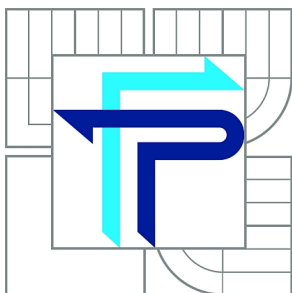


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI

BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION WITHIN COMPANY ENVIRONMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARIE LOJDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MIRKO DOHNAL, DrSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lojdová Marie, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti

v anglickém jazyce:

Balanced Scorecard Implementation within Company Environment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a metodika

Literární rešerše

Návrhová část

Diskuse výsledků a doporučení

Závěr

Seznam informačních zdrojů

Seznam odborné literatury:

DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. Efektivní inovace : odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-802-5127-711.

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN,R.S., NORTON,D.P. Alignment : systémové vyladění organizace :jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. Praha : Management Press, 2006. ISBN: 80-7261-155-0

KAPLAN,R.S., NORTON,D.P. Balanced scorecard. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

NIVEN, P.R. Balanced scorecard diagnostics : maintaining maximum performance. Hoboken : John Wiley & Sons, c2005. 206 s. ISBN 04-716-8123-7.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 12.05.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti. Cílem práce je zvýšení efektivity strategického řízení, čehož bude dosaženo právě správnou implementací této metody. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy oblasti strategického řízení společnosti a dále je popsána metoda BSC, postup její implementace a rizika. Praktická část je zaměřena na tvorbu strategie firmy a implementaci modelu BSC v konkrétní společnosti. Jako pomocný nástroj pro rozhodování managementu byl vytvořen model fuzzy a poté veden dialog s fuzzy expertním systémem.

Abstract

The master's thesis deals with Balanced Scorecard implementation within a company environment. The object of the thesis is to increase the effectiveness of strategic management which can be achieved through proper implementation of the method. The theoretical section explains the basic concepts of strategic management, followed by the description of method BSC, its implementation and risks. The practical part is focused on creating a business strategy and the model BSC implementation in particular company. As an auxiliary tool for management decision making a fuzzy model was developed and then a dialogue is held with fuzzy expert system.

Klíčová slova

Balanced Scorecard (BSC), vize, podniková strategie, strategická analýza, strategické cíle, strategická mapa, strategické ukazatele, výkonnost podniku, fuzzy logika, fuzzy model, expertní systém, fuzzifikace

Keywords

Balanced Scorecard (BSC), vision, corporate strategy, strategy analysis, strategic goals, strategic map, strategic indicators, business productivity, fuzzy logic, fuzzy model, expert system, fuzzification

Bibliografická citace práce

LOJDOVÁ, M. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 107 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce profesoru Ing. Mirku Dohnalovi, DrSc. za příjemnou spolupráci a cenné připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři společnosti INSPIRE CZ s.r.o. inženýru Františku Bühnovi za jeho spolupráci, poskytnuté informace a čas, který mi věnoval při tvorbě této práce. Mé díky patří také zaměstnancům společnosti INSPIRE CZ s.r.o. za poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Metody a postupy zpracování	13
1.1.1 Postup strategické analýzy zkoumaného podniku	13
1.1.2 Strategická analýza vnějšího okolí	13
1.1.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	14
1.1.4 SWOT analýza	15
1.2 Fuzzy logika.....	16
1.2.1 Pojem fuzzy množina.....	16
1.2.2 Fuzzy a BSC	17
1.2.3 Postup fuzzy zpracování	18
1.2.4 Postup práce je následující.....	20
1.2.5 Základní požadavky na fuzzy BSC systém.....	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	22
2.1 Základní pojmy	22
2.2 Strategické řízení a cíle	22
2.3 Strategický proces	23
2.3.1 Identifikace současných podnikových cílů, misí a hodnot	23
2.3.2 Analýza	24
2.3.3 Formulace strategie	24
2.3.4 Implementace strategie	27
2.3.5 Tvorba strategické mapy	27
2.3.6 Monitorování, hodnocení a kontrola strategie	27
2.4 Balanced Scorecard.....	28
2.4.1 Finanční perspektiva	30
2.4.2 Zákaznická perspektiva.....	30
2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů	31
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu	32
2.5 Příprava implementace metody BSC do organizace.....	33
2.6 Bariéry implementace	34
2.7 Implementace metody BSC do organizace	34
2.8 Systémové vyladění jako další krok po zavedení BSC.....	36
2.9 BSC a řízení rizik.....	36

3	ANALÝZA PROBLÉMU.....	37
3.1	Představení společnosti.....	37
3.2	Hlavní činnost.....	38
3.3	Organizační struktura, zaměstnanci a rozdělení činností.....	38
3.4	Organizační struktura INSPIRE CZ	39
3.5	Financování firmy, hlavní trhy a zákazníci	40
3.6	Dosažené certifikáty	41
3.7	Použité informační zdroje.....	41
3.8	Analýza makrookolí PESTLE	41
3.8.1	Politické faktory.....	41
3.8.2	Ekonomické faktory.....	42
3.8.3	Sociální faktory.....	45
3.8.4	Technologické faktory	46
3.8.5	Legislativní faktory.....	47
3.8.6	Ekologické faktory.....	48
3.9	Porterův model pěti sil.....	48
3.9.1	Vyjednávací síla zákazníků	48
3.9.2	Vyjednávací síla dodavatelů	49
3.9.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	49
3.9.4	Hrozba substitutů	49
3.9.5	Rivalita firem působících na daném trhu.....	50
3.10	Analýza finanční výkonnosti podniku	50
3.10.1	Fundamentální analýza	50
3.10.2	Ukazatele rentability	54
3.10.3	Ukazatele aktivity	55
3.10.4	Index Bonity	55
3.11	Analýza vnitřního prostředí firmy	56
3.11.1	Strategie	56
3.11.2	Struktura.....	56
3.11.3	Systémy.....	57
3.11.4	Spolupracovníci	57
3.11.5	Schopnosti.....	58
3.11.6	Styl	58
3.11.7	Sdílené hodnoty	58
3.12	SWOT analýza.....	59
3.12.1	Silné stránky	59
3.12.2	Slabé stránky.....	59
3.12.3	Příležitosti	60
3.12.4	Hrozby	61

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62
4.1	Ujasnění vize, mise a hodnot podniku	62
4.2	Stanovení strategických témat	62
4.3	Tvorba strategické mapy	64
4.4	Zavedení BSC ve společnosti	67
4.4.1	Zdroje	67
4.4.2	Postup provedení změny	68
4.4.3	Náklady	75
4.5	Analýza rizik	76
4.5.1	Identifikace rizik a jejich eliminace	76
4.5.2	Metoda analýzy rizika	78
4.6	Vyhodnocení návrhu implementace BSC ve společnosti	80
4.7	Aplikace fuzzy expertního systému	83
4.7.1	Obecný popis modelování	83
4.7.2	Definice proměnných	84
4.7.3	Množina fuzzy podmíněných výrazů	92
4.8	Komunikace s fuzzy expertním systémem	95
4.8.1	Dotaz č. 1	95
4.8.2	Dotaz č. 2	96
4.8.3	Dotaz č. 3	97
4.8.4	Dotaz č. 4	97
4.8.5	Dotaz č. 5	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Důležitým předpokladem pro existenci podniku je jeho dlouhodobá konkurenceschopnost a je tedy nutné, aby soustavně vyvíjel snahy pro dosažení tohoto cíle. Existuje množství modelů, které se snaží napomoci firmám uspět, avšak většinou nejde o návod na postupné zlepšování celkové výkonnosti společnosti, ale o nejednotné plány, které nebývají propojeny s konkrétní strategií společnosti, či nepřinášejí faktické finanční a ekonomické výstupy. Pokud má dojít ke správným rozhodnutím manažerů na všech úrovních podniku, je tímto předpokladem právě vyhodnocování jeho výkonnosti. Nejistota budoucího vývoje má u mnoha podniků negativní dopad na jejich výsledky. V současném turbulentním prostředí je pro všechny společnosti velice důležité přizpůsobovat se změnám, které se dějí v jejich podnikovém okolí. Nastává otázka, jaké nástroje použít, aby byly postihnuty jak činnosti podniku, tak ekonomické prostředí, a aby zároveň došlo k dosažení stanovených cílů. Mnoho firem doposud zůstává pouze u finančního výkaznictví, které je ale pohledem dozadu (feed back). Zásadním nedostatkem je nezahrnutí nehmotných a intelektuálních aktiv, jejichž důležitost v aktuálním stavu společnosti neustále stoupá.

V roce 1992 Robert S. Kaplan a David P. Norton navrhli Balanced Scorecard (BSC) - široce uznávaný nástroj pro podporu rozhodování na strategické úrovni řízení, který zvýší úspěšnost dosažení strategických cílů. Název odráží cíl udržet rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi vedlejšími a hlavními ukazateli, a mezi vnitřními a vnějšími perspektivami výkonnosti (12).

Právě z výše uvedených důvodů jsem se rozhodla použít ve své práci nástroj Balanced Scorecard (dále BSC), česky „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“, který sice zachovává měřítko finančního výkaznictví, ale ty zároveň doplňuje o měřítko hybných sil. Základní podstatou BSC je, že vychází z vize a strategie konkrétního podniku, které se musí promítat do všech jeho oblastí.

Tato diplomová práce se zabývá strategickým řízením ve společnosti INSPIRE CZ s.r.o. a měřením její výkonnosti.

Cílem diplomové práce je zvýšení efektivity strategického řízení ve společnosti tím, že vypracuji funkční návrh implementace metody Balanced Scorecard, který bude podpurným článkem k dosažení stanovených strategických cílů.

Základním krokem pro vytvoření této práce je prostudování teoretických poznatků o strategickém řízení, nástroji BSC a fuzzy logice. Pro provedení analýzy aktuálního stavu zkoumaného subjektu je nutné získat potřebná data a informace vycházející jak z interního prostředí, tak ta, která ovlivňují firmu z vnějšku. Jedná se převážně o informace poskytnuté vedením společnosti a získané šetřením mezi zaměstnanci. Výstupem předchozích analýz jsou podklady pro SWOT analýzu silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb v okolí, kde společnost působí.

V praktické části je metoda BSC aplikována na konkrétní podnik. Dle provedených analýz navrhnu kroky, které doporučuji použít pro implementaci BSC, identifikuji rizika této implementace a navrhnu opatření, jak jim předejít.

Navzdory oblíbenosti BSC se zde vyskytují problematiky, které vyžadují ještě další bádání. Aktuální výzkumy řeší problémy BSC použitím softwarových vlastností kognitivních fuzzy map (FCM). Použitím těchto map jsou vytvářeny dynamické sítě vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti, tyto mapy napodobují každý ukazatel s nepřesným vztahem k ostatním a vyčíslují vliv každého ukazatele k dalším ukazatelům za účelem přizpůsobení cílů výkonnosti. Na základě těchto skutečností navrhnu mnou doporučované ukazatele a jejich hodnoty v perspektivě „učení se a růst“, neboli potenciálů rozvoje společnosti, které převedu do matematického fuzzy modelu. Po vytvoření modelu povedu s expertním systémem dialog, abych nastínila význam použití expertního systému jako pomocného nástroje pro rozhodování vedení společnosti.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Globálním cílem mé práce je zvýšení efektivity strategického řízení ve společnosti INSPIRE CZ s.r.o. pomocí podpůrného nástroje - metody Balanced Scorecard, která napomůže dosažení stanovených strategických cílů.

Parciálními cíli mé diplomové práce jsou:

- Zmapování teoretických východisek práce.
- SWOT analýza.
- Identifikace strategických cílů, případně modifikace již stanovených cílů
- Vytvoření strategické mapy
- Navržení postupu implementace metody BSC
- Analýza rizik implementace
- Zpracování fuzzy modelu pro perspektivu potenciály rozvoje
- Dialog s fuzzy expertním systémem

1.1 Metody a postupy zpracování

1.1.1 Postup strategické analýzy zkoumaného podniku

Abych mohla správně formulovat jednotlivé strategické cíle, je zapotřebí provést podrobnou strategickou analýzu. Při strategické analýze nejprve uvedu základní informace o zkoumané společnosti. Vizí společnosti nastíním, jakou má vedení společnosti představu o budoucí situaci podniku.

1.1.2 Strategická analýza vnějšího okolí

Strategickou analýzou vnějšího okolí zjistím, které faktory nejvíce ovlivňují nebo v budoucnu budou ovlivňovat strategické postavení společnosti. Okolní prostředí společnosti lze rozdělit na makrookolí a mikrookolí.

Analýzu makrookolí provedu pomocí metody **PESTLE**, kde se budu soustředit na globální faktory, které mají vliv na chod a činnost v podniku, na dopady změn jednotlivých faktorů na podnik a odhadnu, k jakým změnám může v těchto jednotlivých faktorech v budoucnu dojít. Účelem této analýzy je zjistit ty faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. Vytvořené prognózy mohou, dle Grasseové (8), sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.

Mezi analyzované faktory patří:

- „Politické, tj. existující a potenciální působení politických jevů.
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení“ (8, s. 179).

Analýzu mikrookolí (oborové), budu provádět ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. Oborové okolí zanalyzuji **Porterovým modelem pěti sil**, které formují strukturální atraktivitu v odvětví. Na základě Porterova modelu se budu snažit pochopit podstatu konkurenčního prostředí. Pozice firmy v určitém odvětví je určována pomocí působení základních pěti faktorů:

- a) „Vyjednávací silou zákazníků.
- b) Vyjednávací silou dodavatelů.
- c) Hrozbou vstupu nových konkurentů.
- d) Hrozbou substitutů.
- e) Rivalitou firem působících na daném trhu“ (14, s. 53).

„Cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví ve smyslu faktorů, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat, tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu“(1, s. 59). Tyto klíčové faktory se pokusím určit.

1.1.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Ve finanční analýze dle (1, s. 80) zhodnotím, jak se mění využití majetku, klasifikuji změny v rozvaze a ve výkazu zisků a ztrát. Kromě finanční analýzy se zaměřím na **analýzu vnitřního prostředí pomocí modelu „7S“ firmy McKinsey**. Tento model ukazuje vzájemnou provázanost sedmi faktorů (strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty). Ke zjištění těchto informací použiji dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci a také řízený rozhovor s vedením společnosti. Zde se také budu tázat, jestli je vedení připraveno na provádění změn ve společnosti, které jsou nutné pro zavedení nového modelu strategického řízení.

1.1.4 SWOT analýza

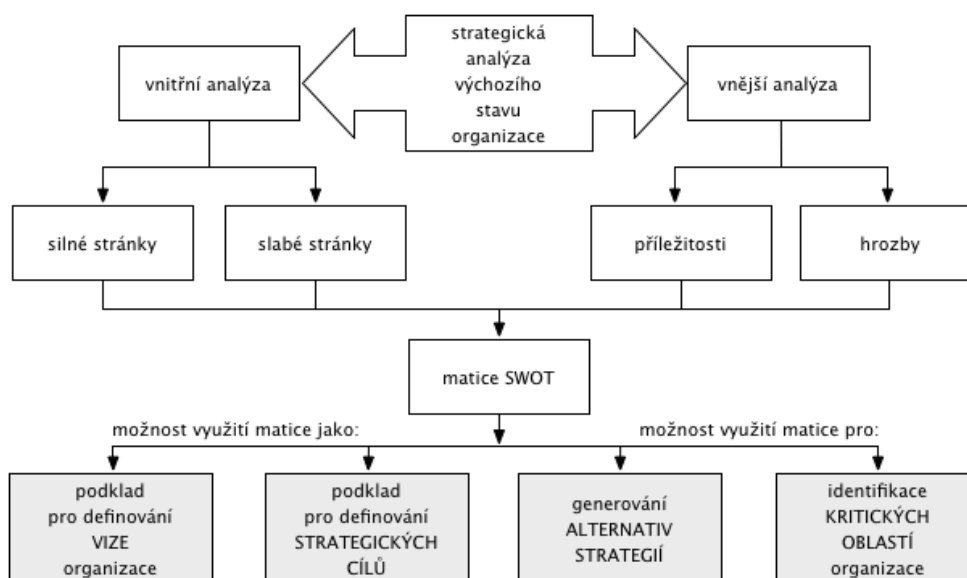
„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí“ (1, s. 91).

„Účelem SWOT analýzy není podat vyčerpávající přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale výsledky analýzy využít podle toho, za jakým účelem byla zpracována, tedy:

- jako podklad pro definování vize,
- jako podklad pro zformování strategických cílů,
- jako podklad pro první generování strategických alternativ,
- pro identifikaci kritických oblastí“ (7, s. 18).

Provedení SWOT analýzy můžeme rozdělit do několika fází, respektive sub-procesů. Celý proces SWOT analýzy uvádím v příloze č. 1. Cílem analýzy je „zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a hrozeb s vysokou hodnotou, které mají strategický význam“ (7, s. 24). Z výsledného seznamu lze zjistit, jaká strategická témata budou pro společnost důležitá a ta můžeme použít pro zpracování strategické mapy.

Obrázek 1 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: 7

1.2 Fuzzy logika

Fuzzy logika a teorie množin jako taková byla představena Lotfi Zadehem v roce 1965. Její význam spočíval v představení a manipulování s daty, která nebyla přesně určená a konkrétní, ale spíše „fuzzy“¹.

Teorie fuzzy logiky poskytuje výhodu zachytit nejasnosti spojené s lidským procesem poznávání, jako je myšlení a uvažování. Fuzzy logika představuje alternativní řešení při navrhování inteligentního technického systému. Proto je dnes expertní fuzzy systém, vycházející z pravidel, široce používán. Tuto skutečnost také podporuje to, že je tato logika spíše slovní než číselná. Je to něco, co je podobné lidskému myšlení a z tohoto důvodu snáze pochopitelné a použitelné v praxi (34).

V případě, že má lidský mozek nedostatek informací a potřebuje se rozhodnout, má zvláštní vlastnost udělat nejvhodnější nebo ne úplně nejhorší rozhodnutí. Špičkových expertů je však málo; je proto snaha formalizovat jejich zkušenosti a tak je zpřístupnit všem prostřednictvím počítačů. Hlavním zdrojem úspěchu fuzzy logiky je to, že „umožňuje zahrnout nepřesnost a poměrně jednoduchým způsobem pracovat s významy slov přirozeného jazyka“ (18, s. 8). Fuzzy logika se zabývá realitou, která je ve své skutečnosti velice neurčitá. Tradičním způsobem, jak by šla popsat neurčitost je pravděpodobnost, ale její problém spočívá v potřebě opakování takového neurčitého jevu. Nelze tedy tento způsob využít v případě, kdy se jedná o jev unikátní. Vyskytují se obory, kde není možnost tolik experimentovat, jako příklad uvádím ekonomii či investování. Lze jen nečinně pozorovat realitu. V těchto zmiňovaných případech nelze využít klasickou matematiku, ale jsou užívány expertní systémy. Expertní systém je „počítačový program, simulující rozhodování činnosti experta při řešení složitých úloh a využívající vhodně zakódovaných, explicitně vyjádřených znalostí, převzatých od experta, s cílem dosáhnout ve zvolené problémové oblasti kvality rozhodování na úrovni experta“ (32).

1.2.1 Pojem fuzzy množina

Základním pojmem matematiky je pojem množiny. Fuzzy množina je obecnější, než pojem množiny tak, jak je definována v tradiční matematice. Ve fuzzy množině nemusí platit, jen to, že je prvek nebo není členem, ale prvek může patřit do fuzzy množiny jen částečně. V takovém případě se používá pojem „stupeň příslušnosti“. Zatímco u klasických prvků teorie množin patří buď do souboru, nebo ne, ve fuzzy teorii množin

¹ slovo pocházející s angličtiny, které znamená „mlhavý, nejasný, neostrý, neurčitý“

prvků, může patřit do určité míry. Více formálně popsáno, nechť X je množina prvků. Fuzzy podmnožina X , je definována funkcí členství $u_A(x)$, který přiřazuje žádané $x \in X$ na hodnotu mezi 0 a 1. Stejně jako v případě klasické, 0 znamená ne-členství a 1 plné členství, ale nyní hodnoty mezi 0 a 1 představují, do jaké míry x může být považována za součást X (25).

1.2.2 Fuzzy a BSC

Použití kognitivních fuzzy map (FCM) při vývoji BSC napomůže manažerům při budoucímu rozhodování a lépe proniknout do podstaty modelu. Mohou si vybrat nejvhodnější měřítko, přidávat nová, testovat vztahy mezi nimi a vizualizovat holistické výsledky. Ve snaze popsat a testovat vztahy příčin a následků, Kaplan a Norton (2001) navrhli používat strategické mapy, avšak vztahy, které strategické mapy promítají do modelu, nejsou vždy přímé a jednosměrné, ale většinou se jedná o nejasný zmatek vzájemných interakcí a provázaností.

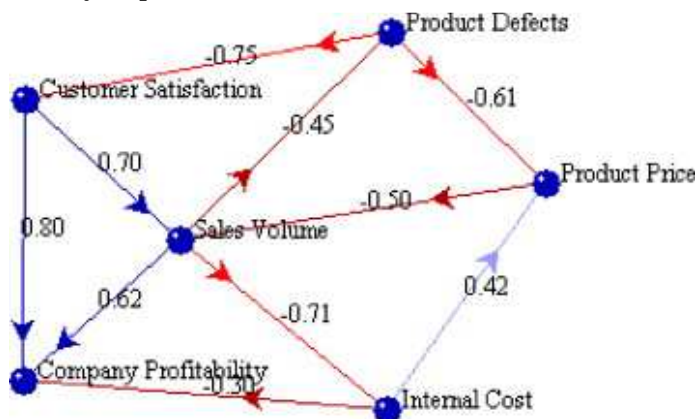
Autoři článku (34) zmiňují několik témat, které vyžadují další zkoumání:

- Vztah příčin a následků je sice velice důležitý, ale má pouze jednosměrný charakter. Kaplan a Norton tvrdí, že finanční cíle slouží jako centrum pro cíle a měřítko dalších perspektiv, ale toto tvrzení opomíjí jakékoliv zpětné vazby, které mohou existovat.
- Vyváženosť mezi měřítky a mezi perspektivami je ignorována. Ignorování vyváženosťi mezi měřítky stejně jako mezi čtyřmi perspektivami není příliš účinný přístup. Kvůli tomu je komunikace strategie a šíření informací o výkonu omezena, protože uživatelé nemají možnost identifikovat a dozvědět se proč a jak určité věci nastaly.
- Všechna měřítko v BSC mají stejnou váhu, takto se to ale reálně neděje. Některá měřítko mohou být důležitější a mohou mít větší vliv v porovnání s jinými. Takové vyvážení měřítek mezi sebou je zásadní v rozhodovacím procesu.
- Techniky navrhování BSC jsou slabé v popisu dynamiky systému (chybí zde zpětné vazby) (34).

Na obrázku č. 2 uvádím příklad kognitivní fuzzy mapy, která simuluje chování ziskovosti podniku (Company Profitability) a to, jak je její stav pozitivně nebo negativně ovlivňován dalšími faktory, které na ni působí. Na mapě je vidět, že ziskovost podniku je přímo ovlivněna spokojeností zákazníka (pozitivní efekt), objemem prodeje

(pozitivní efekt) a interními náklady (negativní efekt). Orientací, znaménkem a váhou označené oblouky představují kauzální vztahy existující mezi jednotlivými faktory propojené do fuzzy mapy. Vysoká numerická hodnota udává silnou přítomnost faktoru. Číselné hodnoty vyplývají z transformace reálné hodnoty proměnné systému, která tento pojem vyjadřuje, na intervalu $[0,1]$.

Obrázek 2 Kognitivní fuzzy mapa

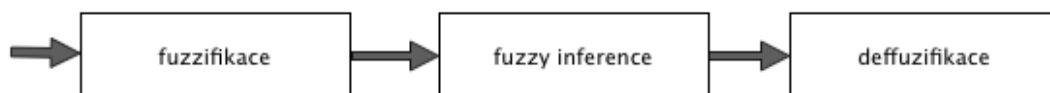


Zdroj: 34

1.2.3 Postup fuzzy zpracování

Tvorba systému s fuzzy logikou se skládá ze tří kroků, které níže popisuje obrázek č. 3.

Obrázek 3 Rozhodování řešené fuzzy zpracováním

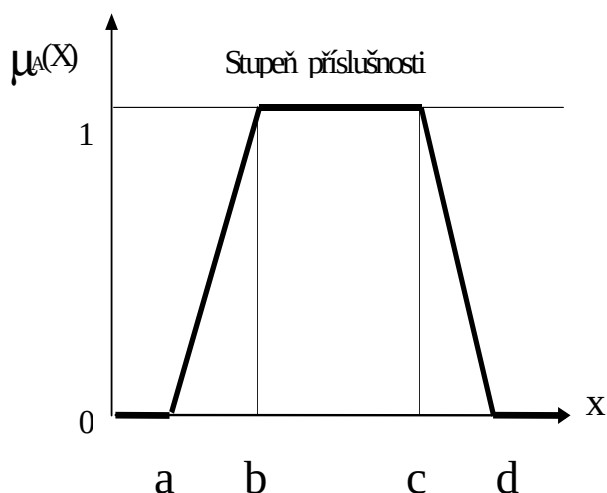


Zdroj: 4

Fuzzifikací se přiřadí k reálným proměnným jazykové proměnné. Například u proměnné tržby lze zvolit atributy: velmi nízké, nízké, střední, vysoké. Dle Dostála (4) je používáno tří až sedmi atributů proměnné. Stupeň členství atributů proměnné v množině je vyjadřován matematickou funkcí.

Čtyři body a, b, c, d určují celou funkci stupně příslušnosti. Výhoda tohoto druhu funkce je, že i ten, kdo nemá dlouholeté zkušenosti s fuzzy logikou je schopen bez problémů odhadovat potřebné čtveřice bodů pro fuzzy množiny (3, s. 36).

Obrázek 4 Funkce stupně příslušnosti ve fuzzy logice



Upraveno dle: 25

„Fuzzy inference definuje chování systému pomocí pravidel **<Když>**, **<Potom>**, **<S váhou>** na jazykové úrovni. V těchto algoritmech se objevují podmínkové věty, vyhodnocující stav příslušné proměnné. Tyto podmínkové věty mají známou formu z programovacích jazyků... Pravidla fuzzy logiky představují expertní systém. Každá kombinace atributů proměnných, vstupujících do systému a vyskytujících se v podmínce **<Když>** **<Potom>**, představuje jedno pravidlo. Pro každé pravidlo je třeba určit stupeň podpory, tj. váhu pravidla v systému **z**. Výsledek systému s fuzzy logikou závisí do značné míry na správném určení významu definovaných pravidel. Váhu těchto pravidel lze v rámci průběhu optimalizace systému měnit. Podobně jako pro část pravidla umístěného za **<Když>** je třeba vybrat odpovídající atribut za částí **<Potom>**. Výsledkem fuzzy inference je jazyková proměnná“ (4, s. 11n.). V případě analýzy rentability to může být velmi nízká, nízká, střední, vysoká.

Defuzzifikací se převádí výsledek fuzzy inference do reálné hodnoty, jejím cílem je převedení fuzzy hodnoty výstupní proměnné, aby slovně co nejlépe reprezentovala výsledek fuzzy výpočtu.

„Výsledná hodnota představuje polohu těžiště plochy, které vymezí grafické znázornění stupně příslušnosti“ (18, s. 95). Fuzzy odpověď je prezentována sjednocením příslušných fuzzy množin. Tyto fuzzy množiny jsou seřiznuty na výšku podobnosti příslušného prohlášení a konkrétního dotazu. Takto modifikovaná fuzzy množina je pak analyzována a je stanoveno její těžiště. Poloha těžiště je považována za numerickou reprezentaci (31).

Při zpracovávání dat jsem využila zázemí Podnikatelské fakulty VUT Brno, kde je tradice v aplikaci fuzzy metod na řešený problém.

1.2.4 Postup práce je následující

- 1) Zvolení množiny relevantních proměnných,
- 2) zvolení verbálních slovníků pro každou proměnnou,
- 3) zvolení stupně příslušnosti pro každou verbální hodnotu ve všech slovnících,
- 4) popsání stavů perspektivy potenciálů rozvoje s využitím všech proměnných a příslušných slovníků,
- 5) testování fuzzy popisů jednotlivých stavů perspektivy potenciálů rozvoje,
- 6) modifikace podle výsledků testů,
- 7) rozhodnutí, zda po modifikacích z bodu 8 budou jednotlivé stavy potenciálů rozvoje aplikovatelné. Pokud ne, je uskutečněn návrat, podle vlastního rozhodnutí založeném na lidském rozhodnutí, na některý z předchozích bodů,
- 8) použití vyvinutého fuzzy rozhodovacího systému na řešení praktických úloh (11, s. 33).

1.2.5 Základní požadavky na fuzzy BSC systém

- **Schopnost interpretace** - vede k lepšímu pochopení toho, jak systém funguje, a proto je jednodušší se rozhodnout, jak změnit vstup za účelem lepšího uspokojení cílů.
- **Modularita** – proměnná vztahující se k jedné perspektivě by neměla mít vliv na cíle proměnné jiné perspektivy. Není to však možné u všech modelů BSC, i když to má některé zajímavé výhody: není potřeba zatěžovat souběžně paměť celou sadou proměnných během odvozovacího procesu a v důsledku toho, se stal systém mnohem více škálovatelný, přidání nových proměnných má malý vliv na výkon systému.
- **Opětovné použití** – přestože je BSC specifická pro každou společnost, je velmi pravděpodobné, že různé společnosti mohou mít stejné prvky. Každá společnost si tak může upravit fuzzy model dle svých požadavků (25).

