsledky:						

Příloha 5: PPM – chybná avizace ASN



Příloha 6: Kvalifikační matice samostatného výrobního týmu (SVT)

Kvalifikační matice									
Datum: 4. prosinec 19									
Druh práce: 0									
Pracovníci		VINTER	KOUBEK	CHAMBER	CHAMBER	CHAMBER	CHAMBER	CHAMBER	CHAMBER
Vlastní BT	Obsluha kádovky	X	X	X	X	X	X	X	X
	Obsluha kompi.sady	X	X	X	X	X	X	X	X
	Obsluha stříhacího VT	X	X	X	X	X	X	X	X
	Obsluha stříhacího VT	X	X	X	X	X	X	X	X
	Seřazení	X	X	X	X	X	X	X	X
	Výměna přípravek	X	X	X	X	X	X	X	X
	Výrobní kontrola	X	X	X	X	X	X	X	X
	Manipulace	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tiskací zápisník	X	X	X	X	X	X	X	X
	Montáž 1. kusu	X	X	X	X	X	X	X	X
	Montážní práce	X	X	X	X	X	X	X	X
	Zastavení výroby	X	X	X	X	X	X	X	X
	Udržování výroby	X	X	X	X	X	X	X	X
	Výrobní práce	X	X	X	X	X	X	X	X
	Výrobní práce	X	X	X	X	X	X	X	X
Ostatní BT	Komunikace s BT SVT	X	X	X	X	X	X	X	X
	Organizace práce	X	X	X	X	X	X	X	X
AGT - MALÁ OLYMPIA		X	X	X	X	X	X	X	X
LIST PRÁCE - BT-1		X	X	X	X	X	X	X	X