Klasické modely ekonomických procesů jsou omezovány tím, že čisté/ostře matematické vzorce málokdy reálně existují, protože lidské chování nevyplývá z diferenciálních rovnic a tak je optimalizace strategického rozhodování obtížná

pro manažery, kteří musí nastudovat velké množství dat z podnikových informačních systémů. Koncept Balanced Scorecard a systémy pro podporu rozhodování založené na fuzzy logice jsou v tomto případě sloučeny do jedné metodiky (33).

Tyto systémy jsou schopné pomoci manažerům v jejich obchodních záležitostech, nejsou však schopny převzít odpovědnost. Obchodní procesy jsou založeny na lidském chování a toto chování není programovatelné a jen ve vzácných případech může být předpovídáno programy. Některé obchodní procesy jsou charakterizovány fuzzy daty (například průzkumy spokojenosti zákazníků), statistické metody jsou vhodné prostředky. Ale téměř vždy jsou pravidla a funkce nejednoznačná („pokud se poptávka zvýší, poté poklesne nezaměstnanost“, nikdo neví přesně vzorec). Fuzzy logika je schopna poskytnout odpovědi v těchto situacích. Musíme zmapovat přesná (a také nepřesná) data ve fuzzy kategoriích.

Fuzzy logický systém pro podporu rozhodování funguje také v případě, že je řetěz úvah krátký (2-3 stupně) a počet proměnných je nízký (max. 10 pro jedno pravidlo). Fuzzy logika je schopna vyrovnat se s jakýmkoliv typem vstupních informací, a tak je možné modelovat lidské rozhodovací procesy v oblasti ekonomie (33).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Základní pojmy

Podnikový proces je „množina jedné nebo více propojených činností společnosti přispívajících k dosažení podnikového cíle, obvykle ve vazbě na organizační strukturu, která definuje funkční role a vztahy“ (2, s. 33). Dle Vysušila (22) je procesní přístup samozřejmou integrální součástí BSC, protože tuto metodu lze použít jedině tehdy, zvládl-li všechny základní metody controllingu a manažerského účetnictví.

Reengineering je „zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb, rychlosti, snížení nákladů – a především aby došlo ke značnému zlepšení výkonu, produktivity a konkurenceschopnosti podniku. Mění se dnešní funkční postupy a vztahy na postupy a vztahy procesní“ (6, s. 309). Proces reengineeringu je vhodný pro společnost, která nemá správně fungující procesy potřebné pro přípravu zavedení Balanced Scorecard.

Benchmarking je „proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích - je účinným nástrojem ve vyhledávání neustálého zlepšování a výrazně lepších výsledků“ (24). Tato metoda je velice doporučována právě při přípravě zavedení metody BSC, kdy se přebírají zkušenosti ze společností, které již s touto metodou dosáhly určitých výsledků.

Metoda ABC – „podstatou této metody je alokování režijních nákladů jednotlivým prováděným aktivitám, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazovány jednotlivým nákladovým objektům... Cílem, který byl při konstrukci ABC metody definován, je popsat v rámci nákladového systému podniku veškeré existující vztahy mezi jednotlivými aktivitami a činnostmi, které jsou v podniku prováděny“ (20, s. 102).

2.2 Strategické řízení a cíle

„Podle Collise a Montgomeryové (1997) z Harvardovy univerzity, je strategií to, jak vedení vytváří (s pomocí koordinace a konfigurace svých multitřžních aktivit) hodnotu pro svou organizaci. Strategie musí být pružná a schopná přizpůsobit se dynamickému okolí. Je velmi nebezpečné strnule se upnout na jedinou nalezenou strategii“ (16, s. 18).

„Význam strategického řízení spočívá především v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje

všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování, implementace a koordinace“ (8, s. 11). „Strategie je neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku“ (1, s. 3).

2.3 Strategický proces

„Strategické zaměření organizace nebo její části je zpravidla tvořeno pěti prvky: posláním, vizí, hodnotami, strategickými oblastmi a obecnými (strategickými) cíli organizace nebo její části“ (8, s. 21). Mallaya (16, s. 26) konstatuje, že strategický proces by neměl být jen posloupností řádných kroků, ale i tak rozlišuje pět fází procesu. Na základě odborné literatury jsem se rozhodla rozdělit strategický proces na části, které poté podrobněji přibližuji:

1. Identifikace současných podnikových cílů, misí a hodnot.
2. Analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního okolí.
3. Formulace samotné strategie včetně stanovení ukazatelů.
4. Implementace strategie.
5. Monitorování, hodnocení a kontrola strategie, v případě potřeby přijetí nápravy.

2.3.1 Identifikace současných podnikových cílů, misí a hodnot

Vize může být definována jako „mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy...**Mise** je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize...**Podnikové cíle** v zásadě charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a současně charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty... Cíl podniku je jasný – vytvářet zisk“ (16, s. 18). Cíle na jakékoliv podnikové úrovni by měly mít pět základních vlastností, které jsou označovány celkově jako **SMART**. Cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, časově vymezený. „**Hodnota** je atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Podle povahy lze rozlišit finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Hodnoty mají obvykle podobu seznamu, který obsahuje souhrnné priority toho, jak bude organizace působit... Hodnoty jsou stanovovány jako společné přesvědčení, které je třeba přijmout v celé organizaci a

mohou být významným nástrojem pro změnu organizační kultury a motivace pracovníků“ (8, s. 57).

Pro výběr finálních cílů z několika navrhovaných Ahn (23) navrhuje použít tato kritéria:

- Strategická významnost: strategické cíle by měly souviset s konkurenční výhodou.
- Potenciál vysokého rozvoje: uskutečnění ctížádostivých cílů by mělo být možné.
- Oblast vlivu: pro splnění cílů musí ve společnosti existovat dostatečné schopnosti a vědomosti.
- Správná „výška letu“: toto kritérium slouží k prevenci přijetí cíle, který je mimo vliv hierarchické úrovně, která jej má na starosti.
- Měřitelnost: požadavek měřitelnosti se zaměřuje na možnost sledování úrovně cílů, již je dosahováno.
- Proveditelnost implementace: zdroje potřebné k dosažení cílů (např. finanční prostředky nebo manažerská kapacita) by měly být k dispozici.

Obrázek 5 Aspekty podnikání



Zdroj: 2

2.3.2 Analýza

Analýzu vnějšího, odvětvového a vnitřního okolí, kterou podrobněji uvádím v metodách analýzy sledovaného subjektu, v kapitole č. 1.

2.3.3 Formulace strategie

V této fázi může vedení například modifikovat současné cíle tak, aby byly úspěšnější. Pro formulaci strategie je odborníky doporučováno využít strategických map. Kromě cílů je také třeba stanovit ukazatele a cílové hodnoty. „Ukazatele slouží k tomu,

abychom mohli monitorovat a hodnotit dosahování a dosažení cílů... U každého ukazatele musíme stanovit jeho měrnou jednotku...Pokud se budeme zabývat ukazateli stanovovanými pro cíle, tak pro hodnocení specifického cíle je vhodné využít ukazatel výsledku“ (8, s. 68).

Ukazatele výkonnosti a výsledků

Popularita a užívání systémů měření výkonnosti vzrůstá v posledních dvaceti letech. Organizace si osvojují tyto systémy z různých důvodů, ale hlavně proto, aby dosáhly kontroly nad organizací tam, kde to neumožňuje tradiční účetní systém.

„Existují tři typy měřítek výkonnosti:

1. Klíčové ukazatele výsledků (KRI) vám v perspektivě sdělí, jak jste si vedli.
2. Ukazatele výkonnosti (PI) vám sdělí, co je třeba udělat.
3. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) vám sdělí, co jde třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti.

Mnoho měřítek výkonnosti používaných v organizacích je tudíž nevhodnou kombinací těchto tří typů“ (19, s. 3).

Klíčové ukazatele výsledků

David Parmenter (19) uvádí, že tato měřítka jsou výsledkem mnoha činností. Tyto ukazatele nám mohou zpětně poskytnout obraz, jestli se společnost pohybuje správným směrem, proto bývají nejvhodněji využívány jako informace pro vedení společnosti, které není součástí každodenního managementu. „Mezi klíčovými ukazateli výsledků a skutečnými klíčovými ukazateli výkonnosti leží četné ukazatele výkonnosti, které doplňují klíčové ukazatele výkonnosti a jsou spolu s nimi uvedeny ve scorecardu² organizace a ve scorecards každé divize, útvaru a týmu“ (19, s. 4).

Klíčové ukazatele výkonnosti

Rozdíl mezi tzv. „běžnými“ ukazateli výkonnosti a těmi klíčovými je v tom, že ty druhé jsou rozhodující pro aktuální a budoucí úspěch organizace. Většinou tyto ukazatele již byly v podniku historicky zavedeny, ale postupem času byly přeneseny do pozadí zájmu.

² SCORECARD = systém ukazatelů výsledků

„Základní charakteristiky klíčových ukazatelů výkonnosti jsou:

1. Nefinanční měřítko.
2. Měřeno opakovaně.
3. Zabývá se tím generální ředitel a tým vrcholového vedení.
4. Pochopení tohoto měřítka a opatření k nápravě se požaduje u všech pracovníků.
5. Váže to odpovědnost k jednotlivci nebo k týmu.
6. Značný dopad.
7. Pozitivní dopad“ (19, s. 5).

David Parmenter (19, s. 28) radí jak implementovat vítězné klíčové ukazatele výkonnosti během 16 týdnů tímto postupem:

1. Jmenovat externího facilitátora projektu, kterého můžeme také nazvat agenta změny, a který by měl poskytnout zkušený nestranný pohled na danou problematiku.
2. Začít u týmu vrcholového vedení: závazek a vzdělávání, jedná se tedy o závazek, že bude vrcholové vedení implementaci podporovat a že dostane vysokou prioritu. Bude to znamenat nejen spoustu stráveného času, ale také vlastní vzdělávání a poskytování zpětných vazeb.
3. Zaměřit se na kritické faktory úspěchu – „kritické faktory úspěchu určují blaho a životaschopnost organizace a to, kde organizace potřebuje dosahovat dobrých výsledků“ (19, s. 29).
4. Dodržovat pravidlo 10/80/10 znamená, 10 klíčových ukazatelů výkonnosti, 80 ukazatelů výkonnosti, 10 klíčových ukazatelů výsledků.
5. Vybrat malý tým pro klíčové ukazatele výkonnosti, kde se doporučují 2-4 pracovníci, kteří mají vynikající prezentační dovednosti, znalosti o organizaci a o jejím trhu.
6. „Prostě to udělejte“ znamená, kulturu projektu a tato kultura přináší víru, že to projektový tým dokáže udělat, aniž by bylo při projektu spoléháno na externí experty.
7. Používat stávající systémy po dobu 12 měsíců, tedy veškeré interní aplikace, v této fázi není nutné kupovat speciální software.
8. Zachytit všechna měřítko výkonnosti v databázi a zpřístupnit je všem týmům, kdy projektový tým musí sestavit databázi pro zaznamenávání měřítek. V databázi by měla být jak aktuální používaná měřítko, tak ta vyřazovaná.

9. Způsoby vykazování výsledků o klíčových ukazatelích výkonnosti jsou „grafickým vyjádřením, nikoliv vědou“, režim vykazování by měl řešit ta měřítka výkonnosti, která jsou důležitá z hlediska kritických faktorů úspěchu a daných šesti hledisek.
10. Možná bude zapotřebí změnit název, změnit název je obzvláště důležité tam, kde má stávající vedení se scorecard předchozí negativní zkušenosti.

2.3.4 Implementace strategie

Implementací strategie by mělo dojít ke zkoordinování struktury organizace, systémů a procesů se zvolenou strategií. Při implementaci strategie je zásadní stanovení jednoznačných priorit se zaměřením na koordinaci a časování strategických akcí. Doporučuje se vytvořit hrubý odhad časové náročnosti implementace. Dále se stanoví prostředky, které jsou třeba pro realizaci a provedení porovnání nákladů a přínosů.

2.3.5 Tvorba strategické mapy

Aby byla implementace co nejvíce úspěšná, odborníci doporučují vytvoření strategické mapy. Cokins (26) uvádí, že hlavním úkolem strategické mapy a jejího společníka Balanced Scorecard, je spojit práci lidí a priorit s četnými strategickými cíli, a pokud tyto budou splněny, dosáhne se dané strategie a následně konečné maximalizace vlastníkovy bohatství.

2.3.6 Monitorování, hodnocení a kontrola strategie

„Povinností odpovědných pracovníků je monitorovat a hodnotit, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje její implementace a na základě zjištění provádět nápravná opatření, kdekoliv lze nalézt lepší způsoby realizace“ (8, s. 81).

„Úspěšná strategie:

- má podporu vrcholového managementu,
- je přátelská pro uživatele,
- je participativní a neslouží jen pro plánovače,
- je flexibilní,
- vede k rozhodnutí o zdrojích,
- zapojuje a stimuluje zaměstnance,
- je dynamická, nepřetržitá a inovativní; není statická, nesouvislá a zastaralá,
- je proaktivní a není pouhým rychlým řešením současného problému,
- časem se návratnost zvyšuje“ (16, s. 35).

Podle Kourdiho (15) by mělo být vedení společnosti otevřeno novým strategickým nápadům, ať vzejdou odkudkoliv. Ten také říká, že i když o strategii podniku musí rozhodovat vedení společnosti, je mylné domnívat se, že se strategickými nápady mohou přicházet jen oni.

2.4 Balanced Scorecard

„Tradiční systémy měření výkonnosti firem jsou zpravidla založeny na krátkodobých finančních cílech. Tyto systémy již nejsou vhodné k tomu, aby zvládly výzvy, se kterými jsou dnes společnosti konfrontovány. Kromě pečlivějšího zvažování cílů vztahujících se k stakeholderům, musí společnost zajistit, aby byla její strategie s těmito cíli propojená. Z tohoto důvodu byl vyvinut koncept Balanced Scorecard, metoda, která získala vysokou pozornost vědců a manažerů“ (23).

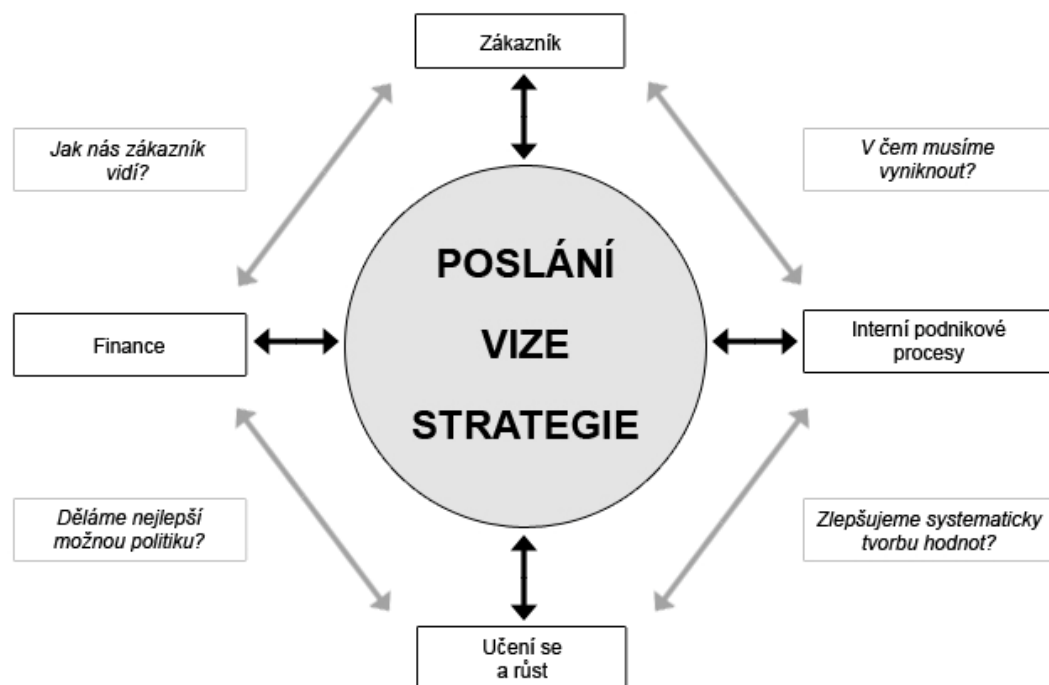
„Balanced Scorecard (BSC) byl poprvé přestaven Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v článku uveřejněném v Harvard Business Review v roce 1992...Jako většina dobrých nápadů, koncept BSC je velice jednoduchý. Kaplan a Norton identifikovali čtyři obecné perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie organizace. Hlavní myšlenkou bylo použít tento model jako šablonu pro návrh cílů a ukazatelů v každé z následujících perspektiv:

- Finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle a organizace a umožňuje manažerům sledovat finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře.
- Zákaznická perspektiva se týká cílů, jako je spokojenost zákazníků, tržní podíl, stejně tak jako atributů výrobků a služeb.
- Perspektiva interních procesů zahrnuje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků.
- Perspektiva učení se růstu se vztahuje k nehmotným hnacím silám budoucího úspěchu, jako je lidský kapitál, organizační kapitál a informační kapitál zahrnující dovednosti, vzdělání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze“ (8, s. 101).

„Cílem BSC je orientace podniku do budoucna, tj. směrem ke strategickému řízení podniku, které zřejmě ve světě všude chybí – manažeři se pak „potácejí“ od řešení jednoho operativního problému k druhému a na strategii nemají ani myšlenky ani čas“ (21, s. 21). „Metoda BSC zásadním způsobem jednak definuje ekonomickou způsobilost podniku, jednak ji povyšuje na daleko vyšší úroveň, než je stávající.

Ekonomická způsobilost podniku v BSC je vyjádřena zvládnutím čtyř základních oblastí podnikového řízení“ (22, s. 25).

Obrázek 6 Hlavní hlediska BSC



Zdroj: 2

„Tento klasický čtyřkvadrantový model můžeme v současné době charakterizovat jako zastaralý, jelikož byl nahrazen strategickou mapou“ (8, s. 102). „Zásadní inovaci a zlepšení procesu strategického řízení dle BSC lze spatřovat v sestavení strategické mapy... strategická mapa umožňuje vizualizaci strategie na základě grafického znázornění propojení jednotlivých elementů BSC (může se jednat jak o strategická témata, tak o i strategické cíle. Hlavním důvodem tvorby strategické mapy je jednodušší znázornění a lepší komunikace vztahů příčin a důsledků mezi prvky BSC. Tato komunikace umožňuje potvrdit či vyvrátit spekulace o jejich vzájemném ovlivňování a současně poskytuje možnost ověřit potenciální riziko protichůdnosti jednotlivých témat. Ve strategické mapě se musí odrážet všechny změny provedené v architektuře BSC“ (5, s. 98). „Kauzální logika strategické mapy je založena na tom, že cíle perspektivy učení se a růstu podporují dosahování cílů perspektivy interních procesů, které pak podporují dosahování cílů zákaznické perspektivy. Dosahování cílů zákaznické perspektivy by pak mělo vést ke splnění finančních cílů ve finanční perspektivě. Tato kauzální logika je jedním z nejdůležitějších prvků moderních Balanced Scorecards. Hlavní nedostatek

původního čtyřkvadrantového modelu byl ten, že organizace navrhovaly několik cílů pro každou perspektivu bez jakékoliv vazby mezi těmito perspektivami“ (8, s. 102).

„Balanced Scorecard se v tomto směru ubírá poněkud odlišnou cestou od jiných modelů. Jednak jsou v rámci souvislostí příčin a následků strategické mapy úmyslně opomíjeny externí faktory, které tam vstupují nepřímo, protože změní-li se vnější prostředí organizace, pak je nutno změnit i strategické zaměření a v důsledku toho i strategickou mapu... Systém cílů strategické mapy není postaven na algoritmických vztazích: cíle a tím i ukazatele jsou propojeny na základě logických, ale ne početních souvislostí“ (8, s. 109n.).

„BSC je nejúčinnější, je-li využit k podpoře změn v podniku. Manažeři by měli stanovit cíle pro měřítka BSC na tři až pět let, což umožní, pokud jich bude dosaženo, podnik transformovat. To že interně stanovené cíle budou odpovídat strategickým měřítkům, lze nejlépe určit a ověřit si pomocí tzv. benchmarkingu. Jakmile jsou stanoveny cíle týkající se zákazníka, interních procesů a učení se a růstu, mohou manažeři stanovit pořadí důležitosti, pokud jde o jakost, dobu odezvy a reengineering“ (12, s. 24).

2.4.1 Finanční perspektiva

„Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku...Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měření všech ostatních perspektiv BSC...Efektivní finanční řízení si musí všimnout jak rizika, tak výnosů... V zásadě je řízení rizika doplňkem, dalším cílem, který by měl doplňovat jakoukoli zvolenou výnosovou strategii“ (12, s. 51).

Kaplan a Norton (12) také uvádí, že mezi základní strategické směry pro finanční perspektivu patří růst obrátu a marketingový mix, snižování nákladů a zvyšování produktivity, využití zdrojů a investiční strategie. Změnou cenové strategie, kde například pomocí metody ABC propojující náklady, zisky a zdroje s jednotlivými výrobky, můžeme navýšit cenu tam, kde ceny pro zákazníky nepokrývají ani náklady“ (12, s. 51n.).

2.4.2 Zákaznická perspektiva

„V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů...Kromě úsilí zaměřeného na

uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Proces formulování strategie založený na hloubkovém průzkumu trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis“ (12, s. 61n.)

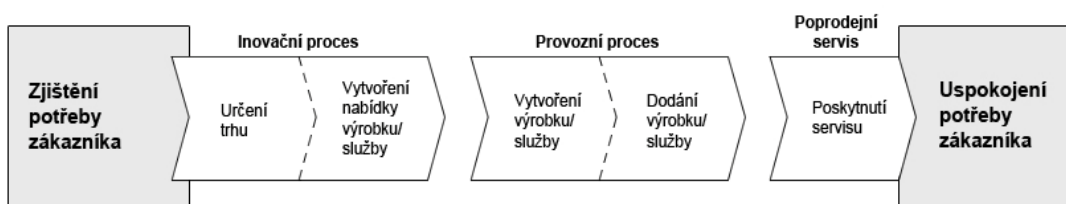
Kaplan a Norton (12) uvádí v zákaznické perspektivě tuto základní skupinu měřítek: podíl na trhu, udržení, získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků. V zákaznické perspektivě se setkáváme také s pojmem hodnotová výhoda, kterou Kaplan a Norton (12) charakterizují takto: „Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda je klíčovým pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníka, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu a obratu... Lze je rozdělit do tří kategorií: vlastnosti výrobku/služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku“ (12, s. 69).

2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

„V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítko poté, co určí cíle a měřítko zákaznické a finanční perspektivy... pro BSC doporučujeme, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb...Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítko perspektivy interních procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti. Omezení daná tím, že podniky lpějí na výhradně finančních měřeních a měsíčních výkazech odchylek pro řízení střediskových operací, jsou dobře známá“ (12, s. 85).

Kaplan a Norton (12) navrhnou šablonu hodnotového řetězce, které si podniky mohou upravit dle svých potřeb, tento model zahrnuje tři základní procesy: inovační proces, provozní proces a poprodejní servis.

Obrázek 7 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: 12

Výše uvedení autoři (12) také tvrdí, že inovační proces souvisí s hledáním odpovědi na dvě základní otázky a to: jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení a jestli můžeme s využitím inovací, uvedením výhod na trh předběhnout konkurenci. Pro proces návrhu a vývoje výrobku právě slouží jako vstup informace o trzích a zákaznících.

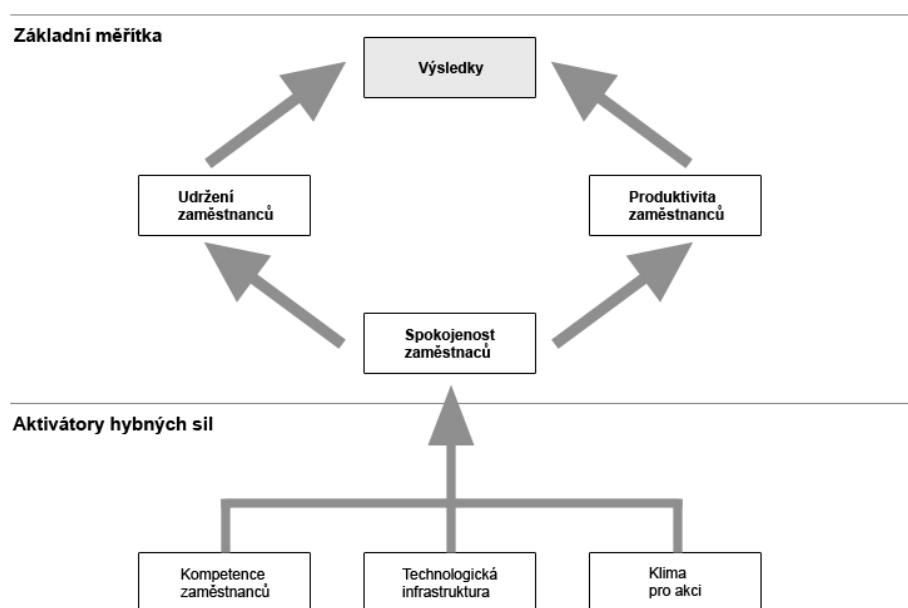
Jako příklad měřítek pro inovační proces Kaplan a Norton (12) uvádějí procento prodejů nových výrobků, procento prodejů zákonem chráněných výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí nebo uvedení nového výrobku v porovnání s plánem.

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu bývá v literatuře označována i jako potenciály rozvoje, cíle v této perspektivě „vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC... Podnik musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých cílů... Tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu jsou: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost“ (12, s. 112).

Kaplan a Norton (12) uvádějí, že zaměstnanci, kteří jsou v první linii a jsou tak nejbližší interním procesům a zákazníkům, by měli přicházet s nápady jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům. Klíčovými měřítky souvisejícími se zaměstnaneckými cíli je spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Pokud chce společnost zvýšit produktivitu, odpovědnost, zlepšit kvalitu a zákaznický servis, pak je právě spokojený zaměstnanec klíčem k úspěchu. Tato spokojenost se dá změřit indexem spokojenosti zaměstnance, který může být použit při tvorbě BSC. Každý odchod pracovníků je pro společnost velkou ztrátou, přichází tak o know-how provozních procesů a celkově o hodnoty podniku.

Obrázek 8 Rámec měření učení se a růstu



Zdroj: 12

„Hybné síly mají tendenci se odvíjet od tří kritických aktivátorů: rekvalifikace zaměstnanců, schopností informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců... Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy, ať už spojitě pomocí TQM, nebo nespojitě, prostřednictvím změny procesů a reengineeringu projektů“ (12, s. 117n.).

2.5 Příprava implementace metody BSC do organizace

Tato fáze je velice podstatná protože rozhoduje o smysluplnosti a efektivitě samotné implementace. Důležitá je transparentnost, reálná východiska, cíle, ukazatele, plánované a cílové hodnoty a jejich vyhodnocení (8, s. 126). Grasseová (8) navrhuje realizaci této fáze v pěti krocích:

1. Dosažení shody o využití metody BSC v organizaci.
2. Jmenování manažera implementačního týmu.
3. Jmenování a školení implementačního týmu.
4. Vyjasnění strategického zaměření.
5. Zpracování projektu zavádění BSC.

2.6 Bariéry implementace

Niven (17) ve své knize uvádí čtyři základní bariéry, které zamezí správné implementaci BSC:

- *Bariéra vize* – pouze 5 % pracovníků pochopí zamýšlenou strategii; úspěšnost strategie je odvozena od jejího uskutečnění. Uskutečnění je důsledkem jednání, jednání je ovlivněno pochopením záměrů a pochopení plyne z povědomí. Je zde tedy nutné klást důraz na pochopení celé strategie.
- *Bariéra lidí* – pouze 25 % manažerů je motivováno v souvislosti se strategií společnosti. Motivační systém hodnocení se stává stále více populární, velice však záleží na celé konstrukci hodnotícího systému. Hodnocení na základě krátkodobých finančních výsledků může vést k neuváženým krátkodobým rozhodnutím manažerů, kteří mají vidinu krátkodobého zisku mnohem více než dlouhodobého udržitelného úspěchu.
- *Bariéry řízení* – občas je těžké zachytit přímou podstatu věci. Trávíme čas na povrchu záležitostí místo toho, abychom se dostali k jádru věci. Podstatou je zaměřit se na důležitá strategická témata.
- *Bariéry zdrojů* – rozpočtování se stává mnohem více nepopulární. Strategie by však měla být vždy propojena s tvorbou rozpočtů, je zde tedy důležité napojení na finanční stránku společnosti (17, s. 11).

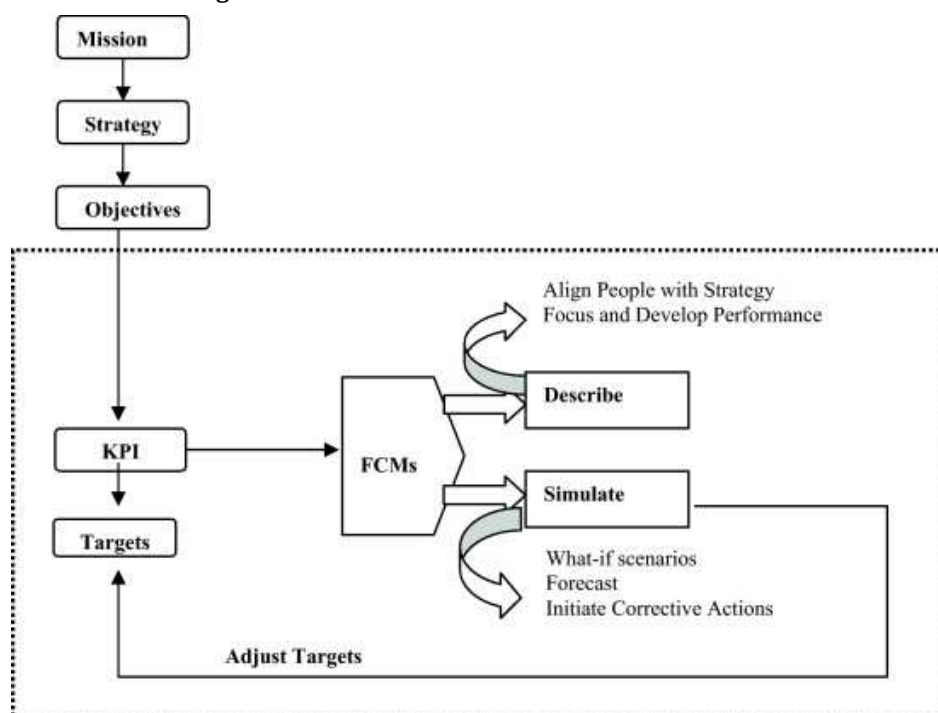
2.7 Implementace metody BSC do organizace

„Cílem každého systému by měla být motivace všech manažerů a zaměstnanců k úspěšné implementaci strategie. Tyto podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji pak tuto strategii realizují, protože mohou komunikovat své cíle a záměry“ (12, s. 130). Mezi tři principy, které převádí strategii na měření Kaplan a Norton (12) uvádějí vztahy příčiny a důsledku, hybné síly výkonnosti, vazby na finance. Souhrnem hypotéz o příčině a důsledků je právě samotná strategie podniku. Můžeme je vyjádřit sledem výroků jestliže-potom.

Implementaci BSC Grasseová (8) rozdělují do sedmi činností:

1. Rozhodnutí o perspektivách.
2. Konkretizace specifických cílů.
3. Sestavení strategické mapy.
4. Výběr ukazatelů a stanovení plánovaných cílových hodnot.
5. Projednání a schválení výsledků předchozích činností.
6. Určení strategických akcí.
7. Rozšíření Balanced Scorecard.

Obrázek 9 Simulace strategie



Upraveno dle: 25

Autoři článku (25) jako důležitou součást průlomových výsledků zavedení strategie uvádějí *simulaci strategie*. Nedostatky BSC lze překonat zavedením systémového přístupu, jehož doporučeným nástrojem jsou kognitivní fuzzy mapy (FCM). FCM kombinují silné stránky kognitivních map a fuzzy logiky tím, že reprezentují lidské poznání v podobě reprezentativnější přirozeného lidského jazyka než tradiční techniky mapování konceptů. Kognitivní fuzzy mapy umožňují dynamický rozklad a rekonfiguraci strategické mapy BSC. Metodika zjednodušuje výrazné složitosti vyplývající z odborných rozhodnutí o rozvoji BSC. Navrhovaná metodika slouží jako podklad k poskytování komplexního strategického hodnocení a řízení (25).

2.8 Systémové vyladění jako další krok po zavedení BSC

Mezi důležité manažerské postupy, které ovlivňují další funkčnost a využití modelu BSC, a které by měly zajistit stabilitu a úspěšnost tohoto zavedení jsou:

- „*Mobilizace*: prosazování změny ve všech částech organizace prostřednictvím vrcholového vedení.
- *Převedení strategie*: určení map strategie, systému Balanced Scorecard, úkolů a iniciativ.
- *Vyladění organizace*: vyladění organizace jako celku, podnikatelských jednotek, podpůrných jednotek, externích partnerů a správních orgánů vzhledem k jedné strategii.
- *Motivování zaměstnanců*: zajištění systému vzdělávání, komunikace, vytyčení cílů, systém pobídek a odměňování, výcvik pracovníků.
- *Způsob celkové správy*: začlenění strategie do procesů plánování, tvorby rozpočtů, výkaznictví a posuzování výkonnosti managementu“ (13, s. 13).

Mezi nejvýznamnější z těchto manažerských postupů autoři (13) označují vyladění organizace. „Znalost toho, jak lze dosáhnout systémového vyladění organizace, má nesmírnou cenu, neboť může přinášet významný prospěch organizacím všech typů... Cílem tohoto vyladění je synergie mezi jedlovými provozními jednotkami a jednotkami služeb, díky níž dojde k růstu hodnoty podniku“ (13, s. 14).

2.9 BSC a řízení rizik

„Ve fázi analýzy rizik jsou strategické cíle BSC výchozím bodem pro identifikaci rizik. Strategické cíle příslušné organizační jednotky slouží jako základ úvah o rizikách, která mohou ohrozit dosažení cílů. Při návrhů variant dosažení cílů můžeme jako pomůcky využít přiřazení rizik ke strategickým cílům BSC... V dalším kroku probíhá ohodnocení identifikovaných rizik vzhledem k pravděpodobnosti výskytu a rozsahu ztrát. Výsledky lze znázornit pomocí portfolia rizik... Efektivní reporting rizik vyžaduje, aby existovala přímá zodpovědnost za konkrétní rizika a jejich vývoj, dále je nutné určit příjemce zpráv týkající se rizik a jejich vývoje, interval podávání zpráv a zaměstnance zodpovědné za zajišťování rizikových údajů a informací. Dále se musí určit hranice, při jejichž překročení dojde k aktivaci indikátorů včasného varování (mezní hodnoty, příp. rozpětí tolerance) a určení akcí, které se mají provést“ (9, s. 331n.).

3 ANALÝZA PROBLÉMU

3.1 Představení společnosti

Obchodní jméno:	INSPIRE CZ s.r.o.
Sídlo:	Brno, Komárov, Mariánské náměstí 1, PSČ 617 00
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	28. 1. 2002
IČ:	26274728
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Společníci:	František Bůhn
Webová adresa:	http://www.inspire.cz/cs

Obrázek 10 Logo společnosti INSPIRE CZ s.r.o.



Zdroj: 10

Předmět podnikání

- Grafické práce a kresličské práce
- Zprostředkování obchodu
- Specializovaný maloobchod
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Reklamní činnost a marketing

INSPIRE CZ je společnost zaměřená na tvorbu webových prezentací a software pro prostředí Internetu. Poskytuje komplexní a trvalé služby na špičkové úrovni a její konkurenční výhodou jsou hluboké znalosti, maximální flexibilita a vysoké pracovní nasazení.

Služby společnosti sahají od počáteční analýzy, přes kreativní grafický design, tvorbu vlastního řešení, integraci existujících řešení informačních systémů až po provoz a údržbu projektu a jeho další rozvoj. Při vývoji projektů společnost využívá především

otevřených řešení na platformě OS Linux. Díky zaměření na vývoj pro internetovou platformu není regionálně omezená a klienty jsou tak společnosti z celé České republiky (10).

3.2 Hlavní činnost

Analýza a návrh systému

INSPIRE CZ používá objektové metody návrhu softwarových produktů, zejména agilní metodiky pro vývoj software.

Vývoj software na zakázku

Společnost vyvíjí informační systémy, rezervační systémy a desktopové aplikace především na platformě Java2EE.

Internetové prezentace

Komplexní vývoj špičkových prezentací s perfektním grafickým návrhem, dodržující obecně platné standardy. Poradenství v této oblasti.

Marketing

Tvorba online strategií. Analýzy - architektura webu, SEO analýzy, analýzy výkonnosti webu. Realizace/správa/optimalizace propagace - tvorba propagačních materiálů (online i offline). Optimalizace pro vyhledávače, PPC kampaně, bannerové kampaně, e-mail marketing.

Vývoj vlastních produktů

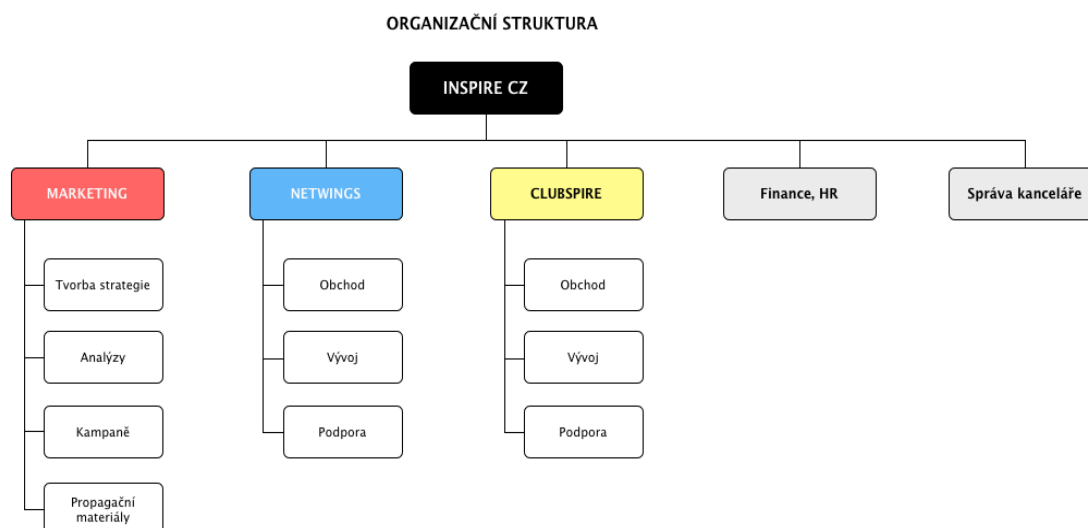
V současné době společnost vyvíjí a udržuje vlastní produkty: informační systém a rezervační systém, redakční systém.

3.3 Organizační struktura, zaměstnanci a rozdělení činností

V současnosti působí ve společnosti INSPIRE CZ 20 pracovníků, z tohoto počtu jich 8 spolupracuje externě. Ti kooperují na určitých projektech a vykonávají práci na základě smlouvy o dílo či na dohodu o pracovní činnosti. Ostatní mají k firmě zaměstnanecký poměr. Jedná se o tým mladých lidí, jehož malou část tvoří studenti vysokých škol, kteří se tak mohou realizovat již v rámci studia. Jelikož jde o společnost, která působí převážně v oboru IT, jsou jejími zaměstnanci většinou studenti a absolventi fakult zabývajících se informačními technologiemi.

3.4 Organizační struktura INSPIRE CZ

Obrázek 11 Organizační struktura společnosti INSPIRE CZ s.r.o.



Zdroj: 10

Organizační struktura společnosti je rozdělena podle hlavních činností, které společnost provozuje.

Oddělení CLUBSPIRE je nazváno, dle rezervačního systému, který produkuje. Jeho členové mají na starosti vývoj a správu tohoto systému. Tým CLUBSPIRE tvoří 5 členů. Toto oddělení aktivně spolupracuje s obchodním zástupcem společnosti, který komunikuje s manažery a majiteli sportovních center, provádí školení systému a domlouvá nové zakázky. Součástí poskytovaných služeb je i aktivní podpora zákazníkům, instalace produktu na hardware a konfigurace produktu.

Oddělení Netwings je nazváno dle redakčního systému, jehož první verze byla vytvořena v roce 2006. Netwings se zabývá vývojem webových prezentací, elektronických obchodů a unikátních webových aplikací. Součástí webových prezentací jsou i grafické činnosti, údržba a jejich správa. Vedoucí skupiny spravuje a rozděluje projektové úkoly a komunikuje s klienty. Působí zde osm členů.

Marketingové oddělení je, co se týče délky působnosti, nejmladším oddělením společnosti. Oddělení se zabývá tvorbou online marketingových strategií, tak aby zákazník úspěšně dosáhl svého cíle. Oddělení průběžně monitoruje výsledky projektů, které jsou klientům reportovány. U webových projektů jsou využívány měřicí a analytické nástroje pro vyhodnocení architektury webu, výkonnosti, přístupnosti a použitelnosti webu, zde patří také SEO analýzy. Oddělení se stará o celkovou propagaci klientů a to jak online tak offline. Zabezpečuje její veškerou realizaci,

optimalizaci a také správu již běžících kampaní. K dalším službám, které jsou klientům poskytovány, patří bannerové kampaně, e-mail marketing a marketing na sociálních sítích. Součástí tvorby webových prezentací je PR a tvorba jejich obsahu, PPC kampaně a optimalizace pro vyhledávače. Oddělení má pět pracovníků, kde je opět jeden vedoucím.

Celkový dohled nad organizací má jednatel společnosti, jehož činností je nejen obchod, ale také spolupráce při vytváření a vývoji nových produktů společnosti, personalistika aj. Zajištění chodu kanceláře a administrativně-účetních záležitostí provádí vedoucí kanceláře.

3.5 Financování firmy, hlavní trhy a zákazníci

Jedním ze zdrojů financování společnosti je prodej licence SW pro správu sportovních center a na něj navazující inkasování za provedenou správu tohoto systému. Dalším zdrojem financování je tvorba webových prezentací a marketingové kampaně na internetu. Dle hlubšího interního rozboru výdělečnosti těchto činností (v současnosti) je zřejmé, že výdělečnější je tvorba webových prezentací, na něž navazují marketingové služby. Většinou se jedná o velké projekty, kterých společnost za rok uskutečňuje několik. Od tržeb za prodej SW pro sportovní centra je potřeba odečíst podíl za prodej hardwaru, který společnost sportovním centrům se SW dodává. Musí za něj sama zaplatit dodavatelům, a tak tento prodej nelze považovat za vysoce výdělečný.

Zákazníci, kteří nakupují SW licence, jsou sportovní a wellness centra různé kapacity. Výhodné je také spojení tvorby webové prezentace sportovního centra s poskytnutím licence, společnost tak snadněji získá nového klienta. V posledních letech začala společnost provádět prodej licencí na splátky, díky tomu si nyní mohou dovolit nakoupit SW i malá centra, která by na licenci musela dlouho šetřit nebo shánět dostatek finančních zdrojů, což by pro drobné podnikatele bylo jistě obtížné.

Tržní podíl společnosti při prodeji licence se pohybuje kolem ¼ v rámci ČR, nejedná se jen o jeden region, zákazníci jsou rozmístěni po celé republice. Díky jazykovým verzím je možné SW prodávat i do okolních států, ale takovéto možnosti zatím společnost využívá jen sporadicky.

Tržní podíl tvorby webových prezentací a marketingového poradenství si netroufám odhadnout. Dle velikosti firmy – množství zakázek – pokrývá jen opravdu malou část. INSPIRE CZ se v současné době nachází v přechodu malé společnosti na střední, a to jak počtem pracovníků, tak jejími obraty. Je znát, že se společnost neustále vyvíjí.

3.6 Dosažené certifikáty

V roce 2011 se společnost zapojila do projektu „Zelená firma“, čímž dokazuje své ekologické myšlení a to jak směrem k zaměstnancům, tak k celé veřejnosti. „Cílem projektu „Zelená firma“ je ochrana životního prostředí zabezpečením zpětného odběru a efektivní recyklace odpadů vysloužilých elektrospotřebičů. Ty obsahují mnohé nebezpečné látky, jako je rtuť, olovo, kadmium, brómované zpomalovače hoření a další, ale také velké množství recyklovatelných a využitelných materiálů“ (39). Dlouhodobým cílem společnosti je snižovat zatížení životního prostředí.

V roce 2011 získali pracovníci prestižní certifikát - AdWords Certified Partner, který vydává společnost Google ověřeným profesionálům, kteří splnili podmínky pro udělení certifikace.

3.7 Použité informační zdroje

Dokumenty a další informace, které byly potřeba k přípravě finanční analýzy, jsem získala z interních zdrojů firmy, se souhlasem jednatele k provedení celé analýzy. Společnost je ovšem nutné prezentovat neveřejně, kvůli citlivým údajům. Vyžádala jsem si finanční výkazy za rok 2008, 2009, 2010 a předběžné výsledky 2011 a na podrobnější dotazy mi vedení společnosti ochotně odpovědělo.

3.8 Analýza makrookolí PESTLE

3.8.1 Politické faktory

Česká republika je demokratický stát, kde má každý občan právo zvolit si svého zástupce. I to se v dnešním světě stále cení, vzhledem k existenci států podrobených diktaturou jednoho vládce, resp. jeho rodu.

Dění na české politické scéně v poslední době ubírá vládě na důvěryhodnosti. Vládnoucí koalice jen těžko prosazuje reformy, tzv. protikorupční politika je zpochybňována stále novými korupčními skandály, objevují se stále neprůhledné státní zakázky, apod. V současné době vládne pravicově orientovaná vláda.

Politické rozhodování může významně ovlivnit zahraniční vztahy, měnovou stabilitu, apod. Členství České republiky v EU by mohla být pro podnik velkou příležitostí a to v oblasti získání dotací z některého fondu podporují malé a střední podniky v jejich podnikání. Události posledních měsíců, ale jasně značí, že získání peněz z fondů není jednoduchou záležitostí a to většinou díky špatné znalosti postupů či obsahu žádostí poradenských firem, či samotných státních institucí. Téměř žádné bariéry pro

obchodování v rámci EU se jeví jako šance pro získání obchodních partnerů a to zejména z okolních států.

Z pohledu státní podpory podnikání a to hlavně malých a středních podnikatelů, by podnik jistě uvítal větší institucionální integraci. Díky této integraci by bylo jedno, jaký úřad pro podporu podnikání osoba navštíví, ale i tak snadno získá potřebnou moc a podporu, či se dozví o možnostech, o kterých neměla ani zdání.

3.8.2 Ekonomické faktory

Plnění cílů stanovených podnikem je bezprostředně ovlivněno ukazateli, jako je míra ekonomického růstu, míra inflace či daňová politika.

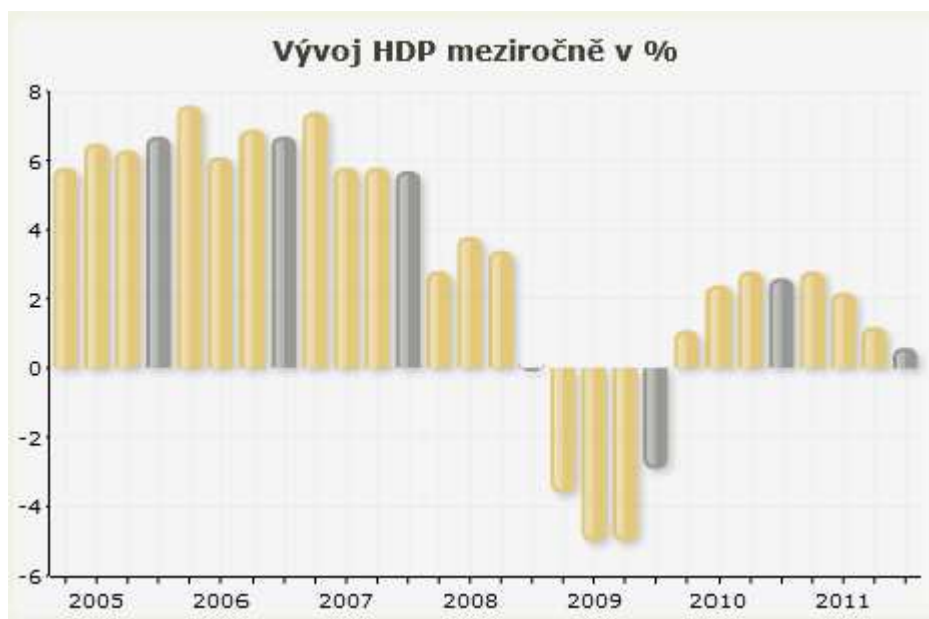
Základní zhodnocení makroekonomické situace

Míru inflace lze vyjádřit několika způsoby, použiji míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 - ti předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin.

Míra inflace v roce 2009 činila 1,0 %, v roce 2010 1,5 % a v roce 2011 1,9 %. Lze tedy vyvodit, že míra inflace bude v roce 2010 opět růst a udrží si tak trend od poloviny roku 2010, kdy byla na svém minimu 0,6 % (v tomto sledovaném období)(28). Dle uvedených skutečností soudím, že míra inflace není natolik vysoká, aby limitovala ekonomický rozvoj podniku.

Jako další důležitý ukazatel jsem zvolila **vývoj HDP**. Dle předběžného odhadu čtvrtletního HDP pro IV. čtvrtletí 2011 zveřejněného Českým statistickým úřadem se HDP zvýšil meziročně o 1,7 %, resp. se snížil o 0,3 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Tahounem pro celý rok 2011 byl zpracovatelský průmysl (27), ale celkově mohu zhodnotit, že v průběhu roku růst ztrácel na tempu. Na následujícím grafu uvádím vývoj HPD od roku 2004, rozdělený na jednotlivá čtvrtletí.

Graf 1 Vývoj HDP meziročně v %



Zdroj: 36

Na základě těchto výsledků soudím, že díky ekonomickému růstu by mohlo dojít i ke zvýšení potřeby, což má pozitivní vliv i na budoucnost podniku, avšak dle snižujícího se tempa jen velmi malý.

Tržby za služby v oblasti informačních technologií

V roce 2011, dle Statistického úřadu, tržby v oblasti informačních technologií vzrostly meziročně o 6,0 %. Růst těchto tržeb je vykazován ve všech čtvrtletích loňského roku. Tato skutečnost je pro společnost velmi pozitivní, domnívám se, že tento trend bude provázet i její tržby.

Webové stránky a jejich využití

V roce 2011 mělo vlastní webové stránky 78 % podniků což je oproti roku 2000, kdy mělo webové stránky pouze 40 % podniků, velký pokrok. Před pěti lety, v roce 2006 to bylo již 70%. Prezentace prostřednictvím webových stránek se tak již stává samozřejmostí. 62 % podniků si nechalo vytvořit stránky externí firmou a to většinou i v cizojazyčné verzi, v závislosti na oboru, ve kterém podniká.

Tabulka 1 Webové stránky v podnikatelském sektoru, 2011

Počet podniků celkem		Podniky mající webové stránky							
		celkem	z toho			z toho v cizí jazykové verzi:			
			Vytv. externí fy	Spravov. externí fy	společ	AJ	NJ	RJ	FJ
					s jinou fy				
		podíl na celkovém počtu podniků v dané velikostní a odvětvové skupině (v %)							
Podniky celkem (10+)	40 175	77,7	62,3	46,2	10,4	28,9	15	4,5	2,3
Velikost podniku									
10–49 zaměstnanců	32 276	74,6	60	44,6	8,6	22,7	11,1	3	1,5
50–249 zaměstnanců	6 493	89,9	71,8	51,9	16,2	51	30,7	10,4	5,3
250+ zaměstnanců	1 406	93,3	72,2	57,7	25,5	68,1	33,6	13,1	6,8

Zdroj: 29

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že je ještě necelých třicet procent podniků, které by mohly chtít webové prezentace vytvořit, aby tak rozšířili svoji aktivní propagaci. Dalším potenciálem je rozšiřování jazykových verzí či redesign zastaralých stránek, protože na základě údajů ČSÚ byla většina stránek vytvořena mezi léty 2000 a 2006. Takto dlouhá doba ukazuje, že značná část webových stránek již bude zastaralá a bude vyžadovat obnovu.

Přístup k finančním zdrojům

Od roku 1990 je v České republice dvouúrovňový bankovní systém. Na první úrovni je centrální banka (ČNB) a na druhé úrovni obchodní banky podnikající za účelem zisku. Na českém trhu se v současnosti pohybuje okolo 40 obchodních bank.

Podnikatelské úvěry mívají specifické podmínky, jejichž splnění je rozhodující pro jejich bezproblémové schválení. Samozřejmě že se podmínky půjček pro firmy liší vzhledem ke konkrétnímu úvěru a především vzhledem k bance, jsou však podmínky, které má většina bankovních ústavů společné. Důležité je mít trvalé bydliště a sídlo firmy v České republice, kladný výsledek ročního hospodaření, na firmu nesmí být uvalena žaloba popř. likvidační řízení. Dále je podstatná bezdlužnost vůči státu, Finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám, Správě sociálního zabezpečení a minimálně dvě ukončená daňová období (37).

Daňové faktory

Důležitým ekonomickým faktorem je pro každou společnost daňová zátěž v dané zemi. Vývoj daňových sazeb sleduji za období od založení společnosti po současnost.

Podstatná je volba zkušeného daňového poradce, který společnosti pomůže od daňové zátěže pomocí daňové optimalizace.

Tabulka 2 Vývoj sazby daně z příjmů PO

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba [%]	31	31	28	26	24	24	21	20	19	19	19

Zdroj: 38

Vývoj sazby daně z přidané hodnoty, jíž je společnost plátcem, je znázorněn v tabulce 3.

Tabulka 3 Vývoj sazby DPH

Období	1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	Od 1.1. 2012
Základní sazba [%]	22	19	19	20	20
Snížená sazba [%]	5	5	9	10	14

Přepočováno z: 30

Od ledna roku 2013 budou pravděpodobně sazby sjednoceny na úrovni 17,5 %. S tím musí firmy působící na českém trhu počítat a kalkulovat při stanovování rozpočtů, cen, apod. na další období. Pokles základní sazby DPH bude jistě pro firmu pozitivní, ale je třeba zdůraznit, že v legislativě může dojít v průběhu roku 2012 ke změnám.

3.8.3 Sociální faktory

Jako podklady pro analýzu sociálních faktorů využívám data poskytnutá Českým statistickým úřadem.

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji

Společnost sídlí v Brně a právě proto se zaměřím na ukazatele Jihomoravského kraje. Daná oblast se jeví jako nejbližší pro potenciální zaměstnance, kteří by v rámci tohoto kraje dojížděli za prací. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji odpovídá přibližně 11 % celkového počtu obyvatel v ČR.

Aktuálním trendem je zvýšený zájem o kvalitu osobního života a s tím související trávení volného času. Podniky častěji nabízejí pružnou pracovní dobu, mnohem více se starají o pracovní prostředí zaměstnanců, delší dovolenou a přispívají i na mimopracovní aktivity. Celkově se tato opatření nazývají nemzdové benefity a stávají se stále více důležitým kritériem pro potenciální zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Spokojenost zaměstnance má přímý dopad na jeho pracovní výkon a tím i spokojenost zákazníka.

Dalším aktuálním tématem je postavení žen ve společnosti a možnost práce na zkrácené úvazky během rodičovské dovolené.

Průměrná mzda oborových pracovníků

Tabulka 4 Hrubá měsíční mzda podle podskupin, kraj Jihomoravský, rok 2011

Podskupina zaměstnání / Kategorie zaměstnání CZ-ISCO	Hrubá měsíční mzda	Hrubá měsíční mzda				Placená doba
	Medián	Průměr	z toho			
			Odměny	Příplatky	Náhrady	
	Kč/měs	Kč/měs	%	%	%	hod/ měs
1330 Řídící pracovníci v oblasti ICT	41 145	56 509	20	0,7	10,2	172,9
2519 Specialisté v oblasti testování softwaru, příbuzní pracovníci	37 764	45 860	7,8	2,2	10,5	173,6
2521 Návrháři a správci databází	41 838	44 958	29,4	1,1	10,4	172,4
2522 Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí	36 381	41 053	13,7	5,3	9,5	171,7
2523 Specialisté v oblasti počítačových sítí (kromě správců)	57 145	59 325	16,7	0,3	10,2	172,1
3513 Technici počítačových sítí a systémů	33 253	34 648	18	1,5	9,5	172,6

Zdroj: 35

Průměrná mzda pracovníků pracujících v oboru se pohybuje kolem 47 tisíc hrubého měsíčně, což je po odečtení odvodů 34,5 tisíce čistého. Aby zůstal zaměstnavatel pro potenciálního zaměstnance konkurenceschopný, měl by ve svém hodnocení tato data sledovat a hodnotit zaměstnance alespoň na hranici průměru.

Statistiky, které zobrazuje portál Ministerstva práce a sociálních věcí, ukazují, že absolventů informačních oborů, kteří se hlásí na úřadu práce je jen minimum, a pokud již práci ihned po absolvování nenajdou, déle jak pět měsíců na ÚP hlášení nejsou. Tyto informace značí, že poptávka po pracovnících informačních technologií je stále aktuální. Je zde převaha nabídky pracovních míst před kvalitní pracovní silou.

3.8.4 Technologické faktory

Oblast trhu, ve které společnost působí je velmi ovlivněna technologickým vývojem. Informační a komunikační prostředí patří v současné době k nejdynamičtějším oborům a je tedy potřeba stále udržovat krok s konkurencí a nové technologie objevovat

a používat. Ke každému podniku v oblasti informačních technologií by měla patřit proaktivní inovační strategie včetně intenzivního informování pracovníků o technických a technologických změnách. Pokud podnik dokáže včas zaznamenat směry technického rozvoje, může to velmi ovlivnit celkovou úspěšnost. Aktuálně můžeme zaznamenat velký boom sociálních sítí, které se stávají součástí strategických záměrů jednotlivých firem o co nejlepší umístění na trhu, s čímž souvisí co nejvyšší návštěvnost webových stránek. Neustále sílí postavení internetového marketingu, se kterým se začíná počítat v rámci celkového marketingového mixu společností.

Dále si můžeme všimnout posunu technologií mobilních telefonů od jejich základní funkce k dalším rozšířením v podobě softwarových platforem, a tak se zvětšuje trh pro tvůrce různých aplikací.

Živým tématem je debata o bezpečnosti internetu, o ochraně osobních údajů a do jaké míry se jedná o dobrovolnou a vědomou ztrátu osobních údajů. S vrůstajícími obchodními transakcemi, které lidé na internetu provádějí, je nutné zvýšit bezpečnost jednotlivých stránek.

Technologický rozvoj ve společnosti by mohly značně ovlivnit vládní programy pro podporu výzkumu a vývoje, či možnost daňových úlev v podobě daňových odpočtů výdajů na vědu a výzkum.

3.8.5 Legislativní faktory

Prostor pro podnikání je v České republice vymezen řadou zákonů, vyhlášek a nařízení. Pro společnost je důležité chránit si svoji značku a nehmotné statky vycházející z vývoje SW, jejichž vznik je ošetřen Autorským zákonem. Je nutností mít správně ošetřené smlouvy o vývoji SW s externími pracovníky i zaměstnanci společnosti.

Další právní normy, které ovlivňují chod společnosti:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním pojištění
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku nezaměstnanosti

3.8.6 Ekologické faktory

Oblast ekologie se stává stále více důležitým faktorem ovlivňujícím strategické rozhodování. Tímto postojem se také lze odlišit od konkurence a dát tak najevo zainteresovaným skupinám svoji korporátní odpovědnost.

Činnost, kterou analyzovaná společnost provozuje, nezatěžuje životní prostředí. Vzhledem k nehmotnosti služby není třeba žádných obalů či jiného materiálu. Je zde několik doprovodných činností, kde by se mohlo uvažovat o efektivnějším využití a to konkrétně dopravců, firemních vozidel, likvidace nepotřebného hardwaru, ale také třeba rozumné využití kancelářského materiálu, či šetření energií. Díky elektronickému přenosu dat, informací a komunikaci se spotřeba papíru a kancelářských potřeb minimalizuje.

3.9 Porterův model pěti sil

3.9.1 Vyjednávací síla zákazníků

Spektrum zákazníků společnosti je pestré a to jak do velikosti, tak geografické oblasti, ve které se nachází. Nejdříve je možné zákazníky rozdělit do dvou kategorií dle produktů, které od společnosti nakupují. Jedná se tedy o zakoupení SW do sportovních a wellness center, k tomu přidružených služeb a hardware. Druhým typem zákazníků jsou objednatelé internetových stránek, aplikací, marketingu atd.

První skupina zákazníků je velice různorodá, protože sportovní centra jsou různě velká a systém je modulární, tedy lze jej upravit na míru potřeb zákazníka. Postavení zákazníků bylo v průběhu doby zesíleno díky možnosti pořízení software na splátky. Díky tomu si mohou produkt dovolit i drobní podnikatelé, kteří by na počáteční investici neměli. Společnost má jako výrobce SW do sportovních center na trhu významné postavení, které neustále posiluje. Náklady na údržbu SW jsou individuální a spíše záleží na velikosti zařízení, šikovnosti obslužného personálu a způsobu zajištění, které je možno předem domluvit na základě servisních smluv.

V rámci tvorby internetových prezentací, aplikací atd. není pozice na českém trhu nijak významná, zde tedy nedochází k přílišné diferenciaci produktu. Společnost si však zakládá na kvalitní práci, tím i na kladných referencích a za svou práci si stojí. Cena je sjednávána na základě nákladové kalkulace v rámci projektu a není zde přílišný prostor pro cenové vyjednávání, protože klient nakupuje kvalitní produkt.

3.9.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Z výčtu dodavatelů jsou nejvíce důležití ti, kteří poskytují subdodávky k tvorbě webových prezentací a dalších služeb. Tito dodavatelé jsou hodnoceni na základě předem stanovených kritérií a předjednané ceny za určité úkony. Jejich cena se odráží od kvality odvedené práce, jejího množství a předešlých zkušeností. Partnerství takto vzniklá, jsou většinou stabilní a společnost si tak může být předem jistá, že práce bude odvedena včas a kvalitně. Dodavatelé výše uvedeného typu se rozhodují na základě své časové dostupnosti, zajímavosti projektu a míře použití nových technologií. Síla odběratele ani dodavatele není nijak vysoká, jedná se o rovnocenné partnery, protože zde existuje vysoce konkurenční prostředí.

Dalšími významnými dodavateli jsou dodavatelé HW, který je využíván při instalacích (firmou vytvořeného software) rezervačního systému. Hardware je společností pořizován na základě dodavatelských smluv, které poskytují jistotu dodavateli v případě platební neschopnosti odběratele, zde si uvědomují větší sílu dodavatele. Také ani pro jednoho dodavatele není společnost výhradním odběratelem prodáváného hardware, zde se tedy opět potvrzuje větší vyjednávací sílu dodavatele.

3.9.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Náklady na vstup do odvětví vývoje SW do sportovních center jsou vysoké, je třeba zkušený tým vývojářů, kteří mají důkladně prostudované vhodné technologie. Odvětví ale nemá strukturu přirozených monopolů, takže vstup do odvětví je jistě možný. Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována také tím, že se jedná o vysoce diferencovaný produkt, k jehož vývoji je nutné specifické know-how. Náklady na vstup do odvětví tvorby webových prezentací aj. nejsou tak vysoké, ale platí zde stejné pravidlo potřeby znalostí a zkušeností.

3.9.4 Hrozba substitutů

Substituty na trhu vývoje software pro sportovní centra existují a jsou vyvíjené jak s vyššími náklady, tak s náklady nižšími. Nelze tedy jednoznačně tvrdit, že by firma byla ohrožena substituty a tržní nabídka se přítomností těchto substitutů nijak nezvyšuje. Nižší ceny substitutů jsou pro odběratele lákavé, avšak jedná se o produkty méně kvalitní, či je nelze přizpůsobit pořizovateli na míru. Jak jsem již zmínila, na trhu tvorby webových prezentací je konkurence velká vzhledem k okruhu relativně stejně velkých společností. Ceny výrobků jsou srovnatelné, avšak hodně záleží na dobrém

nápadu a kvalitě provedení, takže každý produkt, který společnost vytvoří je značně diferencovaný, což je obrovská výhoda.

3.9.5 Rivalita firem působících na daném trhu

U tvorby webových prezentací se jedná o neustále se rozrůstající trh. Firma se snaží udržet na tomto trhu svoje postavení, ne však cenou, ale kvalitou, originalitou odvedené práce a dodržením časových harmonogramů. Důležité je také poskytování přidružených služeb, které následují po předání samotného produktu. Jistě se zde jedná o odvětví, které je stále lukrativní a tak tomu bude i do budoucna. Bariéry vstupu na trh a odchodu z trhu nejsou nijak vysoké. Software pro sportovní centra má již svůj stabilní podíl na trhu, nepůsobí zde taková konkurence, opět bych vyzdvihla poskytování služeb, jež je zde nutností.

3.10 Analýza finanční výkonnosti podniku

3.10.1 Fundamentální analýza

Fundamentální analýzu jsem provedla z výkazů společnosti roku 2010, který srovnávám s rokem předešlým. Z důvodu rozsahu této práce jsem se zaměřila jen na důležité údaje, které ovlivní hodnocení výkonnosti podniku.

Rozbor rozvahy

Celková aktiva společnosti se v roce 2010 zvýšila přibližně o 38 % (cca 1,2 milion Kč). Tento nárůst je způsoben nárůstem oběžných aktiv, především krátkodobých pohledávek. Naopak dlouhodobý majetek společnosti klesl, značně se na tom podílí samostatné movité věci. Tento pokles bude zapříčiněn odpisy.

Řádek 007 – eviduje software, i když je jeho zůstatková hodnota na konci účetního období rovna 0,- Kč, SW společnost ke své činnosti nejspíše využívá, ale jeho pořizovací cena bude nižší než 60 000 Kč. V účetnictví (518) je potřeba počítat s outsourcingem minimálně pro vedení účetnictví, jehož výši najdu ve VZZ ř. 10. Hodnota hmotného majetku se meziročně snížila přibližně o 32 %.

Řádek 016 – tvoří veškerou hodnotu dlouhodobého hmotného majetku firmy. Můžu z něj vyčíst meziroční hodnotu odpisu ve výši 258 tis. Kč. Majetek je již odepsán ve výši 561 tis. Kč. Tato částka převyšuje hodnotu 2letého odpisu o 45 tis. Kč, což nasvědčuje tomu, že společnost v roce 2010 majetek mírně navýšila.

- *Analýza krátkodobých aktiv*

Největší podíl na oběžných aktivech mají krátkodobé pohledávky, což je pro české prostředí typické. Společnost neeviduje žádné zásoby a dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky tvoří téměř celou hodnotu oběžných aktiv. Jejich hodnota se oproti minulému období výrazně zvýšila a to o 70 %, v absolutní hodnotě o 1,5 milionu Kč.

Řádek 049 – pohledávky z obchodních vztahů tvoří 1/3 hodnoty krátkodobých pohledávek. Jejich hodnota vzrostla o 37 %. To může znamenat, že společnost prodloužila splatnost vůči odběratelům, zhoršila se platební schopnost odběratelů nebo se zhoršilo postavení společnosti. Může to ovšem také souviset s nárůstem odbytu prodeje služeb, tudíž zvýšením počtu zákazníků a hodnoty vydaných faktur, což si můžu potvrdit ve VZZ na ř. 04, kde vidím nárůst tržeb za služby o více než 2 miliony Kč. Při průměrné měsíční výši tržeb 735 tis. Kč se jedná o pohledávky splatné za méně než 2 měsíce. Firma má tedy na trhu průměrné postavení.

Řádek 058 – hodnota krátkodobého finančního majetku je mizivá. Vyskytuje se pouze v podobě hotovosti v pokladně (059) a to ve výši 23 tis. Kč. Ke konci účetního období nevykazuje žádný zůstatek na bankovních účtech (060). Jelikož krátkodobý finanční majetek slouží k pokrytí krátkodobých závazků, jež mají hodnotu přes 1,8 milionu Kč, bude mít společnost velmi velké problémy s CF, okamžitou likviditou, pokrytím potřebného pracovního kapitálu. Společnost musí v následujícím měsíci zaplatit minimálně závazky vůči zaměstnancům a sociální a zdravotní pojištění ve výši 268 tis. Kč (ř. 108, 109). Ve shodě s aktivy rostly i zdroje krytí, sleduji 38 % nárůst pasiv. Společnost není překapitalizovaná vlastními zdroji jak to bývá u českých společností obvyklé.

- *Vlastní kapitál*

Řádek 082 – společnost v minulém i sledovaném období dosáhla zisku (081). Oproti minulému období se hodnota zisku zvýšila 13krát.

Řádek 085 – nárůst společnost zaznamenala také u VH běžného účetního období. Vzrostl více než dvojnásobně a tvoří téměř 2/3 hodnoty vlastního kapitálu.

- *Cizí zdroje*

Nejvyšší část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, poté to jsou bankovní úvěry a výnosy příštích období. Tato struktura je pro české prostředí typická. Celkově cizí zdroje meziročně vzrostly o 6 %.

Řádek 092 – společnost nemá dlouhodobé závazky, nikomu dlouhodobě nic nedluží.

Řádek 103 – krátkodobé závazky oproti minulému období vzrostly o 101 %. Za nárůstem může být zesílení postavení vůči dodavatelům nebo svým závazkům není společnost schopna dostát.

Řádek 104 - v porovnání s růstem výkonové spotřeby (VZZ, ř. 08; + 43 %) je nárůst závazků z obchodních vztahů nižší o 33 %. V absolutních číslech se nárůst závazků z obchodních vztahů rovná 102 000 Kč. Což při růstu výkonové spotřeby o 1,5 milionu ročně znamená průměrný měsíční nárůst závazků skoro o 124 000 Kč. Lhůta splatnosti závazků se tedy neprodloužila, nýbrž zkrátila. Společnost tedy nemá silné postavení vůči dodavatelům.

Z VZZ lze vyčíst zvýšení ročních mzdových nákladů, což mohlo zapříčinit zvýšení mezd nebo přijetí nového zaměstnance. S ohledem na výši průměrné mzdy v České republice odhaduji, že firma zaměstnává minimálně 5 zaměstnanců. Může jich být samozřejmě více, v tom případě ovšem pobírají nižší než průměrnou mzdu. Kdyby však pobírali průměrnou mzdu, zvýšení mzdových nákladů by znamenalo zvýšení mezd, protože nárůst v hodnotě 180 tis. Kč neodpovídá roční průměrné mzdě. Když se ještě podíváme na služby (VZZ, ř. 10), jejich výrazný růst by nám mohl napovědět, že společnost začala více využívat externí pracovníky, čímž ve společnosti udržuje nízkou zaměstnanost.

Řádek 115 – hodnota bankovních úvěrů klesla o přibližně 50 % oproti minulému období a došlo ke změně jejich struktury. Zatímco v minulém období se hodnota dlouhodobých a krátkodobých úvěrů lišila pouze o 16 %, ve sledovaném období hodnota dlouhodobých BÚ převyšuje krátkodobé BÚ o 94 %.

Rozbor výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát byl ve společnosti sestaven za období od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010.

Řádky 01, 02 – společnost sice prodává zboží, ale to tvoří nepodstatnou část celkových tržeb, bude se jednat o doplňkový prodej. Dále vidím, že na tomto zboží společnost vykazuje velmi malou marži, necelé 4 %. V minulém období na tomto prodeji dokonce prodělala 101 tis. Kč, 18 %, nebo mohla mít nakoupeno nějaké zboží navíc, které ještě nestihla prodat. Když je ochotná na prodeji zboží téměř nevydělávat, musí to významně souviset s dodávanými službami.

Řádek 05 – tržby zaznamenaly nárůst o více než 2 miliony Kč, procentuálně o 37 %. To značí výraznou změnu na trhu. Zvýšil se objem tržeb, ale úměrně tomu se také zvýšil objem pohledávek (R ř. 049, o rovných 37 %). Ačkoliv se tedy tento nárůst může zdát pozitivní, společnost na trhu své postavení neposílala. Mohu pouze konstatovat, že získala nové zákazníky.

Řádek 08 – výkonová spotřeba vzrostla oproti minulému období o 43 %, rostla tedy rychleji než tržby. Tento vývoj není příznivý. Měsíční spotřeba firmy ovšem roste pomaleji než závazky z obchodních vztahů společnosti (R, ř. 104).

Řádek 10 – více než $\frac{3}{4}$ výkonové spotřeby ovšem připadají na spotřebu služeb. V této položce společnosti utíkají peníze. Po konfrontaci s aktivy zjišťují, že společnost nevlastní budovy (ř. 015), tudíž si musí pronajímat prostory pro svou činnost. Dále společnost musí využívat outsourcing software, minimálně účetnictví (R, ř. 007). Dále se může jednat o mzdy pracovníků poskytujících služby externě (R, ř. 108; VZZ, ř. 13). Výši spotřeby služeb bude tvořit kombinace těchto, možná i více, možností.

Řádek 30 – provozní výsledek hospodaření společnosti se zvýšil o 116 % v absolutní hodnotě o 614 tis. Kč. Vzhledem k tržbám dosahuje necelých 13 %, což oproti minulému období představuje jisté zvýšení tohoto poměru. Konstatuji, že výsledky společnosti se zlepšují.

Řádek 43 – upozorňuje na to, že firma čerpá bankovní úvěry. Vzhledem k výši úvěrů (R, ř. 115) odvozují průměrnou úrokovou míru okolo 16 %. I když se absolutní výše bankovních úroků (R, ř. 115) meziročně snížila o přibližně 50 %, nákladové úroky se oproti loňskému roku zvýšily o 75 %. To může znamenat, že má firma horší podmínky pro úvěrování. Společnost pravděpodobně začala hojně využívat krátkodobé úvěry ve formě kontokorentu.

Řádek 60 – představuje výsledek hospodaření za účetní období ve výši 953 000 Kč. Oproti minulému období se zvýšil o 136 %. Společnosti se tímto také zvýšila důvěryhodnost.

Řádek 61 – výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 1 135 000 Kč, jeho zvýšení je 122 % oproti minulému období.

3.10.2 Ukazatele rentability

Ke zjištění hodnot ukazatelů jsem získala data z předběžné závěrky za rok 2001, společnost však provede závěrku pro rok 2011 až v červnu 2012.

Tabulka 5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti)	2008	2009	2010	2011
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	2,76%	18,90%	29,66%	21,13%
• Rentabilita tržeb (EBIT / T)	1,04%	8,26%	13,31%	13,93%
• Obrat celk. aktiv (T / AKT)	2,66	2,29	2,23	1,52
ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DLK))	32,19%	39,38%	69,16%	69,77%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK) (%)	-0,79%	66,81%	82,65%	86,22%
• Rentabilita tržeb (ČZ / T)	-0,03%	5,77%	10,15%	13,27%
• Obrat celk. aktiv (T / AKT)	2,66	2,29	2,23	1,52
• Finanční páka (AKT / VK)	11,66	5,06	3,65	4,28
Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)	51,10%	115,31%	119,29%	111,63%
Mzdová náročnost tržeb	19,22%	20,28%	17,03%	20,56%
Rentabilita celkového kapitálu (ČZ / AKT)	-0,07%	13,19%	22,61%	20,13%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ČZ / AKT)	-0,79%	27,49%	52,73%	66,48%
Čisté ziskové rozpětí (ČZ / VÝN)	-0,03%	5,70%	10,02%	13,27%

Zdroj: 10

Ukazateli rentability mohu nejlépe zhodnotit, jak firma hospodaří, zda úspěšně či neúspěšně, tj. zda dosahuje zisku, či nikoliv. Nejvydařenějším rokem byl pro společnost zatím bezesporu rok minulý.

Zřejmě nejznámějším ukazatelem rentability je ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). Ten ukazuje, že v roce 2011 dosáhla společnost rentability 86,22 %, tedy společnost získala z každé 1 koruny vlastního kapitálu 86,22 Kč čistého zisku. Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROCE) nám naopak ukazuje provozní zisk. Z každé 1 koruny vloženého kapitálu vytvořila společnost zisk, který meziročně neustále stoupá. Ukazatel ROA přibližuje produkční sílu podniku, poukazuje na to, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Tento ukazatel v roce 2011 oproti roku 2010 mírně poklesl a to o 8,53 %.

Ze mzdové náročnosti tržeb, odhaduji, že společnost začala v roce 2011 více své potřeby pokrývat pracovníky na zaměstnanecký poměr. Lze tedy dedukovat, že společnost zvýšila počet zaměstnanců, či se rozhodla pro růst mezd zaměstnanců.

3.10.3 Ukazatele aktivity

Tabulka 6 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity (doby obratu)	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv z tržeb (T / AKT)	2,66	2,29	2,23	1,52
Obrat aktiv z výnosů (VÝN / AKT)	2,69	2,31	2,26	1,52
Obrat stálých aktiv (T / DM)	25,13	8,05	17,44	8,62
Obrat oběžných aktiv (T / OA)	3,05	3,24	2,57	1,85
Obrat DHM (T / DHM)	60,47	8,77	17,44	9,64
Obrat zásob z tržeb (T / ZÁS.)	0	0	0	0
Obrat zásob z výnosů (VÝN / ZÁS.)	0	0	0	0
Obrat pohledávek (T / POHL)	3,08	3,29	2,59	1,91
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	135,17	157,32	161,61	237,33
Doba obratu stálých aktiv (DM / (T/360))	14,33	44,74	20,64	41,74
Doba obratu závazků (ZÁV / (T/360))	117,95	123,04	97,58	118,25
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	0	0	0	0
Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	116,88	109,51	139,01	188,94
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	106,58	47,25	70,88	77,55

Zdroj: 10

Z obratu celkových aktiv sledují, že jednotlivá období jsou relativně vyrovnaná společnost má vyrovnanou velikost svého majetku. Rovnoměrnému klesání napomáhají odpisy. Z doby obratu zásob je zřejmé, že společnost hospodáří bez zásob. Co se týče doby inkasa krátkodobých obchodních pohledávek a obratu závazků, za negativní považují, že doba inkasa pohledávek přesahuje dobu obratu závazku. Odběratelé společnosti jsou tak v dominantním postavení. Z těchto čísel odhadují, že má společnost problém s druhotnou platební neschopností, tedy problémy s řízením provozního cash flow.

3.10.4 Index Bonity

Tabulka 7 Index Bonity

Index Bonity	2008	2009	2010	2011
X1 = Cash flow / cizí zdroje	-0,34	-0,13	-0,22	0,04
X2 = Celková aktiva / cizí zdroje	1,15	1,28	1,66	2,01
X3 = Zisk před zdaněním / celková aktiva	0,02	0,17	0,27	0,2
X4 = Zisk před zdaněním / celkové výkony	0,01	0,07	0,12	0,13
X5 = Zásoby / celkové výkony	0	0	0	0
X6 = Celkové výkony / celková aktiva	2,66	2,29	2,23	1,52
Bi = Index Bonity	0,1	2,19	3,33	3,02

Zdroj: 10

- Ekonomická situace: extrémně dobrá ($B_i > 3$)
- Ekonomická situace: velmi dobrá ($2 < B_i < 3$)
- Ekonomická situace: dobrá ($1 < B_i < 2$)
- Ekonomická situace: určité problémy ($0 < B_i < 1$)
- Ekonomická situace: špatná ($-1 < B_i < 0$)
- Ekonomická situace: velmi špatná ($-2 < B_i < -1$)
- Ekonomická situace: extrémně špatná ($B_i < -2$)

V ekonomické situaci společnosti došlo v roce 2011 k mírnému zhoršení, které především ovlivnil poměr celkových výkonů a aktiv společnosti. Ekonomická situace společnosti je i tak extrémně dobrá.

3.11 Analýza vnitřního prostředí firmy

Podkladem pro analýzu vnitřního prostředí firmy, kterou jsem provedla pomocí modelu 7S, mi byl řízený rozhovor s jednatelem společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledky i zadání tohoto průzkumu uvádím v příloze č. 2 a 3. Dotazníkového šetření se účastnilo 13 pracovníků společnosti. Na otázky, u kterých si vedení společnosti nebylo jisté, mi odpověděla účetní společnosti.

3.11.1 Strategie

Vizí společnosti je poskytování klientům jednoznačně ziskových projektů. Strategie, jakou společnost této vize dosahuje, je založena na kvalitní práci a využitím příležitosti v podobě nových technologií. Společnost se nebojí jít do náročných velkých projektů a navrhovat úplně nová řešení. Vedením společnosti je tato strategie jasně definována a zaměstnanci jsou s ní srozuměni. Při implementaci nového strategického nástroje (BSC) je vedení společnosti ochotno vyčlenit si potřebný čas a věnovat se danému tématu, také si plánuje pro tento účel najmout nového externího pracovníka. Nový pohled na věc přináší konzultace s kreativními lidmi, kteří o oboru IT nic nevědí, avšak dokáží poradit právě v oblastech strategického řízení aj.

3.11.2 Struktura

Organizační struktura je ve společnosti jasně definována – jednoduchá liniová struktura. Je zde zřetelné uspořádání a pozice nadřízenosti a podřízenosti, ty jsou stabilně dané. Kontrolní mechanismy fungují jen částečně, některé problémy se řeší, až nastanou, případně s odstupem času. Při toku informací dochází k šumům a nepřesnostem. Zaměstnanci by uvítala zlepšení vzájemného předávání informací a rozvinutí používání

informačního systému. Kladně přijat by byl i více standardizovaný systém předávání a plnění úkolů, případně zlepšení kontrolních mechanismů při jejich plnění.

3.11.3 Systémy

Rozdělení jednotlivých činností je jasně stanoveno na úrovni jednotlivých projektů, případně pomocí specifikace pravomocí, které jsou jednotlivcům předávány při nástupu do společnosti. Pravomoci mohou být v průběhu výkonu činnosti upravovány, na základě nabytých zkušeností a získání důvěry nadřízeného. Firma využívá informační systém v podobě interní wiki stránky a programů na řízení jednotlivých projektů, dále existuje místo pro zadávání úkolů a sdílený kalendář. Jak jsem již uvedla výše, používání informačního systému by mělo být více rozvinuto, aby tak došlo k efektivnějšímu sdílení informací mezi pracovníky. Vedení se zajímá o své zákazníky, snaží se zjistit, jaké jsou jejich dlouhodobé cíle, aby jim mohla být nápomocna k jejich efektivnímu dosažení. Při procesu realizace projektů dochází k prodlužování lhůt dodání, které jsou ale způsobeny chybou ze strany zákazníka. Spokojenost zákazníků přímo hodnocena není.

3.11.4 Spolupracovníci

Ve společnosti je kladen důraz na spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci a to převážně kvantifikovatelnými aspekty v podobě odměňování. Zaměstnavatel poskytuje také benefity ve formě stravenek v nominální hodnotě 60 Kč, bezplatné návštěvy sportovního centra, distribuce nápojů, kurzy anglické konverzace, přispívá na důchodové pojištění a hradí společné firemní akce. Zaměstnanci by i přesto uvítali stravenky ve vyšší nominální hodnotě, počet dnů dovolené nad zákonnou normou, tzv. sickdays, ale třeba i používání firemního automobilu či firemní podíl. S pracovním prostředím jsou všichni spokojeni. Vztahy mezi pracovníky jsou přátelské, avšak postoj a loajalita vůči firmě je těžko odhadnutelná. Všichni pracovníci přesně vědí, co se od nich v práci očekává, ale některým chybí vybavení, aby mohli svoji práci provést pořádně. Týmová práce, dle názoru pracovníků, funguje dobře. Za dobře vykonanou práci získávají uznání nadřízeného, který také dbá na jejich rozvoj. Pracovníci by si přáli rozšířit své řady o pomocné síly, aby se tak vývojáři mohli striktně věnovat samotnému vývoji a ne operativě a úpravám již vytvořených produktů.

3.11.5 Schopnosti

Velkou výhodou je existence mladého kolektivu, který je obdařen spoustou znalostí ze studií, případně je stále studující. Pracovníci jsou nadšení a rádi objevují a pracují s novými technologiemi, v jejich práci zatím nevládne tvrdá rutina. Výkon je zajisté ovlivněn řádem a pevným vedením jednotlivých projektů. V budoucnosti může nastat riziko absence vzdělání o nejnovějších trendech, které budou chybět hlavně těm, kteří již nestudují.

Ve firmě chybí ucelený systém vzdělávání zaměstnanců a vzhledem k velikosti firmy je omezen i možný postup v kariérním žebříčku. Systém je sice vytvořen, ale není ve společnosti zaveden. Podpora ve vzdělávání tak funguje jen u některých (klíčových) zaměstnanců. V roce 2011 společnost investovala do rozvoje pracovníků 60 000 Kč. Zaměstnanci jsou podporováni ve svém zlepšování a společnost dokáže ocenit jejich inovační aktivity, avšak ti by ocenili větší snahu o celkové inovátorství a používání nejmodernějších postupů. V odpovědích dotazníkového šetření bylo také vysloveno přání o odběr odborného časopisu, či pravidelný nákup knih.

3.11.6 Styl

Společnost je vedena pevnou rukou jednatele, kterému záleží na spokojenosti svých zaměstnanců, zároveň přistupuje proaktivně k řešení nastalých problémů a přijímá opatření k jejich trvalému odstranění. Také je v přímém kontaktu i s podřízenými na nejnižších organizačních stupních. Styl řízení bych hodnotila jako demokratický. Ve společnosti nejsou ucelené formální předpisy, spíše se zde vyskytují rady a postupy směřované k jednotlivým pracovním pozicím. Normy, které se v průběhu času vyvinuly, jsou dodržovány. Většina zaměstnanců bývá v přímém kontaktu se zákazníkem, styl takového jednání bych nazvala individuální, záleží na konkrétní situaci.

3.11.7 Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří hrdost na kvalitu, spolehlivost, trvalá péče o zákazníka a otevřená komunikace a tyto hodnoty jsou neustále zdůrazňovány. Pracovníci jsou, až na výjimky, s hodnotami společnosti srozuměni.

3.12 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí společnosti, jednotlivé stránky jsou seřazeny dle jejich významu ve stupnici 1-5, kde 1=velký, 5=malý význam.

3.12.1 Silné stránky

Tabulka 8 SWOT analýza - Silné stránky

Silná stránka	Důvod	Význam
Zlepšující se finanční zdraví	Společnost má možnost se dále rozvíjet	1
Kvalitní tým odborníků	Kvalitní tým = kvalitní služby	1
Dobrá týmová spolupráce	Podpora vzniku nových nápadů	1
Delší působnost na trhu	Vybudovaná dobrá pověst a jméno	1
Růst výsledku hospodaření	Zvýšení důvěryhodnosti	2
Docenění a podporování pracovníci	Motivace do dalších projektů	2
Stálí dodavatelé	Jistota, kvalita, snížení počtu reklamací	2
Produkt na splátky	Zvýšení počtu zákazníků	2
Aktuální výše poskytovaných benefitů	Motivovaný team pracovníků	2
Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky	Pozitivní stav pro plánování	3
Přátelský kolektiv	Lepší týmová spolupráce	3

Zdroj: Vlastní zpracování

3.12.2 Slabé stránky

Tabulka 9 SWOT analýza - Slabé stránky

Slabá stránka	Důvod	Význam
Vysoký stav pohledávek	Problémy s cash flow	1
Systém vzdělávání je vytvořen, ale není zaveden	Snížení konkurenceschopnosti firmy	1
Neucelený proces vývoje	Vznik nedorozumění a kolizí	1
Málo důrazu na tvorbu vztahu se všemi zákazníky	Získání nového zákazníka stojí více	1
Slabé postavení vůči dodavatelům	Podřízení daným lhůtám splatnosti	2
Neefektivní využití IS	Zhoršení toků interních informací	2
Malá propagace značky	Snížená účinnost akvizice zákazníků	3

Zdroj: Vlastní zpracování

3.12.3 Příležitosti

Hodnoty příležitostí a hrozeb jsem stanovovala dle postupu uvedeného v příloze č. 1. Dopad a pravděpodobnost výskytu hrozby (nebo příležitosti) byly mezi sebou vynásobeny a výsledné hodnoty seřazeny od nejvyšší k nejnižší.

Tabulka 10 SWOT analýza – Příležitosti

Příležitost	Dopad organizaci	Pravděpodobnost výskytu příležitosti	Hodnota
Navýšení počtu nových zákazníků o 20 %	5	4	20
Růst ziskovosti v roce 2012 o 10 %	4	4	16
Zesilování postavení internetového marketingu	4	4	16
Inovace stávajícího produktu	4	4	16
Získání důležitého strategického partnerství	4	4	16
Vývoj mobilních aplikací	3	5	15
Rychlost vývoje technologií	4	3	12
Zvýšení efektivnosti řízení peněžních prostředků	4	3	12
Školení komunikace se zákazníkem	3	4	12
Posílení marketingu (budování vlastní značky)	4	3	12
Měření spokojenosti zákazníků	4	3	12
Více společných neformálních aktivit	3	3	9
Vytvoření ucelených formálních předpisů	3	3	9
Větší rozšíření na zahraniční trhy	3	3	9
Přijetí nového pracovníka na operativu	4	2	8
Zamezení prodlužování lhůt projektů ze strany zákazníka	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

3.12.4 Hrozby

Tabulka 11 SWOT analýza – Hrozby

Hrozba	Dopad hrozby	Pravděpodobnost výskytu hrozby	Hodnota
Druhotná platební neschopnost	4	4	16
Nedostatek zaměstnanců na zvládnutí nově získaných zakázek	4	4	16
Odchod klíčového zaměstnance	4	2	8
Vývoj nového (podobného) produktu konkurencí	3	2	6
Únik citlivých informací	3	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Ujasnění vize, mise a hodnot podniku

Vizí společnosti je přinášet klientům jednoznačně ziskové projekty s měřitelným přínosem.

Mise zní: „Soustředíme se na to, abychom pro naše klienty vyráběli jednoznačně ziskové projekty s měřitelným efektem. Máme rádi naši práci, jsme fandové do nových technologií. Baví nás přemýšlet nad tím, jak využít nové technologie pro finanční přínos vašeho projektu. Soustředíme se na zvyšování konverzního poměru a maximalizaci úspěchu projektu, po celou dobu jeho životnosti“ (10).

Hodnotami, se kterými by měli být v ideálním případě zaměstnanci ztotožnění, patří hrdost na kvalitu, spolehlivost, trvalá péče o zákazníka a otevřená komunikace a tyto hodnoty jsou neustále zdůrazňovány.

4.2 Stanovení strategických témat

BSC je nástroj, který se využívá pro přenesení stanovených podnikových cílů do jejich specifické podoby včetně stanovených ukazatelů. Je zřejmé, že se společnost každé oblasti perspektiv již v současné době věnuje, provádí finanční analýzu, věnuje se zákazníkovi, rozdíl je v tom, že BSC má napomoci ke stanovení možných perspektiv budoucího vývoje. V souladu s předešlými analýzami, rozhovory s vedením společnosti, vizí a posláním, jsem stanovila témata, která budou směřovat k dlouhodobému růstu společnosti, což je hlavní cíl, které ho chce společnost pomocí nástroje BSC dosáhnout. Níže uvádím v jednotlivých tabulkách názvy strategických témat a jejich upřesnění.

Tabulka 12 Strategická témata Finanční perspektivy

Strategické téma	Popis tématu
Produktivita	Dlouhodobý růst produktivity práce z přidané hodnoty
Dlouhodobý růst obratu	Cílený dlouhodobý růst tržeb
Tržby z nových produktů	Úspěšná realizace rozvojových plánů společnosti zapříčiňuje růst tržeb z nových produktů
Dlouhodobý růst hodnoty podniku	Je základním stimulem vlastníků pro setrvání v daném oboru podnikání

Zdroj: Vlastní pracování

Tabulka 13 Strategická témata Zákaznické perspektivy

Strategické téma	Popis tématu
Spokojenost zákazníků	Rozvoj aktivní komunikace se zákazníkem, rozvoj spolupráce
Zavedení pravidla 80:20	20 % zákazníků vytváří 80 % tržeb, klást důraz na komunikaci s nejvíce ziskovými zákazníky a rozvíjet spolupráci
Public Relations	Externí komunikace, vztahy s okolím, poskytnutí informací a získání zpětné vazby důležité pro další rozvoj
Zákaznická podpora	Důležitá součást komunikace se zákazníkem, není jen poskytovaná služba, ale díky ní jsou získávány klíčové informace pro další rozvoj
Rozvoj prodeje vedl. produktů	Vyvážení hlavní činnosti s vedlejšími produkty a službami, zvýšení stability v tržbách
Zavádění nových produktů	Pomocí nových produktů rozšířit podíl na trhu

Zdroj: Vlastní pracování

Tabulka 14 Strategická témata perspektivy Interních procesů

Strategické téma	Popis tématu
Efektivní tvorba projektů	Zabezpečit tvorbu projektů tak, aby byly splněny požadavky obchodního oddělení, efektivní využití časového fondu
Kvalita odvedené práce	Bezchybné zpracování v dohodnutém termínu
Inovace	Získání nových znalostí podporuje inovace produktů, případně procesů
Vývoj nových produktů	Zpracování, rozvoj a realizace nových příležitostí v rámci klíčových kompetencí
Efektivní plánování výroby	Zabezpečení optimálního plánování výrobních kapacit, tak aby došlo k naplnění požadavků obchodního oddělení

Zdroj: Vlastní pracování

Tabulka 15 Strategická témata perspektivy Učení se a růst

Strategické téma	Popis tématu
Motivující pracovní prostředí	Soubor podmínek materiálního i nemateriálního charakteru, které působí pozitivně na výkon zaměstnance
Klíčové kompetence	Jsou souborem dovedností (know-how, systém řízení, technologie...), které tvoří předmět podnikání společnosti
Interní komunikace	Efektivní sdílení informací; vytvoření takové kultury, která bude aktivně podporovat výkon podniku
Firemní kultura	Hodnoty, pravidla a postupy, které jsou ve společnosti sdíleny a určovány
Získávání informací	Získání a zpracování informací, které pozitivně ovlivní jak vývoj jednotlivců, tak celé společnosti
Spokojenost zaměstnanců	Jen spokojený zaměstnanec dokáže dlouhodobě vykazovat dobré výsledky

Zdroj: Vlastní pracování

4.3 Tvorba strategické mapy

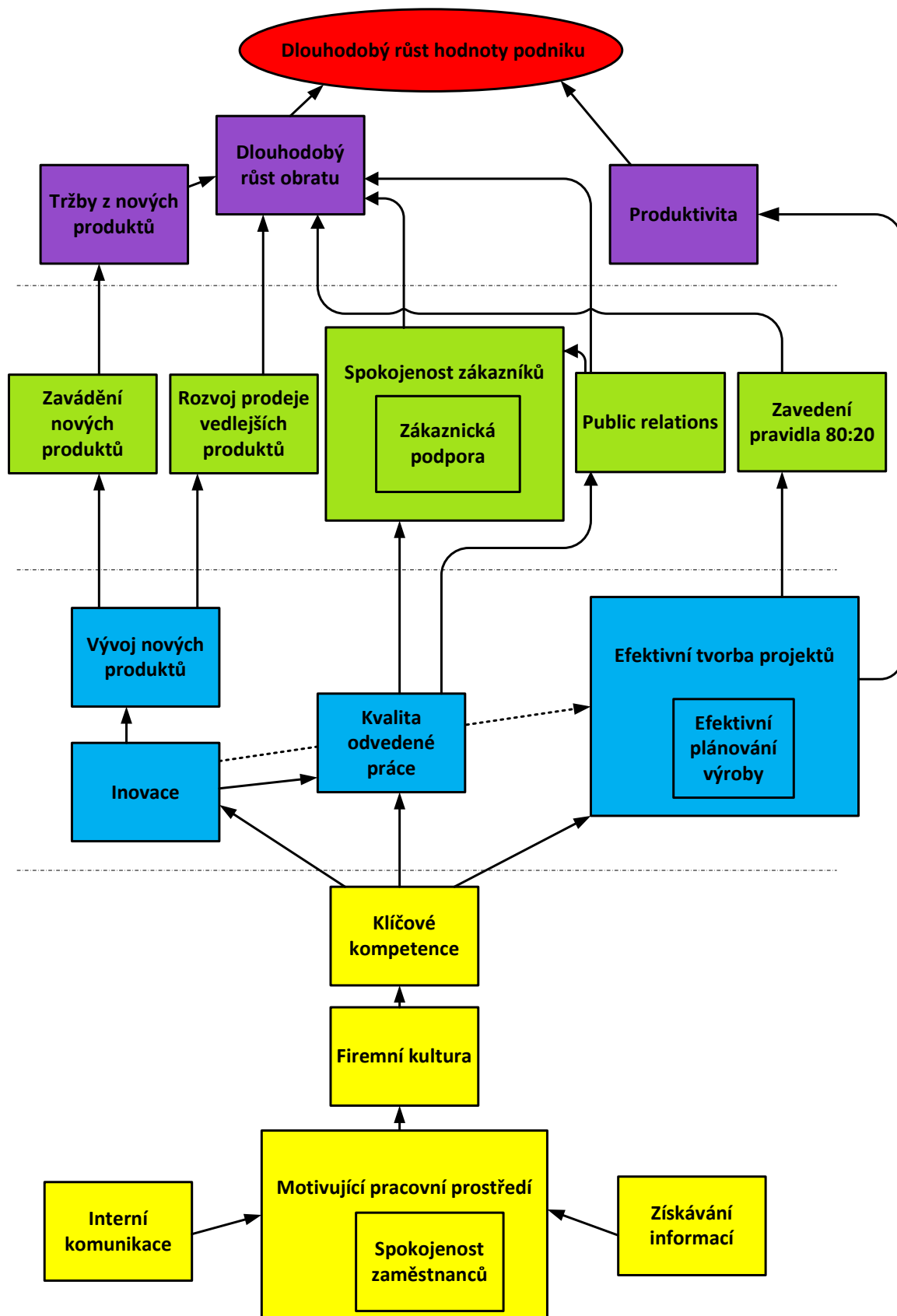
Při tvorbě strategické mapy jsem uvažovala, zda některá strategická témata nemají společný cíl, či zda některé téma není podružné jinému, ty jsem následně sdružovala do skupin pod jedním cílem. Takto rozmístěné strategické cíle jsem poté spojovala vazbami příčin a následků. Postupovala jsem od základu, tzn. perspektivy učení se a růst, přes interní procesy, zákazníky až po finanční ukazatele. Podstatná je odpověď na kontrolní otázku, zda usilujeme o dosažení cíle v nižší perspektivě proto, abychom podpořili splnění cíle jiného, který je ve vyšší perspektivě.

Všechny cíle jsou znázorněny tak, jak postupně vedou k vrcholovému cíli, kterým je dlouhodobý růst hodnoty podniku. Tvorbu strategické BSC mapy jsem rozdělila do čtyř etap, na obrázku č. 12 uvádím výslednou podobu mapy, jednotlivé etapy tvorby naleznete v příloze č. 1.

Interní komunikace, motivující pracovní prostředí a získávání informací se sdružují do firemní kultury, ta sjednocuje hodnoty, pravidla a postupy, které jsou ve společnosti sdíleny. Firemní kultuře jsou nadřazeny klíčové kompetence, které tvoří předmět podnikání společnosti a jejichž existence podmiňuje existenci celé společnosti. Bez intenzivního vzdělávání a motivace pro přinášení zlepšovacích návrhů by nemohly vznikat inovace a to jak produktů, tak procesů vývoje. Kompetence také ovlivňují kvalitu odvedené práce a společně s inovacemi mají vliv na efektivitu plánování a tvorby projektů. Kvalitní, inovované a včas odevzdané produkty zvyšují spokojenost

zákazníků, zlepšují public relations a dochází k růstu jejich prodeje. Na efektivní řízení projektů navazuje efektivní prodej, což značí zavedení pravidla 80:20, kdy se společnost více zaměří na ty zákazníky, kteří přinášejí nejvíce tržeb. Efektivně řízené projekty zlepšují produktivitu a zvyšující se tržby z produktů ovlivňují růst obrátu, tyto výsledky finanční perspektivy mají největší vliv na vrcholový cíl, tedy dlouhodobý růst hodnoty společnosti.

Obrázek 12 Strategická mapa společnosti INSPIRE CZ s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Zavedení BSC ve společnosti

Z analýz, které jsem v předchozím oddílu provedla, vyplývá, že společnost jen málo hodnotí svůj výkon v průběhu roku. Ten není hodnocen zejména v kratších časových úsecích, jako je týden, měsíc nebo kvartál. Následkem zjištěných skutečností je nedostatek dat, která by sloužila jako podklad pro rozhodování, provedení změn či jejich konkretizaci. Společnost, ač dle finančních výsledků prosperující, by měla jasně vědět, proč se nachází v takové situaci, v jaké aktuálně je. Důležitým aspektem použití zjištěných dat výkonnosti je předcházení problémů, než samy nastanou.

Na základě doporučení odborné literatury (19) navrhuji stanovit šest ukazatelů výkonnosti s následnou implementací BSC. Zmíněných šest ukazatelů bude klíčových a ty budou kritické pro aktuální a budoucí úspěch společnosti. Ostatní ukazatele budou přidružené k těmto klíčovým ukazatelům. Na rozdíl od ukazatelů výsledků, budou mít klíčové ukazatele výkonnosti nefinanční hodnoty. Je nutné si také předem stanovit, za jakou dobu se budou které ukazatele vykazovat. Některé ukazatele bude potřeba sledovat téměř 24/7, některé jednou za měsíc.

4.4.1 Zdroje

Na změně se budou podílet všichni zaměstnanci společnosti, protože by měli pochopit nově navrhovanou strategii firmy a pojmut vykazování výsledků výkonnosti jako součást pracovní činnosti. Je nutné očekávat, že se zpočátku sníží produktivita práce, protože zaměstnanci budou aktivně studovat a evidovat vlastní výkony dle stanovených ukazatelů. Změna bude stát společnost více mzdových nákladů, také proto, že bude muset najmout jednoho externího spolupracovníka (poradce), který bude v roli agenta změny. Materiální náklady budou ve formě propagačních materiálů, podkladů, brožur, prezentací, psacích potřeb a pro efektivní použití doporučuji vytvořit speciální software. Náklady hodinové sazby lidské práce jsem odhadla nejen jako mzdový náklad, ale je v ní zahrnut také ušlý zisk. Při plánování zapojení zaměstnanců (programátorů), zejména do informačních schůzek a školení, doporučuji určit takovou pracovní dobu, kdy již nebudou v produktivní fázi, dojde tak k nižším ztrátám.

Tabulka 16 Zdroje a náklady na jejich použití

Název zdroje	Typ	Iniciály	Maximální počet jednotek	Standardní sazba
Agent	Pracovní	A	100%	1600,00 Kč/hodina
Týmový projektant	Pracovní	T	400%	400,00 Kč/hodina
Pracovníci firmy	Pracovní	P	1000%	750,00 Kč/hodina
Jednatel	Pracovní	J	100%	1 000,00 Kč/hodina
Kancelářské potřeby	Materiál	K		1 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Postup provedení změny

Celkovou dobu pro přípravu a implementaci fungujícího BSC odhaduji na 16 týdnů. Níže popisuji chronologicky seřazené jednotlivé činnosti, účastníky jednotlivých činností uvádím na obrázku č. 13 v podobě Ganttova diagramu. Do celého procesu již nezapočítávám provedení analýz, které pro aktuální účely považuji za dokončené.

Rozhodnutí o změně

1) Vedení společnosti rozhodne o chystané změně

Vedení společnosti závazně rozhodne o použití nového strategického modelu a stanoví pevný termín začátku nového projektu. Součástí zavedení nového modelu bude i stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a to jak pro jednotlivá oddělení, tak pro společnost jako celek. Výhodou stávajícího podniku je jeden člen vedení, díky kterému dojde ke snadnému konsensu.

2) Závazek vedení společnosti

Vedení si musí být vědomo, že na takto prováděné změně bude muset samo participovat a mělo by se zavázat k tomu, že bude podporovat vývoj klíčových ukazatelů výkonnosti. Místo vyžadování pouze zpětných výsledkových ukazatelů (finančních) si vymezí potřebný čas pro poskytnutí zpětné vazby návrhu ukazatelů výkonnosti.

3) Výběr agenta změny

V přípravné fázi je nutné vybrat agenta změny, tedy osobu, která celou změnu bude řídit a která bude kvalifikovaná v daném oboru. Tento externí spolupracovník by měl mít nejen přehled o aplikaci celé metody, ale zároveň by neměl mít zažitý jen jeden určitý způsob zavedení BSC ve společnosti. Každá společnost je originální organismus a potřebuje i takový přístup agenta změny. Tento odborník musí být schopen přesvědčit vedení, proč jsou kroky, které navrhuje správné a zároveň umět tyto kroky řídit.

Zapojení lidí do projektu

4) Školení pro vedení společnosti

Agent změny nachystá a uspořádá odborné školení pro vedení společnosti, na němž objasní nový přístup, který zamýšlí realizovat a vysvětlí rozdíl mezi ukazateli výsledků, na které se společnost zaměřovala doposud a ukazateli výkonnosti, které mají být pro společnost důležité nyní a do budoucna. Doporučuji objasnění nového přístupu uvést na příkladu z praxe, jež napomůže právě pochopení vazby mezi měřením, vykazováním výsledků a zlepšováním výkonnosti. Toto školení se uskuteční v prostorách společnosti za pomoci místního prezentačního vybavení.

5) Tvorba projektové skupiny

Agent změny společně s vedením společnosti vybere skupinu lidí ze zástupců každého oddělení. Skupinu by ideálně měli tvořit 2-4 lidé, kteří se budou podílet na tvorbě ukazatelů. Tento projektový tým se bude účastnit setkání, která uspořádá agent změny, a kde vysvětlí, jak se bude nová strategie implementovat. Členové skupiny musí získat dostatečné množství informací pro jejich přesvědčení o správnosti nových postupů. Předpokládanými vlastnostmi členů skupiny je dotahování věcí do konce, prezentační dovednosti a smysl pro inovace.

6) Školení všech zaměstnanců

Agent společně s členy skupiny připraví školení pro zaměstnance o zamýšlených změnách. Vypracují prezentaci, najdou zajímavé informativní zprávy zabývající se BSC. Je důležité si zvolit, na jakém místě se budou jednotlivá scorecard sdružovat. Doporučuji také vytvořit určité informační fórum, kde by se dalo zjistit, co si pracovníci myslí o současném vnímání stávajících informací o výkonnosti v organizaci, jaké informace jim chybí a zda mají obavy z nového projektu.

Faktory úspěchu organizace

7) Identifikace kritických faktorů úspěchu organizace

Prozkoumání aktuálních dokumentů, které vznikly z analýzy obecného okolí, v rámci něhož podnik působí, analýzy trhů, spokojenosti zákazníků, výkonnosti dodavatelů, finanční analýzy, lidských zdrojů a stávající kultury v organizaci. Na základě této činnosti dojde k nalezení kritických faktorů úspěchu, tedy těch, které mají zásadní vliv

na budoucí vývoj společnosti. Jako návod pro nalezení faktorů může sloužit vytvořená strategická mapa, viz výše.

8) Popis a práce s kritickými faktory

Nalezené kritické faktory úspěchu se podrobí zkoumání, bude vytvořen jejich podrobný popis a následně budou roztřízeny do jednotlivých perspektiv BSC. Prozkoumané faktory jsou představeny vedoucím oddělení a ti je poté konzultují se svými podřízenými. Kritické faktory budou dále sloužit jako podklad k nalezení správných ukazatelů.

Informační systém

9) Volba informačního systému

Konzultace s odborníky oddělení vývoje o vzhledu a funkčnosti plánovaného informačního systému pro sledování výsledků výkonnosti a databáze pro ukládání všech měřených dat výkonnosti. Následně by mělo dojít k naplánování činností spojených s jeho vývojem.

10) Vytvoření informačního systému

Vytvoření informačního systému oddělením vývoje a tvorba vzhledu databáze pro ukládání získaných dat. Sestavená skupina bude zaznamenávat ukazatele výkonnosti na základě informací, které v průběhu obdržela. Ukazatele budou mít svůj popis, typ, kdo je za jeho dosažení zodpovědný, která hlediska BSC jsou tímto ukazatelem ovlivněna, jakým typem grafu se bude ukazatel měřit, jak často se bude měřit. Každému ukazateli budou stanoveny lingvistické kvantifikátory, tak bude vytvořen slovník hodnocení jednotlivých ukazatelů. Jen pro ukázkou jsem zvolila ukazatel Zpoždění v dodání projektu – 0-5dnů – malé, 6-10 dnů – střední, 11-20 dnů velké.

11) Práce s informačním systémem a databází

Důležitým předpokladem práce s databází je, aby byla uživatelsky přívětivá a pravidelně aktualizována. Lidé musí být vyškoleni, aby uměli s novým nástrojem pracovat. Projektová skupina zajistí, aby byla všechna jednotlivá pole v databázi vyplněna. Určení, kdo se z každého oddělení bude o databázi starat a kdo bude databázi kontrolovat. Zajistit dostupnost patřičných částí pro dané pracovníky a zajistit práva (ke čtení, editaci).

Ukazatele

12) Výběr ukazatelů pro dané oddělení

Každé oddělení by se mělo zaměřit na ty ukazatele výkonnosti, které jsou propojeny s kritickými faktory úspěchu organizace a ty také zvolit. Ukazatele budou řádně popsány a podstatné je, aby měl každý tým přiřazeny klíčové ukazatele výkonnosti, které monitoruje denně nebo týdně. Příkladem může být spokojenost zákazníka, která je důležitým ukazatelem pro marketingové oddělení. Ukazatele nemusí být zaměřeny jen na současnost, je vhodné je kombinovat s těmi, které zobrazují minulost nebo budoucnost.

13) Seminář pro jednotlivce

Uspořádání semináře pro všechna oddělení, kde by se měla dozvědět všechny informace tak, aby zvládla vybrat své vlastní ukazatele. Dobré je dát dohromady několik oddělení, aby se tak mohla vzájemně poučit ze svých názorů. Praktické je využít brainstorming a myšlenkové mapy. Ukazatele by se měly neustále vyvíjet tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám.

14) Výpočet ukazatelů

Týmy by měly počítat ukazatele podle Paretova pravidla 80/20. Je tedy podstatné, aby náklady na sběr dat pro jednotlivé ukazatele nebyly vyšší než výhody, které plynou z těchto ukazatelů. Doporučuji maximální počet deseti ukazatelů pro jedno oddělení.

Klíčové ukazatele výkonnosti

15) Výběr klíčových ukazatelů pro společnost

Ze stanovených týmových ukazatelů se vyberou KPI pro celou společnost. Nejdříve by se mělo zajistit, aby KPI a ukazatele výkonnosti společnosti řešily všechny 4 hlediska BSC (snaha o vyváženost). Praktické je omezit počet KPI pro společnost třeba na 6, i méně. Kontrolou zjistit, zda vybrané ukazatele odpovídají stanovené strategii.

16) Odlad'ování vybraných ukazatelů

Je možné, že se nepodaří stanovit ty správné ukazatele hned na první pokus, avšak již dopředu lze sepsat kritéria, kterým musí klíčové ukazatele vyhovovat (např. zda se vedení společnosti tímto ukazatelem řídí, zda se jedná o nefinanční ukazatel a jestli má opravdu významný dopad na celou organizaci). Dalším úkolem může být předběžné přichystání pravidel pro vykazování výsledků, které obsahují termíny a příjemce výsledků.

Vykazování výsledků

17) Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních

Struktura vykazování musí být sestavena tak, aby odpovídala požadavkům různých hierarchií společnosti a zároveň četnosti vykazování výsledků, tzn., vykazování výsledků by mělo být tak časté, aby podporovalo včasné rozhodování. Majorita zvolených ukazatelů by měla být vykazována tak často, jak jen to půjde v souladu s Paretovým pravidlem. Ostatní ukazatele lze vykazovat měsíčně společně s výsledky o BSC na úrovni oddělení a organizace.

18) Navržení BSC projektovým týmem

Je důležité, aby vedení přenechalo návrh BSC na projektovém týmu a věřilo jeho úsudku. Sestavený model BSC se může například jednou za půl roku obnovovat a návrhy na změny, které vzejdou ze zavedení BSC, by měly být za tento časový úsek projednány a přezkoumány.

19) Zajištění školení týkajícího se vhodného vykazování výsledků

Školení by mělo mimo jiné obsahovat možnosti využití nového IS, tabulí a dalších informačních míst. Vykazování výsledků by měla oddělení provádět rychle, efektivně, práce by měla být velice jednoduchá.

20) Sada grafů

Stanovit v informačním systému sadu smysluplných a srozumitelných grafů, které budou automaticky generovány společně s hodnocením výsledků popsaných ve slovnících. Kultura tvorby grafů včetně jejich stylů by měla být stabilní, aby tak pracovníci na první pohled rozeznali, čeho se jaký graf týká. Pro vyjádření pohybu z dlouhodobého hlediska využít analýzu trendů.

21) Hierarchie

Vypracovat hierarchii výkazů pro pracovníky a pro vedení, tedy komu náleží jaké výsledky a v jak podrobné formě.

Používání klíčových ukazatelů

22) Používání výsledných KPI

Podstatné je, aby vrcholové vedení přenechalo s důvěrou činnosti pracovníkům. Je nutné předvést pracovníkům, jak mají vybrané klíčové ukazatele výkonnosti vykazovat a kdo za ně bude zodpovědný, případně jakým způsobem se budou delegovat pravomoci. Sestava ukazatelů minulých, současných a do budoucna zaměřených je ideální kombinací používaných KPI.

23) Činnosti po zavedení

Alespoň jednou za rok je potřeba prozkoumat kritické faktory úspěchu organizace, protože se mění prostředí, v němž společnost působí. Takto bude docházet i k aktualizaci ukazatelů.

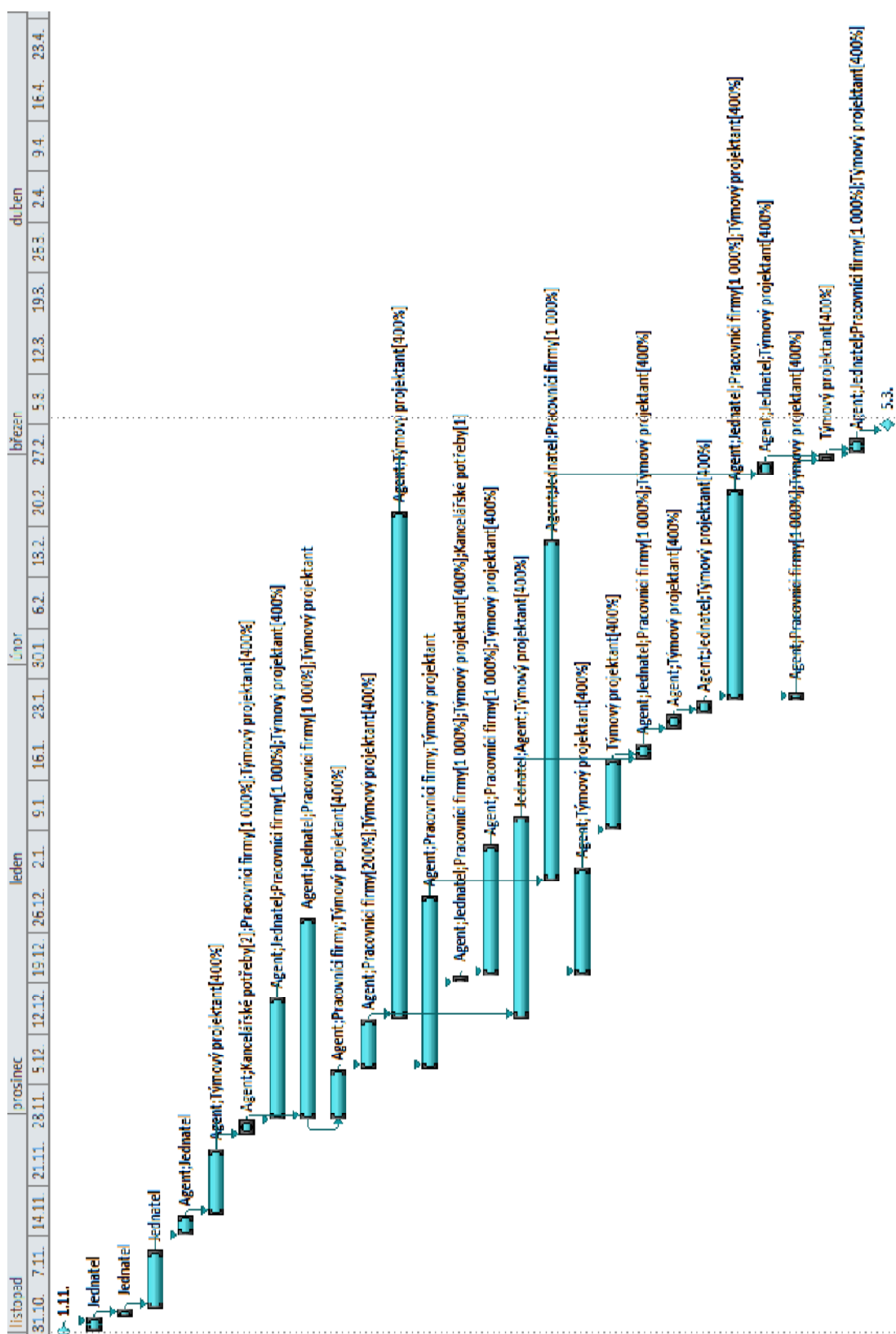
24) Seminář

Uspořádání jednodenního jednání skupiny lidí, kteří mají na starosti vykazování a poučení se z jejich zkušeností získaných z využívání ukazatelů výkonnosti. Během semináře budou přezkoumány kritické faktory úspěchu, na nové faktory doporučuji použít brainstorming a to z hlediska nových ukazatelů, jejich vhodnosti k použití pro budoucí měření a ucelenosti.

25) Přizpůsobení ukazatelů výkonnosti

Týmu by mělo být umožněno, aby si přizpůsobil ukazatele výkonnosti. Měl by tak vnímat informace, které z nich vzejdou jako hodnotné, užitečné a rentabilní.

Obrázek 13 Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Náklady

V tabulce č. 17 jsou uvedeny náklady jednotlivých úkonů, a jejich časový rozsah. Z výsledků vyplývá, že řádné zavedení BSC ve společnosti je velice časově i finančně nákladné.

Tabulka 17 Náklady na projekt

Pořadí	Název úkolu	Hodnota práce	Doba trvání	Hodnota nákladů
	NOVÁ STRATEGIE FIRMY	765 hodin	87 dny	547 500,00 Kč
	ROZHODNUTÍ O ZMĚNĚ	3 hodin	4 dny	3 000,00 Kč
1	Rozhodnutí o změně	1 hodina	1 den	1 000,00 Kč
2	Závazek jednatele	1 hodina	1 den	1 000,00 Kč
3	Výběr agenta změny	1 hodina	1 den	1 000,00 Kč
	ZAPOJENÍ LIDÍ DO PROJEKTU	50 hodin	12 dny	45 200,00 Kč
4	Školení pro vedení společnosti	10 hodin	2 dny	15 000 Kč
5	Tvorba skupiny	10 hodin	3 dny	6 600 Kč
6	Školení všech zaměstnanců	30 hodin	2 dny	23 600 Kč
	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	79 hodin	10 dny	58 500,00 Kč
7	Identifikace kritických faktorů úspěchu	32 hodin	10 dny	24 200,00 Kč
8	Popis a práce s kritickými faktory	47 hodin	10 dny	34 300,00 Kč
	INFORMAČNÍ SYSTÉM	189 hodin	66 dny	125 500,00 Kč
9	Volba informačního systému	16 hodin	2 dny	12 500,00 Kč
10	Vytvoření informačního systému	107 hodin	10 dny	79 200,00 Kč
11	Práce s IS a databází	66 hodin	51 dny	33 800,00 Kč
	UKAZATELE VÝKONNOSTI	134 hodin	23 dny	94 600,00 Kč
12	Výběr ukazatelů pro dané oddělení	38 hodin	8 dny	24 800,00 Kč
13	Seminář pro jednotlivce	61 hodin	1 den	45 000,00 Kč
14	Výpočet ukazatelů	35 hodin	14 dny	24 800,00 Kč
	KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	62 hodin	48 dny	54 300,00 Kč
15	Výběr klíčových ukazatelů pro společnost	26 hodin	13 dny	23 800,00 Kč
16	Odlad'ování ukazatelů	36 hodin	35 dny	30 500,00 Kč
	VYKAZOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	127 hodin	27 dny	85 500,00 Kč
17	Příprava struktury pro vykazování výsledků	32 hodin	11 dny	22 600,00 Kč
18	Navržení BSC projektovým týmem	12 hodin	8 dny	4 800,00 Kč
19	Školení o vykazování výsledků	58 hodin	2 dny	42 300,00 Kč
20	Sada grafů	10 hodin	1 den	6 600,00 Kč
21	Hierarchie	15 hodin	1 den	9 200,00 Kč
	POUŽÍVÁNÍ KPI	121 hodin	24 dny	80 900,00 Kč
22	Použití výsledných KPI	64 hodin	21 dny	42 300,00 Kč
23	Činnosti po zavedení	22 hodin	2 dny	13 800,00 Kč
24	Seminář	33 hodin	1 den	24 000,00 Kč
25	Přizpůsobení měřítek výkonnosti	2 hodin	1 den	800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Analýza rizik

Riziko se vyskytuje u každé lidské činnosti a implementace BSC ve společnosti zajisté není výjimkou. Níže rozebírám rizika, která by mohla negativně ovlivnit očekávaný stav, ačkoliv všeobecné charakteristiky rizika mluví i o pozitivních dopadech. Při analýze rizik definuji hrozby, stanovuji možná rizika a jejich dopad na průběh a zavádění změny. Během zavádění BSC se může vyskytnout několik rizik, které mohou implementaci časově opozdit nebo dokonce úplně přerušit. Ke každému riziku navrhuji opatření k eliminaci zjištěných rizik – značené „O“.

4.5.1 Identifikace rizik a jejich eliminace

Riziko 1: Vedení společnosti nestanoví pevný termín začátku příprav a implementace

V tomto případě se navrhovaná změna nemůže vůbec uskutečnit.

O: Je třeba vedení účinnými argumenty přesvědčit, že se změna v budoucnu kladně projeví a její výsledky budou lehce aplikovatelné při sestavování různých analýz.

Riziko 2: Volba nevhodného agenta změny

Může dojít k tomu, že společnost zvolí agenta změny, který bude upřednostňovat a používat pouze jeden způsob zavádění BSC do podniku, který nebude odpovídat potřebám společnosti.

O: Proto je potřeba věnovat hodně úsilí a času na výběr agenta, který zavede BSC podle požadavků managementu. Obstarat si agentovy reference z jiných společností, kde už podobnou změnu zaváděl.

Riziko 3: Špatný tým

Nezapálený tým, který neporozumí změně, může celou implementaci přinejmenším zpozdit nebo v průběhu poškodit tak, že výsledek nebude odpovídat původnímu požadavku.

O: Agent změny musí vytipovat ty pravé, zainteresované členy pracovního týmu, kteří ve změně vidí pozitivum, ne nutné zlo.

Riziko 4: Nepřesvědčivost prezentací

Se zaváděnou změnou se musí seznámit všichni zaměstnanci společnosti. Za jejich přesvědčení o důležitosti projektu je odpovědný agent změny a projektový tým.

O: Prezentace BCS musí být podložena srozumitelnými materiály a informacemi, musí zaujmout a přesvědčit ostatní o inovativnosti tohoto projektu.

Riziko 5: Chyba při identifikaci kritických faktorů

Riziko se vyskytuje i při zkoumání dokumentace firmy, analýze okolí společnosti sloužící pro identifikaci kritických faktorů úspěchu organizace.

O: Je nutno dohlédnout na to, ze kterých dostupných materiálů byla data pro zpracování analýz čerpána, zda odpovídají současnému stavu, zda byly agentovi poskytnuty veškeré potřebné údaje.

Riziko 6: Nejednoznačná definice faktorů úspěchu

V případě tohoto rizika všichni správně nepochopili charakteristiku faktorů úspěchu. U týmu a jednotlivých oddělení došlo k chybám při stanovování ukazatelů, které faktory úspěchu vyjadřují. Nebyla provedena zpětná vazba o tom, zda ukazatelé pokryly všechny kritické faktory úspěchu.

O: Provádění pravidelných kontrol a nutnost sledovat zpětnou vazbu.

Riziko 7: Nevhodně zvolené klíčové ukazatele výkonnosti

O: Je nutné zkontrolovat, zda ukazatele pokrývají všechna hlediska BSC. Vedení společnosti musí být angažováno při podporování ukazatelů v organizaci.

Riziko 8: Riziko při zavádění BSC – vedení dokumentů

Existuje možnost, že se týmu nebude BSC vyplňovat snadno, že nebude moci využít stávající IS ve firmě, který by práci usnadnil. Na intranetu nebudou zveřejněny dostačující výkazy.

O: Podstatné je, aby pravomoc za dopracování dokumentů a zavedení BSC měl agent změny spolu s projektovým týmem. Tomuto opatření napomůže kancelář společnosti, která má přehled o všech firemních výkazech.

Riziko 9: Nedodržení pravidel tvorby grafů

Vyskytuje se zde také riziko, že stanovené grafy nebudou zpracovány dle požadovaných ukazatelů, nebo že žádné grafické standardy vytvořeny nebudou.

O: Pro eliminaci tohoto rizika je potřeba zaúkolovat jednoho pracovníka, který za plnění činnosti ponese osobní odpovědnost a zaručí se za její včasnost a správnost provedení.

Riziko 10: Přístup k výsledkům

Nemělo by se stát, že příslušné zainteresované osoby nebudou mít přístup k výsledkům dosavadní práce, ke klíčovým ukazatelům, které je potřeba sledovat.

O: Je potřeba zařídit, aby se školení a semináře účastnili všichni pracovníci, aby vrcholové vedení monitorovalo klíčové ukazatele a aby se na procesu zavádění podílely všechny zainteresované skupiny.

Riziko 11: Nedodržení systému BSC

Úspěšné zavedení změny neznamena konečný stav a hrozí zde riziko, že se zavedením dojde k utlumení činností spojených s vykazováním ukazatelů výkonnosti. Nejdůležitější částí celého projektu je používání BSC v každodenní praxi společnosti. Vedení společnosti sice změnu schválí a stanoví termín začátku, ale nebude jí dále věnovat potřebný čas a pozornost.

O: Je nutné, aby se management osobně setkával s projektovým týmem, účastnil se diskuze, projevoval své názory na postup implementace. Zajišťování neustálého vzdělávání a rozvoje v chápání klíčových ukazatelů, jak ze strany pracovníků, tak ze strany managementu. Sledování neustále se vyvíjejícího okolí společnosti. V případě zvažování zdokonalení BSC všechny kroky důkladně promyslet. Zavést nástroje kontroly, zda změny přinesly zlepšení.

4.5.2 Metoda analýzy rizika

Analýzu rizika jsem provedla metodou kvalitativní, kde subjektivně určuji pravděpodobnost vzniku rizika jako malou, střední a velkou. Dále jsem se pokusila kvantifikovat riziko jako procento nárůstu nákladů projektu. Za přijatelné jsem zvolila malé pravděpodobnosti vzniku rizika, ale zároveň s nízkým nárůstem nákladů projektu. Limitní maximum je pro mne 10 % uznatelného nárůstu. Takové riziko jsem nazvala „běžné riziko“, vyšší hodnoty rizika jsem nazvala „důležité riziko“ a nejvyšší je „kritické riziko“. Členění rizik uvádím v tabulce č. 18.

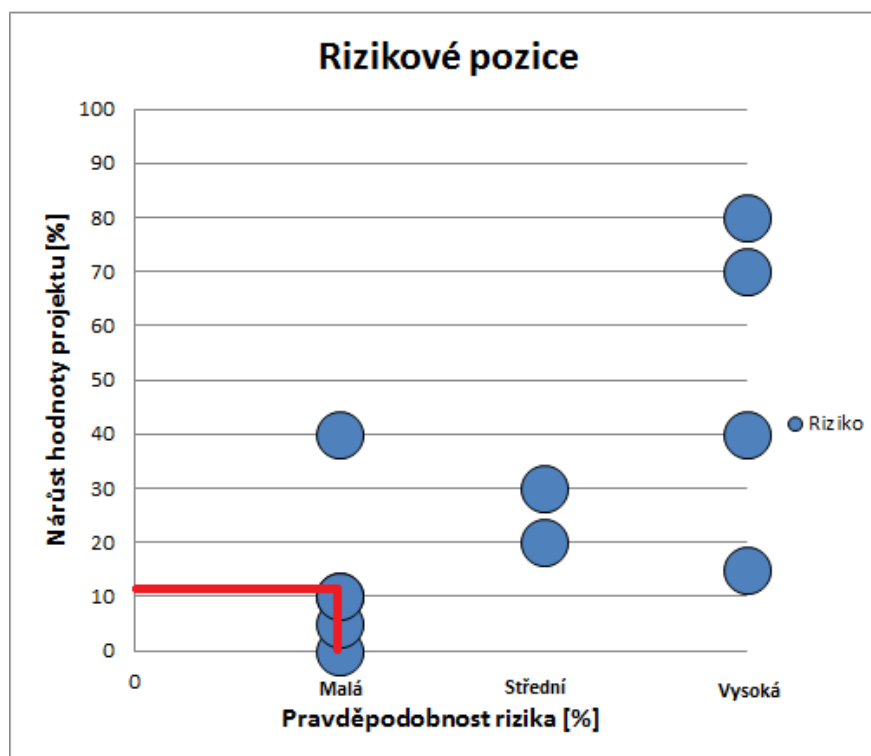
Tabulka 18 Členění rizik

Č.	Riziko	pravděpodobnost vzniku rizika	%nárůst nákladů	Členění rizika
1	Stanovení pevného termínu	malá	0	-
2	Nevhodný agent změny	střední	30	DŮLEŽITÉ RIZIKO
3	Špatný tým	střední	20	DŮLEŽITÉ RIZIKO
4	Nepřesvědčivost prezentací	malá	10	BĚŽNÉ RIZIKO
5	Identifikace kritických faktorů	malá	5	BĚŽNÉ RIZIKO
6	Definice faktorů úspěchu	vysoká	40	KRITICKÉ RIZIKO
7	Klíčové ukazatele výkonnosti	vysoká	70	KRITICKÉ RIZIKO
8	Vedení dokumentů - BSC	malá	40	DŮLEŽITÉ RIZIKO
9	Tvorba grafů	malá	10	BĚŽNÉ RIZIKO
10	Přístup k výsledkům	vysoká	15	DŮLEŽITÉ RIZIKO
11	Nedodržení systému BSC	vysoká	80	KRITICKÉ RIZIKO

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 2 jsou zobrazeny jednotlivé rizikové pozice a červeně je zde vyznačena hranice, po kterou je riziko ještě přijatelné.

Graf 2 Rizikové pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Vyhodnocení návrhu implementace BSC ve společnosti

Zavedení BSC ve společnosti je velice náročný proces, kterého se musí účastnit všichni zaměstnanci podniku, dobu pro implementaci BSC jsem stanovila na 16 týdnů (4 měsíce). Největší podíl nákladů zahrnuje vytvoření vlastního informačního systému. Celkové náklady na zavedení modelu BSC ve společnosti jsem vyčíslila na 547 500 Kč.

Aby se vedení společnosti mohlo snadněji rozhodnout, zda změnu uskutečnit, níže uvádím přínosy zavedení BSC v podniku.

Jedním ze záměrů zavedení BSC ve společnosti je jeho rozložení na cíle i v těch nejnižších organizačních úrovních společnosti, kde lze pomocí motivace a kontroly ukazatelů působit na zlepšování individuálních výkonů a zajistit tak růst a rozvoj.

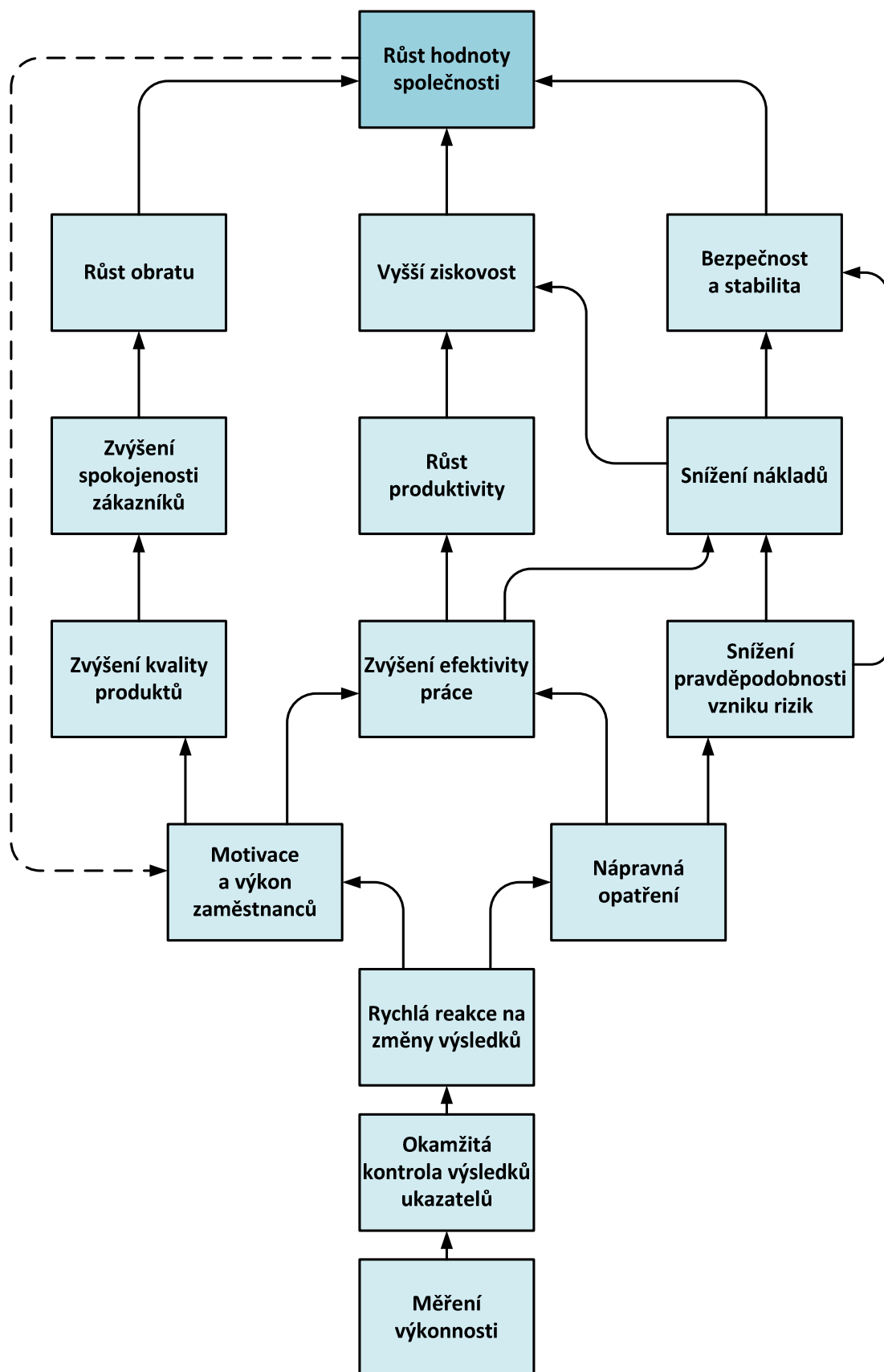
Po zavedení BSC ve společnosti by měla být mnohem rychlejší reakce na zjištěné hodnoty ukazatelů a to hlavně v případě, kdy se budou vyvíjet negativním směrem. Díky předešlému přidělení odpovědnosti za daný ukazatel, lze lehce zjednat nápravu, případně zvýšit podporu růstu výkonnostního ukazatele motivací, větším proškolením nebo například zlepšením pracovních nástrojů. Jednotný informační systém pro sledování výsledků umožní zajistit větší bezpečnost a stabilitu společnosti. Lehce lze zjistit, kde je ve výkonu firmy chybný článek, což je důležité zejména u těch procesů, které jsou měřeny zavedenými klíčovými ukazateli. Dřívější identifikace rizik společnosti sníží náklady, protože zajištění podpory pro zlepšení určitého článku bude mnohem levnější, než hašení požáru, který by nastal, kdyby se původ problému vůbec nesledoval. Pomocí nového modelu by mělo dojít i ke zvýšení efektivity práce, protože každý bude mít jasně stanoven, co je v jeho výkonu pracovní činnosti nejdůležitější a klíčové, na co se má zvláště soustředit a neopomenout.

V případě, že by po zavedení modelu BSC společnost disponovala stejnými zdroji pro rozvoj a motivaci zaměstnanců (nedošlo by k jejich navýšení), nebudou se stanovené klíčové ukazatele zlepšovat výrazným tempem, ale i tak může dojít k celkovému zlepšení, díky kontrole a nápravám. Vedení by také mohlo dojít ke zjištění, že do některých složek investovalo až příliš finančních prostředků, avšak růst výkonu a tedy návratnost byla mnohem nižší, než bylo očekáváno; zde se nabízí možnost přesunout finance do perspektivnějších oblastí, či si vytvářet rezervy na zajištění finanční stability pro další větší investice.

Na jedné straně jsou náklady ve formě implementace BSC, ale pokud chce vedení společnosti dosáhnout růstu hodnoty podniku, mělo by začít po zavedení BSC investovat více prostředků do perspektiv, které tento ukazatel ovlivňují. Začít je třeba od základu, tedy perspektivy učení se a růst, pracovat na tom, aby hodnota klíčových kompetencí stále rostla, aby ji tvořil stále vzdělávaný a motivovaný tým pracovníků, jež má větší předpoklady k podání lepšího výkonu a efektivnosti tvorby procesů. Jakmile jsou tyto základy pevné a stabilní, dosažení cílů zlepšení ve strategických oblastech vyšších úrovní bude zajisté mnohem jednodušší.

V grafu č. 3, který znázorňuje vazby příčin a následků zavedení BSC ve společnosti.

Graf 3 Přínosy měření výkonnosti organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Aplikace fuzzy expertního systému

Aplikace fuzzy expertního systému bude sloužit jako pomocný nástroj při strategickém rozhodování vedení společnosti. Výstup bude pouze strategické rozhodování podporovat, vždy je samotné aktivní rozhodnutí přenecháno na člověku, tedy vedení společnosti.

Samotný systém funguje na principu vstupních proměnných, které ovlivňují cílovou, závislou proměnnou. Můžeme tak pozorovat, jak jednotlivé změny variant stavu vstupních proměnných ovlivní cílovou proměnnou. Takto lze jednoduše zjistit, do jaké míry dojde ke zhoršení nebo zlepšení výstupní hodnoty, pokud dojde ke zvýšení či snížení hodnot jednoho nebo více vstupních parametrů. Jedná se tedy o predikci stavů jednotlivých perspektiv. Velkou výhodou tohoto nástroje je, že je velice obecný a lze tyto principy používat v různých společnostech nebo odděleních, které si parametry přizpůsobí dle svých potřeb.

4.7.1 Obecný popis modelování

V tomto konkrétním případě se zaměřím na Balance Scorecard společnosti INSPIRE CZ, kde navrhují její implementaci. Při stanovování konkrétních měřítek budu vycházet z historických čísel (měkkých i tvrdých dat) a predikce budoucnosti.

V první části rozdělím BSC do jednotlivých perspektiv. Každá taková perspektiva bude mít svoje proměnné. Vypracuji seznam takovýchto proměnných, na úvod je doporučováno vybrat raději více proměnných s tím, že v průběhu může nějaká podmnožina těchto proměnných vypadnout. Důležitou podmínkou je, aby na sobě byly jednotlivé proměnné nezávislé. Takto se pomalu tříbí podoba fuzzy modelu.

Pro usnadnění celého procesu uvedu exemplární příklad sestavení fuzzy modelu v perspektivě Učení se a růst, jinak řečeno potenciálů rozvoje. Bude se jednat o jednostupňový model, kdy určím vazbu mezi závisle proměnnými a nezávisle proměnnými. Při zpracování vícešupňového modelu by poté výstupní parametry jednotlivých perspektiv ovlivnily celkovou scorecard podniku, tedy jeho celkovou výkonnost. Ta bývá většinou prezentována ve finančních ukazatelích. V tomto konkrétním případě budu sestavovat model pro jednu závisle proměnnou.

Každé proměnné náleží její datatypové vlastnosti: její číselná hodnota a lingvistický kvalifikátor. Číselné hodnoty určím na základě historického výkonu a znalostí z odborné literatury. Existuje zde pravidlo, které by bylo vhodné dodržovat, a které říká,

že je třeba zvolit tolik lingvistických kvalifikátorů, aby zadavatel nebyl omezen ve svých prohlášeních. Vytvořím si jakýsi slovník hodnocení jednotlivých proměnných. Přesnost a množství kvantifikátorů ovlivní celkový výsledek, je proto velice důležité promyslet jednotlivá hodnocení.

Jak už bylo uvedeno v teoretické části, fuzzy množiny jsou charakteristické stupněm příslušnosti, a proto další částí postupu je zvolení stupně příslušnosti k dané množině. V tomto případě se bude transformovat lingvistická hodnota do fuzzy množiny, zvolím si proto vhodný stupeň příslušnosti k množině. Dle teoretických poznatků zvolím stupeň příslušnosti mezi nulou a jednou, včetně. Tím mi vznikla množina závisle proměnné a množiny nezávisle proměnných. Stanovím vztahy popisující závislost mezi proměnnými a testuji, zda rovnice přesně zachycují sledované vztahy. Poslední fází je testování modelu pomocí experimentálně získaných dat.

4.7.2 Definice proměnných

Nejdůležitější částí je vypracování množiny proměnných pro zhodnocení každé situace, která může nastat v perspektivě Učení se a růst. Obecně je známo, že právě v této perspektivě v praxi chybí konkrétní měřítko kvalifikace zaměstnanců, dostupnost strategických informací, měřítko vyváženosti pravomocí a odpovědnosti či účinnosti motivačního systému.

Na základě doporučení z odborné literatury jsem použila měkká data, která byla získána od zaměstnanců, jejich subjektivních názorů na jednotlivá témata a ta mají nižší váhu. Tvrdá data vycházející z informačních systémů mají váhu vyšší.

Název proměnné: PH

Popis proměnné: Počet hodin školení na pracovníka

Počet hodin školení na pracovníka vyjadřuje počet hodin pracovního fondu strávených na školeních.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

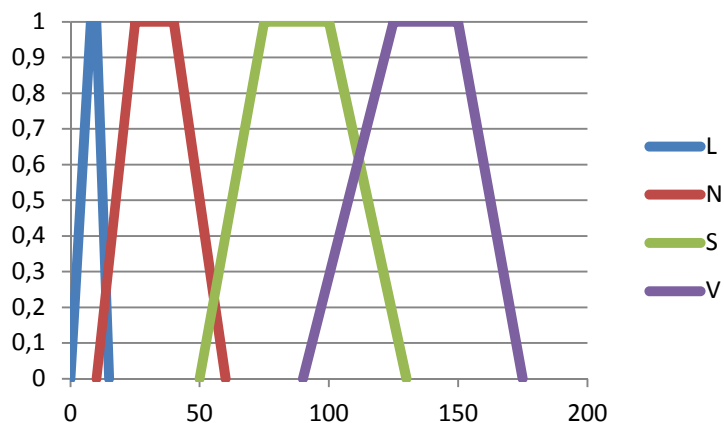
Tabulka 19 Stupně příslušnosti proměnné PH

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
L	0	8	10	15
N	10	25	40	60
S	50	75	100	130
V	90	125	150	175

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PH

$\mu_A(PH)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: PZ

Popis proměnné: Počet předložených zlepšovacích návrhů na pracovníka

Počet předložených zlepšovacích návrhů na pracovníka je vyjádřen podílem celkového počtu zlepšovacích návrhů předložených pracovníky a průměrným ročním počtem pracovníků.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

N - nízká

S - střední

V – vysoká

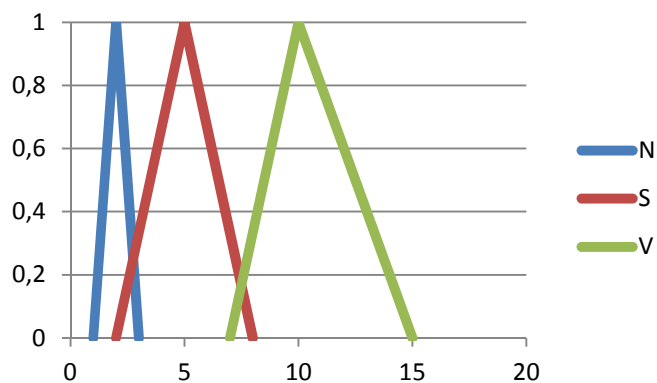
Tabulka 20 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PZ

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
N	1	2	3
S	2	5	8
V	7	10	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PZ

$\mu_A(PZ)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: VM

Popis proměnné: Vývoj průměrné hrubé mzdy zaměstnance

Vývoj průměrné hrubé mzdy zaměstnanců za určité období v % oproti předcházejícímu.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

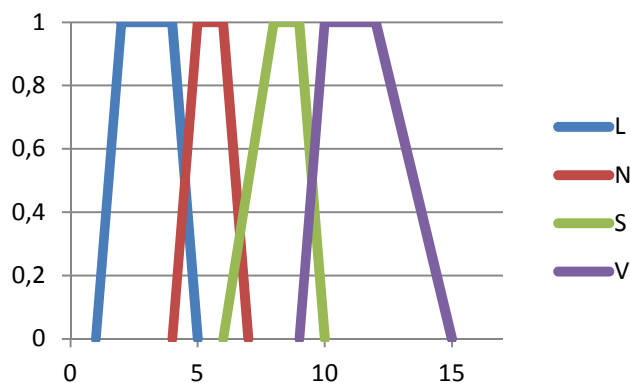
Tabulka 21 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VM

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
L	1	2	4	5
N	4	5	6	7
S	6	8	9	10
V	9	10	12	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VM

$\mu_A(VM)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: VB

Popis proměnné: Vývoj nemzdových benefitů

Celkový počet nabízených benefitů za určité období.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

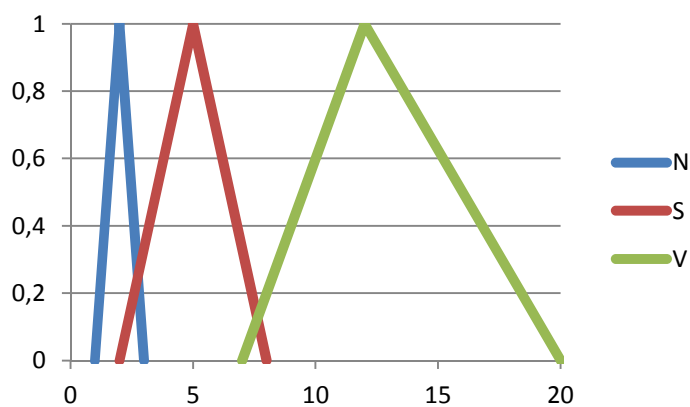
Tabulka 22 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VB

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
N	1	2	3
S	2	5	8
V	7	12	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VB

$\mu_A(VB)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: FZ

Popis proměnné: Fluktuace klíčových (znalostních) pracovníků

Celkový počet pracovníků, kteří opustili pozici, která vyžaduje vysoké dlouhodobé investice do zvyšování kvalifikace. Zaměstnanec na této pozici znamená vysokou hodnotu intelektuálního kapitálu.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

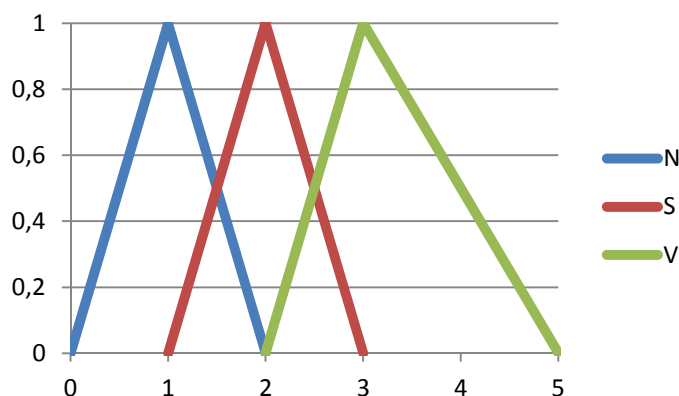
Tabulka 23 Zvolené stupně příslušnosti pro proměnnou FZ

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
N	0	1	2
S	1	2	3
V	2	3	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Zvolené stupně příslušnost proměnné FZ

$\mu_A(FZ)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: PP

Popis proměnné: Produktivita z přidané hodnoty

Měřítko vypovídá o výkonnosti firmy. Jedná se o ukazatel produktivity, do kterého nezapočítáváme externě nakoupený materiál nebo dodávky a služby. Výši produktivity získáme podílem přidané hodnoty a počtem zaměstnanců za určité období.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

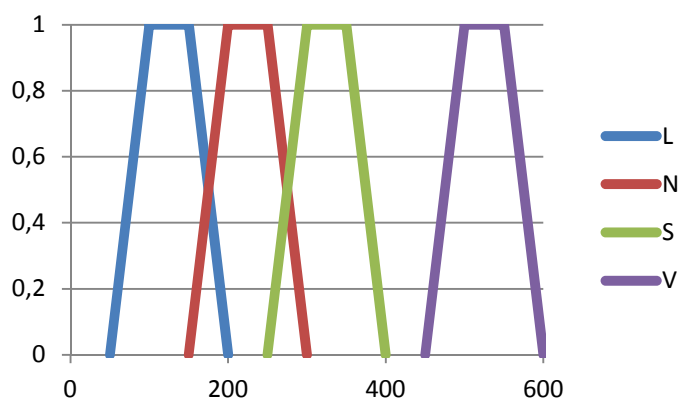
Tabulka 24 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PP

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
L	50	100	150	200
N	150	200	250	300
S	250	300	350	400
V	450	500	550	600

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PP

$\mu_A(PP)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: SP

Popis proměnné: Spokojenost s pracovním prostředím

Průměrné výsledky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří hodnotili spokojenost s pracovním prostředím v rozmezí 1-5. Kde 5 znamená nejvyšší spokojenost.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

V – Vysoká

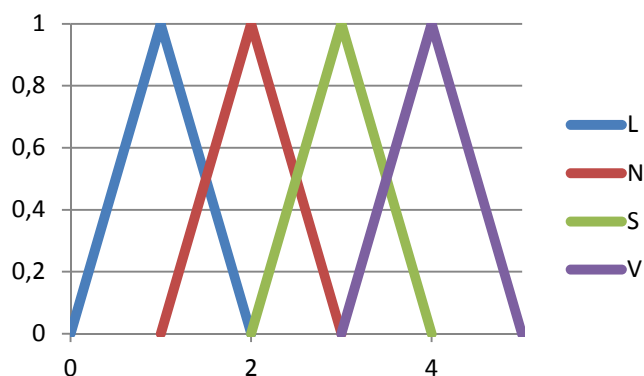
Tabulka 25 Zvolené stupně příslušnosti proměnné SP

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
L	0	1	2
N	1	2	3
S	2	3	4
V	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Zvolené stupně příslušnosti proměnné SP

$\mu_A(SP)$



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: ZI

Popis proměnné: Získávání informací

Měřítko hodnotí funkčnost a využití interního informačního systému, které vyjadřuje % relevantních informací, které byly včas vloženy do IS, aby tak byly dostupné všem zaměstnancům, kteří je potřebují.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

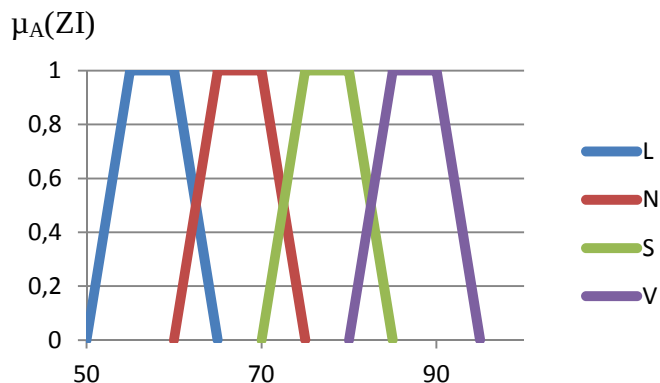
V – Vysoká

Tabulka 26 Zvolené stupně příslušnosti proměnné ZI

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
L	50	55	60	65
N	60	65	70	75
S	70	75	80	85
V	80	85	90	95

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Zvolené stupně příslušnosti proměnné ZI



Zdroj: Vlastní zpracování

Název proměnné: PR

Popis proměnné: Komplexní politika potenciálů rozvoje

Závislá proměnná vyjadřující úroveň politiky potenciálů rozvoje za určité období, vyjádřená ve stupnici 1-10, kde 10 je nejlepší požadovaný stav.

Hodnoty zvolené pro proměnnou:

L – Velmi nízká

N – Nízká

S – Střední

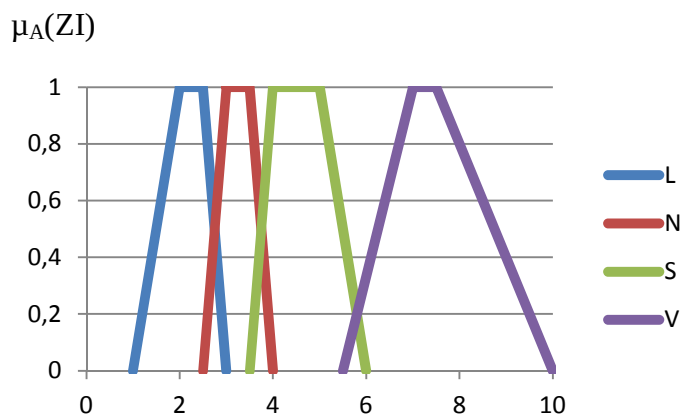
V – Vysoká

Tabulka 27 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PR

	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
L	1	2	2.5	3
N	2.5	3	3.5	4
S	3.5	4	5	6
V	5.5	7	7.5	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PR



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Množina fuzzy podmíněných výrazů

Následující tabulka ukazuje popis jednotlivých stavů hodnot potenciálů rozvoje, jež byly popsány pomocí zkratk definovaných v předchozí kapitole. Jedná se o kombinace jednotlivých měřítek, z nichž první je závisle proměnná. V tabulce je ukázáno 20 možných stavů politiky potenciálů rozvoje a jejich váha.

Tabulka 28 Popis jednotlivých stavů "Potenciálů rozvoje"

	PR	PH	PZ	VM	VB	FZ	PP	SP	ZI	VÁHA
1	PR0	PH0	PZ0	VM0	VB0	FZ2	PP0	SP0	ZI0	1.00
2	PR1	PH1	PZ1	VM1	VB1	FZ2	PP1	SP0	ZI0	1.00
3	PR1	PH2	PZ1	VM1	VB1	FZ1	PP1	SP2	ZI2	1.00
4	PR1	PH2	PZ2	VM1	VB1	FZ1	PP1	SP2	ZI2	1.00
5	PR1	PH3	PZ2	VM1	VB1	FZ1	PP1	SP2	ZI2	1.00
6	PR2	PH1	PZ1	VM2	VB2	FZ2	PP2	SP3	ZI2	1.00
7	PR2	PH2	PZ1	VM2	VB1	FZ1	PP3	SP1	ZI2	1.00
8	PR2	PH2	PZ1	VM2	VB1	FZ1	PP3	SP2	ZI3	1.00
9	PR2	PH3	PZ1	VM3	VB1	FZ1	PP2	SP2	ZI2	1.00
10	PR2	PH3	PZ2	VM3	VB1	FZ1	PP2	SP1	ZI2	1.00
11	PR3	PH3	PZ2	VM3	VB2	FZ0	PP1	SP3	ZI2	1.00
12	PR3	PH3	PZ2	VM3	VB2	FZ0	PP2	SP2	ZI3	1.00
13	PR3	PH3	PZ2	VM3	VB2	FZ0	PP3	SP3	ZI3	1.00
14	PR1	PH1	PZ1	VM0	VB1	FZ2	PP1	SP1	ZI1	0.80
15	PR1	PH1	PZ1	VM1	VB1	FZ2	PP1	SP1	ZI1	0.80
16	PR1	PH3	PZ2	VM2	VB1	FZ2	PP1	SP2	ZI3	0.80
17	PR2	PH1	PZ1	VM1	VB1	FZ2	PP2	SP3	ZI3	0.80
18	PR2	PH3	PZ2	VM3	VB2	FZ0	PP1	SP0	ZI1	0.80
19	PR3	PH2	PZ2	VM2	VB1	FZ0	PP3	SP3	ZI3	0.80
20	PR3	PH2	PZ2	VM3	VB1	FZ1	PP3	SP3	ZI3	0.80

Zdroj: Vlastní zpracování

Fuzzy popis jednotlivých potenciálů rozvoje je testován metodami konzistence, které jsou běžně používány při odladění znalostní báze. Na základě vstupních parametrů uvádím níže v tabulce výsledky testu konzistence. Údaje v závorkách ukazují, kterému z řádků je jednotlivé prohlášení podobné a do jaké míry. Test konzistence vyšel již na

první pokus velice pěkně, není tedy potřeba původní data měnit. Důležité je, aby každé prohlášení mělo alespoň jedno k sobě konzistentní/podobné.

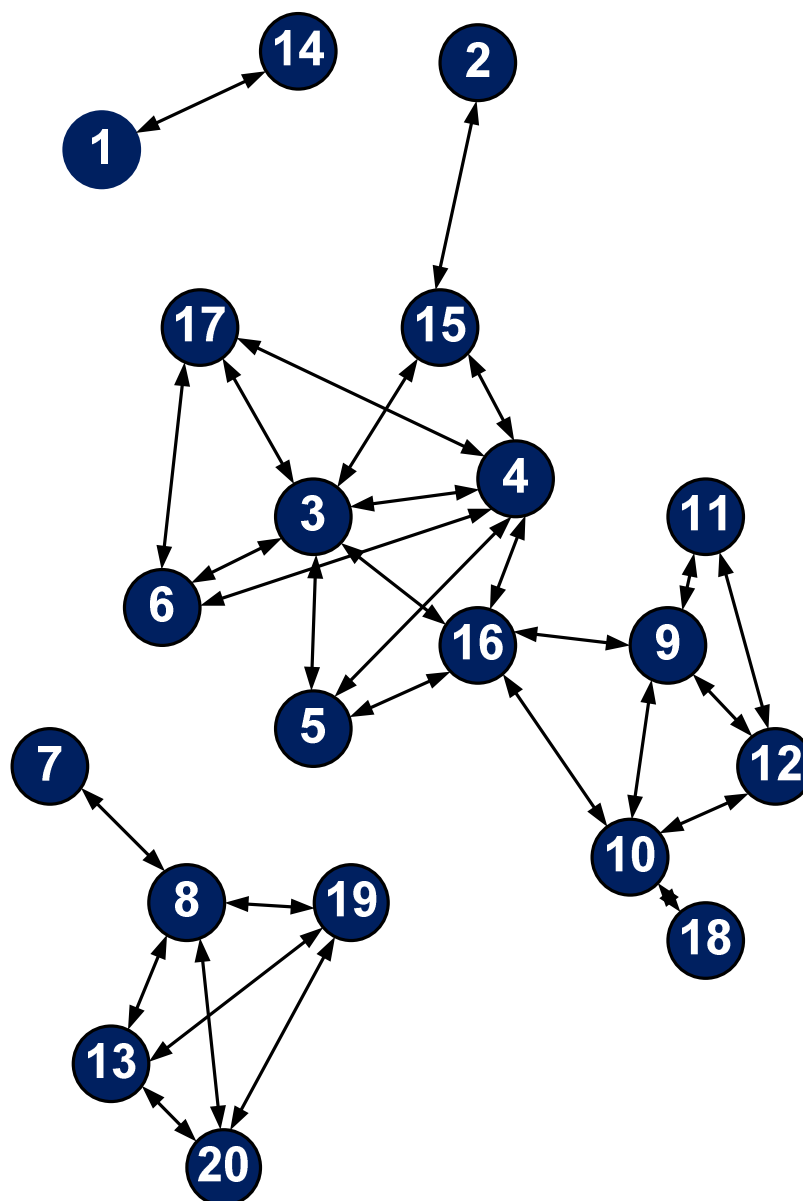
Tabulka 29 Výstup testu konzistence

Stav potenciálů rozvoje	Podobnost
Potenciály rozvoje 1	PROPOSICI:(14: 0.211)
Potenciály rozvoje 2	PROPOSICI:(15: 0.311)
Potenciály rozvoje 3	PROPOSICI:(4: 0.167, 5: 0.167, 6: 0.125, 15: 0.200, 16: 0.148, 17: 0.200)
Potenciály rozvoje 4	PROPOSICI:(3: 0.167, 5: 0.615, 6: 0.125, 15: 0.148, 16: 0.286, 17: 0.148)
Potenciály rozvoje 5	PROPOSICI:(3: 0.167, 4: 0.615, 16: 0.286)
Potenciály rozvoje 6	PROPOSICI:(3: 0.125, 4: 0.125, 17: 0.114)
Potenciály rozvoje 7	PROPOSICI:(8: 0.350)
Potenciály rozvoje 8	PROPOSICI:(7: 0.350, 13: 0.125, 19: 0.148, 20: 0.148)
Potenciály rozvoje 9	PROPOSICI:(10: 0.167, 11: 0.125, 12: 0.125, 16: 0.148)
Potenciály rozvoje 10	PROPOSICI:(9: 0.167, 12: 0.125, 16: 0.311, 18: 0.108)
Potenciály rozvoje 11	PROPOSICI:(9: 0.125, 12: 0.350)
Potenciály rozvoje 12	PROPOSICI:(9: 0.125, 10: 0.125, 11: 0.350)
Potenciály rozvoje 13	PROPOSICI:(8: 0.125, 19: 0.114, 20: 0.114)
Potenciály rozvoje 14	PROPOSICI:(1: 0.211)
Potenciály rozvoje 15	PROPOSICI:(2: 0.311, 3: 0.200, 4: 0.148)
Potenciály rozvoje 16	PROPOSICI:(3: 0.148, 4: 0.286, 5: 0.286, 9: 0.148, 10: 0.311)
Potenciály rozvoje 17	PROPOSICI:(3: 0.200, 4: 0.148, 6: 0.114)
Potenciály rozvoje 18	PROPOSICI:(10: 0.108)
Potenciály rozvoje 19	PROPOSICI:(8: 0.148, 13: 0.114, 20: 0.400)
Potenciály rozvoje 20	PROPOSICI:(8: 0.148, 13: 0.114, 19: 0.400)

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší interpretaci uvádím graf konzistence jednotlivých prohlášení, tedy stavů potenciálů rozvoje.

Graf 13 Podobnost jednotlivých stavů potenciálů rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Komunikace s fuzzy expertním systémem

Po vyzkoušení testu konzistence a zjištění, že každé prohlášení si je jinému podobné, je možné vést, na základě stanovené znalostní báze, dialog s fuzzy expertním systémem. Během dialogu s fuzzy expertním systémem budu klást dotazy, týkající se hodnot proměnných zvolených do znalostní báze.

Postup je následující:

- Z původní báze proměnných si zvolím jednu nebo více nezávisle proměnných, které se aktuálně stanou závisle proměnnými,
- dále si z báze zvolím ty proměnné, které ovlivní nově zvolenou závisle proměnnou, mezi tyto proměnné může patřit i původní závisle proměnná, která se aktuálně stává proměnnou nezávislou. Tyto vybrané proměnné jsou součástí formulovaného dotazu,
- jednotlivé dotazy nemusí obsahovat všechny proměnné z původní báze,
- dotazy jsou do expertního systému vkládány tak, že se nejdříve vzestupně seřadí proměnné nezávislé, čísla jim byla přidělena z původní báze. Tedy například komplexní politika potenciálů rozvoje má číslo 1. Poslední číslo v dotazu má závisle proměnná, či více závisle proměnných, také seřazených vzestupně (např. 1 2 4 6 3 7, kde 1 2 4 6 jsou nezávisle proměnné, 3 7 závisle proměnné),
- pomocí dotazů tak systém odhalí nová fakta, která můžeme vzít na zřetel při budoucím rozhodování.

Celkové hodnoty zadaných proměnných a výstupy fuzzy expertního systému uvádím v příloze č. 5 a 6.

4.8.1 Dotaz č. 1

Společnosti velice záleží na tom, aby byla **fluktuace zaměstnanců** co nejnižší, tzn., aby se ve stanoveném slovníku pohybovala v nízkých hodnotách, maximálně mezi nízkou hodnotou fluktuace a hodnotou střední. Z báze si vyberu proměnné, které dle mého názoru tuto fluktuaci ovlivňují nejvíce a ptám se tedy, v případě, že hodnoty měřítek komplexní politiky potenciálů rozvoje, vývoje průměrné hrubé mzdy a spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím budou mít hodnoty, které jsem získala z původních slovníků jejich vzájemnou kombinací, jak na tom bude výsledná fluktuace

zaměstnanců. Takto lze rozpoznat, jak má společnost ovlivnit proměnné veličiny, aby zaměstnanci společnost neopouštěli, či do jaké míry zvolené veličiny ovlivňují právě fluktuaci zaměstnanců.

Pro odpověď na následující otázku fuzzy expertní systém zhodnotil jako nejvíce pravděpodobný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje č. 11 a č. 20. Odpověď je rozporuplná, pokud se však společnost spokojí se střední fluktuací zaměstnanců mezi 2 – 5 lidmi, bude snazší tohoto cíle dosáhnout, i tak jsou ale hodnoty v obou vybraných prohlášení velmi vysoké a je jen na společnosti, jak moc je pro ni důležitá fluktuace zaměstnanců.

Tabulka 30 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 1

Hodnota vypočítané proměnné	Vyhledaný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje	Podobnost
S	20	0,485
N	11	0,571

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.2 Dotaz č. 2

V dalším dotazu jsem se systému ptala na **vývoj průměrné mzdy zaměstnanců**, přičemž proměnná fluktuace zaměstnanců se nyní stala nezávisle proměnnou, dalšími proměnnými jsou počet hodin školení pracovníka a produktivita z přidané hodnoty. Ze zadaných hodnot nezávisle proměnných veličiny jsem se dotazovala na výslednou hodnotu vývoje průměrné mzdy.

Aby mohl být vývoj mzdy co nejvyšší, odpověděl systém prohlášením č. 13 a to s největší možnou podobností.

Tabulka 31 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 2

Hodnota vypočítané proměnné	Vyhledaný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje	Podobnost
V	13	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedná se opět o kombinaci proměnných s velmi vysokými hodnotami, avšak ne všechny proměnné musí mít excelentní výsledky. Lze však s jistotou říci, že pokud se bude společnost držet hodnot daného prohlášení, jistě si bude moc dovolit zvýšit průměrnou mzdu zaměstnanců o 10 - 12 %.

4.8.3 Dotaz č. 3

V dotazu číslo tři mne zajímala **produktivita z přidané hodnoty zaměstnanců**. V jakém případě vlivu počtu hodin školení pracovníka, počtu předložených zlepšovacích návrhů a vývoji průměrné hrubé mzdy v daných parametrech, dosáhnou co nejlepšího stavu produktivity z přidané hodnoty.

Tabulka 32 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 3

Hodnota vypočítané proměnné	Vyhledaný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje	Podobnost
N	4	0,889
V	19	0,286

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde vyšla zajímavě rozporuplná odpověď, avšak díky poměrně malé podobnosti u stavu vysoké produktivity z přidané hodnoty, se přikláním k verzi nízké produktivity z přidané hodnoty. Nízká produktivita z přidané hodnoty vyšla, po zvolení vstupních hodnot středního počtu hodin školení pracovníka, vysokého počtu předložených zlepšovacích návrhů a zároveň nízkého vývoje průměrné mzdy z předchozího dotazu. Zde je zřejmé, jak vysoce ovlivňuje produktivitu vývoj průměrné mzdy.

4.8.4 Dotaz č. 4

U dotazu číslo 4 jsem zvolila dvě nově závisle proměnné, **počet předložených zlepšovacích návrhů a produktivitu z přidané hodnoty**. Nezávislými proměnnými je komplexní politika potenciálů rozvoje, počet hodin školení pracovníka, vývoj průměrné hrubé mzdy a fluktuace klíčových zaměstnanců.

Tabulka 33 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 4

Proměnná	Hodnota vypočítané proměnné	Vyhledaný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje	Podobnost
PZ	S	2	1
PP	N	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoznačná odpověď mi vyšla při stanovení hodnoty velmi nízké politiky potenciálů rozvoje, nízký počet hodin školení, velmi nízký vývoj průměrné mzdy a vysoké fluktuace zaměstnanců. V případě, že by chtěla společnost zlepšit alespoň jednu

zvolenou závisle proměnnou, je třeba zlepšit minimálně tyto čtyři ukazatele, kde se projevila vysoká závislost. Tato akce se jeví v praxi jako velice nákladná.

4.8.5 Dotaz č. 5

Poslední dotaz je zaměřen na komplexní politiku potenciálů rozvoje a fluktuaci zaměstnanců. Jako nezávisle proměnné jsem zvolila hodnoty počtu předložených zlepšovacích návrhů, vývoj nemzdových benefitů, produktivitu z přidané hodnoty a fluktuaci klíčových zaměstnanců. Hodnoty zlepšovacích návrhů a produktivity jsem nechala ve stejné hodnotě, jak vyšly v přechozí odpovědi a ptala jsem se, jak moc výsledky ovlivní vývoj benefitů a získávání informací.

Tabulka 34 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 5

Proměnná	Hodnota vypočítané proměnné	Vyhledaný stav Komplexní politiky potenciálů rozvoje	Podobnost
PR	N	2	0,7
FZ	V	2	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrem k tomuto dotazu můžu říci, že i když budou hodnoty benefitů a získávání informací vynikající, v 70 % to stav celkové komplexní politiky potenciálů rozvoje a fluktuaci zaměstnanců pozitivně neovlivní. Benefity a získávání informací tedy nemají silný vliv na celkovou politiku potenciálů rozvoje a fluktuaci zaměstnanců.

ZÁVĚR

Model Balanced Scorecard již rozhodně není novinkou v oblasti řízení a měření výkonnosti podniku, ale i tak mohu konstatovat, že v České republice implementace tohoto nástroje pro podporu rozhodování na strategické úrovni vzrůstají až v posledních letech. Problémem, se kterým se podniky potýkají je nejasná vize a strategické směřování, jež jsou základem pro stanovení dalších kroků při tvorbě strategie.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zvýšení efektivity strategického řízení, jehož začalo být postupně dosahováno již při její tvorbě. Pomocí hloubkové strategické analýzy a šetření ve společnosti byly zjištěny skutečnosti, na základě kterých byla ihned provedena první opatření pro zlepšení dlouhodobého růstu podniku v podobě nových školení, zvýšení společných mimopracovních aktivit zaměstnanců a pořízení nového vybavení. Díky vytvoření strategické mapy vedení společnosti lehce získalo přehled o tom, jak se jednotlivé cíle vzájemně ovlivňují, a které prvky jsou těmi základními, na které je třeba klást důraz při jejich rozvoji.

V první části této práce byl stanoven hlavní cíl. Dále jsem si určila parciální cíle, které jsem v průběhu tvorby diplomové práce splnila. Popsala jsem také metody a postupy provedení celé práce.

Cílem všech provedených analýz bylo získání podkladů pro SWOT analýzu společnosti, identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tyto získané poznatky byly použity při stanovení strategických témat a strategických cílů, které jsem v návrhové části graficky zpracovala do podoby strategické mapy, kde jsou jednotlivé cíle rozděleny do perspektiv dle pravidel BSC.

Společnost, ač dle finančních výsledků prosperující, by měla jasně vědět, proč se nachází v takové situaci, v jaké aktuálně je. Jedním ze záměrů zavedení BSC ve společnosti je jeho rozložení na cíle i v těch nejnižších organizačních úrovních společnosti, kde lze pomocí motivace a kontroly ukazatelů působit na zlepšování individuálních výkonů a zajistit tak růst a rozvoj. Po zavedení BSC ve společnosti by měla být mnohem rychlejší reakce na zjištěné hodnoty ukazatelů a to hlavně v případě, kdy se budou vyvíjet negativním směrem. Důležitým aspektem použití zjištěných dat výkonností je předcházení problémů, než samy nastanou.

V programu Microsoft Office Project jsem vypracovala podrobný návrh implementace metody a zavedení měření výkonnosti podniku. Návrh implementace je rozdělen na

celkem 25 postupných kroků, které jsem popsala, a k nim přiřadila jejich účastníky. V této práci také uvádím časový harmonogram činností a náklady spojené s implementací. Náklady jsem vyčíslila na téměř 550 tisíc Kč, do nichž je započítána práce jednotlivých pracovníků a ušlý zisk plynoucí z času, který se budou věnovat studiu měření výkonnosti. Vysokým nákladem je práce experta najatého přímo na řízení provedení celé změny. Největší podíl nákladů však přesto zahrnuje vytvoření vlastního informačního systému.

Analýzou rizik jsem zjistila a poté definovala hrozby, které mohou mít dopad na průběh zavádění měření výkonnosti podniku a také na jeho další používání. Analýzu jsem provedla metodou kvalitativní, kde jsem subjektivně určila pravděpodobnost vzniku rizika jako malou, střední a velkou. Dále jsem se pokusila kvantifikovat riziko jako procento nárůstu nákladů projektu. Při hodnocení rizik, která by mohla prodražit či prodloužit nebo dokonce úplně zrušit celou implementaci, jsem jako nejvýznamnější identifikovala špatně zvolené klíčové ukazatele výkonnosti a nedodržení systému BSC, což znamená, že se s novým systémem měření časem přestane pracovat a že se nebude obnovovat s měnícími se podmínkami v okolním prostředí.

V další části jsem prakticky předvedla použití pomocného nástroje pro rozhodování managementu, fuzzy expertního systému. Samotný systém funguje na principu vstupních proměnných, které ovlivňují cílovou, závislou proměnnou. Můžeme tak pozorovat, jak jednotlivé změny variant stavu vstupních proměnných ovlivní cílovou proměnnou.

Proměnné, které jsem pro tento příklad stanovila, jsou přiřazeny do perspektivy učení se a růst, neboli potenciálů rozvoje. Obecně je známo, že právě v této perspektivě v praxi chybí konkrétní měřítka kvalifikace zaměstnanců, dostupnost strategických informací, měřítka vyváženosti pravomocí a odpovědnosti, či účinnosti motivačního systému. Pomocí zvolení proměnných, jejich hodnot a slovníků, jsem vytvořila 20 prohlášení a testovala jejich podobnost. Po tomto otestování byl model připraven k použití pro komunikaci s fuzzy expertním systémem. Tomu jsem pokládala jednoduché dotazy, týkající se proměnných a jejich vzájemného vlivu. Pomocí dotazů tak systém odhalí nová fakta vzájemných závislostí, která můžeme vzít na zřetel při budoucím rozhodování.

Před odevzdáním hotové diplomové práce již byly provedeny první úkony ze seznamu kroků návrhu implementace. Společnost již zajistila kvalitního agenta změny, byli vytipováni zaměstnanci, kteří budou tvořit projektovou skupinu, a byl stanoven termín začátku vývoje nového informačního systému.

Předpokládám, že implementace BSC vyvolá, kromě změn souvisejících se samotným zavedením, další mnohem rozsáhlejší změny, strategický manažerský systém se tak bude neustále vyvíjet a zlepšovat, a pokud bude následovat BSC, jako jeho rámce, může dosáhnout velmi pozitivních změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura

- 1) BUCHTA K., SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 2) CARDA, A. KUNSTOVÁ, R. *Řízení firemních procesů*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.
- 3) DOHNAL, M., KUČEROVÁ, V. *Metody investičního rozhodování*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2006. ISBN 80-214-3133-4.
- 4) DOSTÁL, P. *Pokročilé metody analýz a modelování v podnikatelství a veřejné správě*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2008. ISBN 978-80-7204-605-8.
- 5) DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-802-5127-711.
- 6) GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2615-1.
- 7) GRESSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1.vydání. Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- 8) GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-802-5126-219.
- 9) HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- 10) Interní zdroje společnosti
- 11) KÁBA, D. *Multidimenzionální rozhodování při outsourcingu účetních prací*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009.
- 12) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard :strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 80-7261-124-0.
- 13) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
- 14) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

- 15) KOURDI, J. *Podniková strategie*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 16) MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 17) NIVEN, P.R. *Balanced scorecard diagnostics : maintaining maximum performance*. Hoboken : John Wiley & Sons, c2005. ISBN 04-716-8123-7.
- 18) NOVÁK, V. *Základy fuzzy modelování*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2000. ISBN: 80-7300-009-1.
- 19) PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN: 978-80-02-02083-7.
- 20) POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- 21) ŠUSTA, M. *Dynamická strategie podniku*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-021-9.
- 22) VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

Internetové zdroje

- 23) AHN, H. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning* [online]. 2001, vol. 34, issue 4, p. 441-461 [cit. 2012-03-07]. ISSN 0024-6301. Dostupné z: ScienceDirect.
- 24) Benchmarking.cz. *Kodex vedení Benchmarkingu* [online]. 2002 [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.cz/kodex.asp>.
- 25) BOBILLO, F., DELGADO, M., GÓMEZ-ROMER, J., LÓPEZ, E. A semantic fuzzy expert system for a fuzzy balanced scorecard. *Expert Systems with Applications* [online]. 2009, vol. 36, issue 1, p. 423-433 [cit. 2012-03-07]. ISSN 0957-4174. Dostupné z: ScienceDirect.
- 26) COKINS G. The promise and perils of the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)* [serial online]. 2010, vol. 21, issue 3, p. 19-28 [cit. 2012-03-07]. ISSN: 10448136. Dostupné z: DOI: 10.1002/jcaf.20576
- 27) Český statistický úřad. *Předběžný odhad čtvrtletního HDP* [online]. 2011 [cit. 2011-10-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/>.

- 28) Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- 29) Český statistický úřad. Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za rok 2011. *Webové stránky a jejich využití* [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/>.
- 30) Daňový portál. Vývoj sazeb DPH v ČR. *Historický vývoj sazby DPH* [online]. 2010 [cit. 2011-10-25]. Dostupné z: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>.
- 31) DOHNAL, M. A Chaos Based Analysis of Discriminative Power of Fuzzy Models. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems* [online]. 1996, vol. 4, issue 1, p. 49-64 [cit. 2012-03-07]. ISSN 1064-1246.
- 32) DVOŘÁK, J. *Expertní systémy* [online]. 2004 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.uai.fme.vutbr.cz/~jdvorak/Opory/ExpertniSystemy.pdf>.
- 33) HAASE, V. H. Computer models for strategic business process optimisation. *Proceedings of the 26th Euromicro conference (EUROMICRO'00)* [online]. 2000 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: DOI: 10.1109/EURMIC.2000.874426.
- 34) CHYTAS, P., GLYKOS, M., VALIRIS, G. A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management* [online]. 2011, vol. 31, issue 5, p. 460-468 [cit. 2012-03-07]. ISSN 0268-4012. Dostupné z: ScienceDirect.
- 35) Informační systém o průměrném výdělku. Aktuální výsledky šetření. *Regionální statistika cena práce – Jihomoravský kraj* [online]. 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/>.
- 36) Kurzy.cz. HDP 2012, vývoj hdp v ČR. *Vývoj HDP meziročně v %* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- 37) Pujcku.net. *Podnikatelské půjčky a úvěry pro podnikatele, firmy* [online]. 2009 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z: <http://pujcku.net/podnikatelske-pujcky>.
- 38) Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>.
- 39) Zelená firma. *O projektu* [online]. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.zelenafirma.cz/index.php/cz/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní rámec SWOT analýzy	15
Obrázek 2 Kognitivní fuzzy mapa	18
Obrázek 3 Rozhodování řešené fuzzy zpracováním	18
Obrázek 4 Funkce stupně příslušnosti ve fuzzy logice	19
Obrázek 5 Aspekty podnikání	24
Obrázek 6 Hlavní hlediska BSC	29
Obrázek 7 Perspektiva interních podnikových procesů	32
Obrázek 8 Rámec měření učení se a růstu	33
Obrázek 9 Simulace strategie	35
Obrázek 10 Logo společnosti INSPIRE CZ s.r.o.	37
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti INSPIRE CZ s.r.o.	39
Obrázek 12 Strategická mapa společnosti INSPIRE CZ s.r.o.	66
Obrázek 13 Ganttův diagram	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 Webové stránky v podnikatelském sektoru, 2011	44
Tabulka 2 Vývoj sazby daně z příjmů PO	45
Tabulka 3 Vývoj sazby DPH	45
Tabulka 4 Hrubá měsíční mzda podle podskupin, kraj Jihomoravský, rok 2011	46
Tabulka 5 Ukazatele rentability	54
Tabulka 6 Ukazatele aktivity	55
Tabulka 7 Index Bonity	55
Tabulka 8 SWOT analýza - Silné stránky	59
Tabulka 9 SWOT analýza - Slabé stránky	59
Tabulka 10 SWOT analýza – Příležitosti	60
Tabulka 11 SWOT analýza – Hrozby	61
Tabulka 12 Strategická témata Finanční perspektivy	62
Tabulka 13 Strategická témata Zákaznické perspektivy	63
Tabulka 14 Strategická témata perspektivy Interních procesů	63
Tabulka 15 Strategická témata perspektivy Učení se a růst	64
Tabulka 16 Zdroje a náklady na jejich použití	68

Tabulka 17 Náklady na projekt.....	75
Tabulka 18 Členění rizik.....	79
Tabulka 19 Stupně příslušnosti proměnné PH.....	85
Tabulka 20 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PZ.....	85
Tabulka 21 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VM.....	86
Tabulka 22 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VB.....	87
Tabulka 23 Zvolené stupně příslušnosti pro proměnnou FZ	88
Tabulka 24 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PP	89
Tabulka 25 Zvolené stupně příslušnosti proměnné SP	90
Tabulka 26 Zvolené stupně příslušnosti proměnné ZI.....	90
Tabulka 27 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PR	91
Tabulka 28 Popis jednotlivých stavů "Potenciálů rozvoje"	92
Tabulka 29 Výstup testu konzistence	93
Tabulka 30 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 1	96
Tabulka 31 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 2	96
Tabulka 32 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 3	97
Tabulka 33 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 4	97
Tabulka 34 Dialog s expertním systémem – Dotaz č. 5	98

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj HDP meziročně v %	43
Graf 2 Rizikové pozice	79
Graf 3 Přínosy měření výkonnosti organizace.....	82
Graf 4 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PH	85
Graf 5 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PZ	86
Graf 6 Zvolené stupně příslušnosti proměnné VM.....	87
Graf 7 Zvolené stupně příslušnost proměnné VB.....	87
Graf 8 Zvolené stupně příslušnost proměnné FZ.....	88
Graf 9 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PP	89
Graf 10 Zvolené stupně příslušnosti proměnné SP.....	90
Graf 11 Zvolené stupně příslušnosti proměnné ZI	91
Graf 12 Zvolené stupně příslušnosti proměnné PR	91
Graf 13 Podobnost jednotlivých stavů potenciálů rozvoje	94

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1. SWOT analýza – postup
- Příloha č. 2. Dotazníkové šetření
- Příloha č. 3. Rozhovor s vedením společnosti
- Příloha č. 4. Tvorba strategické mapy
- Příloha č. 5. Vstupy do fuzzy expertního systému – viz CD
- Příloha č. 6. Výstupy fuzzy expertního systému – viz CD

PŘÍLOHA Č. 1 – SWOT analýza - postup

Grasseová (7) definuje **Fázi 0** jako přípravu, kdy se definují oblasti, které budou analyzovány (organizační struktura, systémy řízení, personální zdroje a jejich rozvoj, finance). V tomto případě mi budou sloužit podklady z dřívějších analýz včetně řízeného rozhovoru s vedením a výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti.

Fázi 1 autorka nazývá „Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek oblastí organizace“. Nejdříve doporučuje napsat hodnocenou oblast, poté silnou a slabou stránku a důvod takového zvolení. Následovat má seřazení identifikovaných stránek u analyzované oblasti podle jejich důležitosti, respektive významnosti vlivu na analyzovanou oblast. Silné a slabé stránky se z hlediska důležitosti analyzují zvlášť. Pro hodnocení jednotlivých stránek jsem si vybrala bodové hodnocení. Takto dojde k seřazení všech stránek dle počtu přidělených bodů.

Tabulka 1 Příklad formuláře pro identifikaci silných a slabých stránek hodnocené oblasti

Hodnocená oblast: XY	
Silné stránky	Proč je silnou stránkou?
1	
2	
3	
Slabé stránky	Proč je slabou stránkou?
1	
2	
3	

Zdroj: 7, s. 20

Fázi 2 charakterizuje výše zmíněná autorka jako „Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí“. Zde se převážně využívají podklady ze strategické analýzy vnějšího prostředí. Při definování hrozeb a příležitostí doporučuje autorka použít obdobný formulář jako pro silné a slabé stránky. Vždy identifikuji hrozbu a příležitost a stanovím, proč je pro danou oblast hrozbou, případně příležitostí. U hrozeb určím závažnost jejich dopadu na danou oblast v případě, že nastanou. Pro hodnocení použiji stupnici 1 až 5, kdy význam jednotlivých bodů je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Vnímaná závažnost dopadu hrozby na analyzovanou oblast

Počet bodů	Charakteristika bodů - závažnost dopadu hrozby	Celkový dopad hrozby na organizaci v procentech
1	zanedbatelná	<1;20>
2	málo významná	<21;40>
3	významná	<41;60>
4	velmi významná	<61;80>
5	nepříjemná - ohrožení poslání	<81;100>

Zdroj: 7, s. 21

Dále určím u jednotlivých hrozeb pravděpodobnosti jejich vzniku, opět použiji stupnici, viz tabulka č. 3.

Tabulka 3 Pravděpodobnost výskytu hrozby (rizika) - rámcové vyjádření bodovou stupnicí

Počet bodů	Charakteristika bodů - pravděpodobnost výskytu hrozby (rizika)	Pravděpodobnost výskytu hrozby (rizika) vyjádřená bodově odpovídá intervalu pravděpodobnosti v procentech
0	určitě nemožná	0
1	téměř nemožná	<1;20>
2	výjimečně možná	<21;40>
3	běžně možná	<41;60>
4	vysoce pravděpodobná	<61;80>
5	hraničící s jistotou	<81;100>

Zdroj: 7, s. 22

Následující stanovení hodnoty každé hrozby vypočítám jako součin závažnosti dopadu a pravděpodobnosti jejího vzniku. Čím vyšší má hrozba hodnotu, tím větší je její strategický význam. Hrozby seřadím dle jejich hodnoty od nejvyšší po nejnižší.

Tabulka 4 Formulář pro hodnocení hrozeb

Hodnocená oblast: XY			
HROZBY			
NÁZEV	ZÁVAŽNOST DOPADU	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	HODNOTA HROZBY

Zdroj: 7, s. 22

U příležitostí určuji „atraktivitu¹ dopadu (vlivu) příležitosti z vnějšího prostředí na danou oblast v případě, když nastanou“(7, s. 22). Pro hodnocení atraktivity jsem využila tabulku s bodovým hodnocením, viz tabulka č. 5.

Tabulka 5 Vnímaná atraktivita dopadu příležitosti na analyzovanou oblast

Počet bodů	Charakteristika bodů - atraktivita dopadu příležitosti	Celkový dopad příležitosti na organizaci v procentech
1	zanedbatelná	<1;20>
2	málo významná	<21;40>
3	významná	<41;60>
4	velmi významná	<61;80>
5	Velký posun v podnikání	<81;100>

Zdroj: 7, s. 23

Autorka dále doporučuje zhodnotit pravděpodobnost vzniku opět dle tabulky s bodovou stupnicí, viz tabulka č. 6.

¹ Pojem atraktivita dopadu příležitosti v tomto případě vyjadřuje, nakolik je daná příležitost pro analyzovanou skupinu procesů přínosná a využitelná.

Tabulka 6 Pravděpodobnost výskytu příležitosti - rámcové vyjádření bodovou stupnicí

Počet bodů	Charakteristika bodů - pravděpodobnost výskytu příležitosti	Pravděpodobnost výskytu příležitosti vyjádřená bodově odpovídá intervalu pravděpodobnosti v procentech
0	určitě nemožná	0
1	téměř nemožná	<1;20>
2	výjimečně možná	<21;40>
3	běžně možná	<41;60>
4	vysoce pravděpodobná	<61;80>
5	hraničící s jistotou	<81;100>

Zdroj: 7, s. 23

Hodnotu příležitosti stanovím jako součin atraktivity a dopadu příležitosti a pravděpodobnost jejího vzniku. Čím vyšší má příležitost hodnotu, tím má větší strategický význam.

Tabulka 7 Formulář pro hodnocení příležitostí

Hodnocená oblast: XY			
PŘÍLEŽITOSTI			
NÁZEV	ATRAKTIVITA DOPADU	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	HODNOTA PŘÍLEŽITOSTI

Zdroj: 7, s. 24

Fáze 3 – Nejdůležitější prvky

„Zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a hrozeb s vysokou hodnotou, které mají strategický význam“ (7, s. 24). Z výsledného seznamu lze zjistit, jaká strategická témata budou pro společnost důležitá a ty lze použít pro zpracování strategické mapy.

PŘÍLOHA Č. 2 – Dotazníkové šetření

Otázky	Možnosti odpovědí	
1. Víte, jaká je vize společnosti, cíle společnosti a její hodnoty?	ANO	NE
2. Víte, co se od vás v práci očekává?	ANO	NE
3. Máte materiál a vybavení, abyste svoji práci dělali pořádně?	ANO	NE
4. Líbí se Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?	1,2,3,4,5; 1=nespokojený, 5=velmi spokojený	
5. Obdrželi jste za poslední půl rok uznání nebo pochvalu za dobře vykonanou práci?	ANO	NE
6. Je v práci někdo, kdo podporuje Váš rozvoj?	ANO	NE
7. Měli jste v posledním roce příležitost se v práci něco naučit nebo se rozvíjet?	ANO	NE
8. Nacházíte ve vnitropodnikovém informačním systému všechny potřebné informace, které hledáte? (Kolik % informací k plnění zadaného úkolu naleznete v interním informačním systému, aniž byste se musel ptát kolegy nebo nadřízeného?)	méně než 50% 51% - 60% 61% - 70% 71% - 80% 81% - 90% 91% - 100%	
9. Víte, jaké jsou současné vývojové trendy ve Vašem oboru?	ANO	NE
10. Máte v práci dobré přátele?	ANO	NE
11. Hodnotíte týmovou práci v podniku jako fungující?	ANO	NE
12. Býváte v přímém kontaktu se zákazníkem?	ANO	NE
13. Pokud 12. ANO => Víte jak se zákazníkem správně komunikovat?	ANO	NE
14. Poskytuje Vám zaměstnavatel benefity?	ANO	NE
15. Jsou nějaké další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal?	ANO	NE
16. Pokud 15. ANO => Napište, jaké další benefity byste uvítal.	NAPSAT VLASTNÍ NÁZOR	
17. Jaká byste uvítal ve společnosti zlepšení?	NAPSAT VLASTNÍ NÁZOR	

Výsledky dotazníkového šetření

OTÁZKY	ODPOVĚDI					
1. Víte, jaká je vize společnosti, cíle společnosti a její hodnoty?	ANO	NE				
Výsledek č. 1	11	2				
2. Víte, co se od vás v práci očekává?	ANO	NE				
Výsledek č. 2	13	0				
3. Máte materiál a vybavení, abyste svoji práci dělali pořádně?	ANO	NE				
Výsledek č. 3	11	2				
4. Líbí se Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete? (1=nespokojený, 5=velmi spok.)	1	2	3	4	5	
Výsledek č. 4	0	0	4	6	3	
5. Obdrželi jste za poslední půl rok uznání nebo pochvalu za dobře vykonanou práci?	ANO	NE				
Výsledek č. 5	12	1				
6. Je v práci někdo, kdo podporuje Váš rozvoj?	ANO	NE				
Výsledek č. 6	10	3				
7. Měli jste v posledním roce příležitost se v práci něco naučit nebo se rozvíjet?	ANO	NE				
Výsledek č. 7	12	1				
8. Nacházíte ve vnitropodnikovém informačním systému všechny potřebné informace, které hledáte?	méně než 50%	51% - 60%	61% - 70%	71% - 80%	81% - 90%	91% - 100%
Výsledek č. 8	5	1	3	2	1	1
9. Víte, jaké jsou současné vývojové trendy ve Vašem oboru?	ANO	NE				
Výsledek č. 9	12	1				
10. Máte v práci dobré přátele?	ANO	NE				
Výsledek č. 10	10	3				
11. Hodnotíte týmovou práci v podniku jako fungující?	ANO	NE				
Výsledek č. 11	12	1				
12. Býváte v přímém kontaktu se zákazníkem?	ANO	NE				
Výsledek č. 12	9	4				
13. Pokud 12. ANO => Víte jak se zákazníkem správně komunikovat?	ANO	NE				
Výsledek č. 13	7	2				

14. Poskytuje Vám zaměstnavatel benefity?	ANO	NE
<i>Výsledek č. 14</i>	12	1
15. Jsou nějaké další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal?	ANO	NE
<i>Výsledek č. 15</i>	8	5
16. Pokud 15. ANO => <i>Výsledek č. 16</i>	• Odběr odborného časopisu, pravidelný nákup odborných knih • Delší dovolená, 5. týden dovolené, více dovolené • Firemní tričko • Firemní podíl • Sickdays, jmenováno 2x • Firemní auto • Příspěvky na certifikace • Ovoce, jmenováno 2x • Stravenky o vyšší hodnotě • Placené přesčasy a státní svátky	
17. Jaká byste uvítal ve společnosti zlepšení? <i>Výsledek č. 17</i>	• Společné sportovní aktivity či výlety, pravidelná neformální setkání • Více neformálních vnitropodnikových aktivit • Zlepšení vzájemného předávání informace - rozvinutí používání informačního systému • Sjednocení procesu vývoje • Striktní dodržování domluvených pravidel vývoje • Další dva lidi, kteří budou dělat operativu, aby vývojáři měli klid na vývoj • Rozšíření týmu programátorů a obchodáků • Větší snaha o inovátorství, podporovat nejmodernější postupy • Vylepšení vnitrofiremní komunikace - myšleno standardizovat komunikační kanály. • Formálnější/standardizovaný proces zadání úkolu -> vypracování -> vyhodnocení • Průběžné kontrolování práce tak, aby se případné nepochopení specifikace odhalilo hned v počátku vývoje • Intenzivnější používání ISu pro evidenci a správu úkolů • Přesné (nejlépe písemné) specifikování úkolů • Větší odstínění od zákazníků • Stává se, že se různé analýzy a kalkulace musí řešit během 1-2 dnů od zadání od vedení firmy, to někdy narušuje jak můj plán úkolů, tak i kolegů • Trošku vylepšit jednačku, není moc reprezentativní	

PŘÍLOHA Č. 3 – Rozhovor s vedením společnosti

1. Je vedením společnosti definována vize společnosti, poslání a firemní hodnoty? **ANO**
2. Komunikujete s kreativními lidmi, kteří o oboru nic nevědí, ale mohou přinést nový pohled na věc? **ANO**
3. Děláte rozhodnutí přímo „ve víru dění“ nebo k nim většinou dochází z určitého odstupu? **S ODSTUPEM**
4. Sledujete pravidelně Vaši konkurenci? **NE**
5. Jste ochoten si vyhradit nejméně čtyři hodiny týdně po dobu 16 týdnů na činnosti spojené se zaváděním BSC (Balanced Scorecard) ve společnosti? **ANO**
6. Jste ochoten najmout externího pracovníka, který bude řídit zavedení BCS ve společnosti? **ANO**
7. Bývá ve Vašem rozhodovacím procesu běžně zvažováno několik možností? **ANO**

ZÁKAZNÍK

8. Zapojujete se osobně do rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? **ANO**
9. Je organizace v kontaktu s tržními vývojovými trendy a potřebami zákazníků? **ANO**
10. Víte, jaké mají zákazníci dlouhodobé cíle a jak jim můžete pomoci k jejich dosažení. **ANO**
11. Měříte spokojenost Vašich zákazníků? **NE**
12. Myslíte si, že společnost dostatečně komunikuje s aktuálními zákazníky? **NE**
13. Dochází ve společnosti k efektivnímu šíření informací o jednotlivých zákaznících, například pomocí informačního systému? **ANO**
14. Máte ve společnosti systém pro správu reklamací a stížností od zákazníků? **NE**
15. Napište počet oprávněných reklamací Vašich zákazníků za poslední dva roky. **NEVÍM**
16. Požadují zákazníci inovace současných produktů? **ANO**
17. Hledáte, přitahujete a udržujete si ty nejziskovější zákazníky? **ANO**

FINANCE

18. Analyzovali jste v poslední době klíčové finanční ukazatele? **NE**
19. Jsou Vaše tržní a zákaznická rozhodnutí zaměřena na zvyšování ziskovosti? **NE**
20. Jaká jsou Vaše očekávání růstu ziskovosti pro rok 2012 oproti roku 2011, v %? **+10%**
21. Měříte ziskovost svých jednotlivých zákazníků? **ANO**
22. Jsou peněžní prostředky podniku řízeny efektivně? **NE**
23. Sledují se ve společnosti rizika? **ANO**
24. Používají se revizní procesy (související se sledováním rizik)? **NE**
25. Tvoříte rozpočty a plánujete náklady? **ČÁSTEČNĚ**

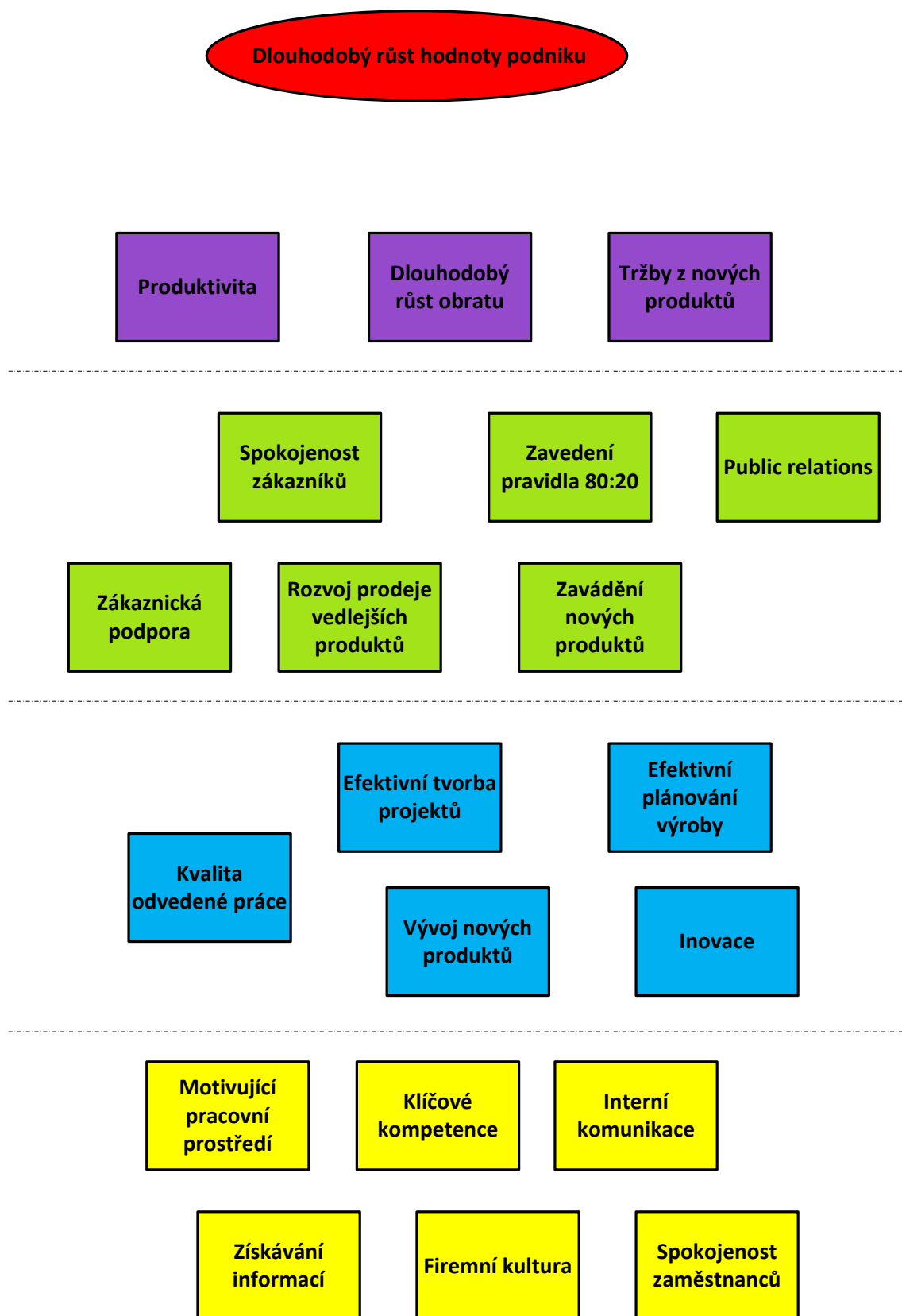
INTERNÍ PROCESY

26. Proudí užitečné informace uvnitř organizace volně a snadno k lidem, kteří je potřebují a mohou je nejlépe využít? **ANO**
27. Dochází při realizaci projektů k prodlužování jejich lhůt dodání? **ANO**
pokud ANO => Je toto prodlužování způsobeno interními procesy či je chyba způsobena ze strany pomalé odezvy od zákazníka. **ZÁKAZNÍK**
28. Věnuje se dostatečná pozornost budování a publicitě značky? **NE**
29. Jsou Vaše webové stránky atraktivní, praktické a věcné? **NE**
30. Plánujete v roce 2012 produktové rozšíření či inovaci stávajícího produktu? **ANO**
31. Při výběru dodavatelů se řídíte pouze cenou nebo konáte rozsáhlejší výběrová řízení? **ŘÍZENÍ**
32. Máte s klíčovými dodavateli podepsané smlouvy? **ANO**

ZAMĚSTNANCI A INOVACE

33. Zaznamenal jste v posledním roce odchod klíčového zaměstnance? **NE**
34. Jste v přímém kontaktu se zaměstnanci na nejnižším organizačním stupni nebo s nimi komunikuje prostřednictvím jejich přímých nadřízených. **ANO**
35. Jaký je průměrný věk Vašich zaměstnanců? **NEVÍM PŘESNĚ**
36. Jaký je podíl partnerů, od kterých odebíráte služby k počtu zaměstnanců? **NEVÍM PŘESNĚ**
37. Podporuje vedení společnosti zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit? **ANO**
38. Odhadněte, kolik korun společnost investovala do vzdělání svých pracovníků v roce 2011? **60.000 Kč**
39. Mají zaměstnanci k dispozici interní informační systém, kde by sdíleli užitečné informace s ostatními? **ANO**
40. Poskytujete svým zaměstnancům nějaké výhody? (ANO/NE) Pokud ANO, tak jaké? **ANO**

PŘÍLOHA Č. 4 – Tvorba strategické mapy



Dlouhodobý růst hodnoty podniku

Produktivita

**Dlouhodobý
růst obrátu**

**Tržby z nových
produktů**

Spokojenost zákazníků

**Zákaznická
podpora**

**Rozvoj prodeje
vedlejších
produktů**

**Zavedení
pravidla 80:20**

**Zavádění
nových
produktů**

Public relations

**Kvalita
odvedené práce**

Inovace

Efektivní tvorba projektů

**Efektivní
plánování
výroby**

**Vývoj nových
produktů**

Motivující pracovní prostředí

**Spokojenost
zaměstnanců**

**Klíčové
kompetence**

**Interní
komunikace**

Firemní kultura

**Získávání
informací**

