



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
PROSTŘEDNICTVÍM BALANCED SCORECARD A
NÁVRHY NA JEJÍ ZVÝŠENÍ**

EVALUTION OF CORPORATE PERFORMANCE BY BALANCED
SCORECARD AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Vydržel

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Petr Vydržel**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím Balanced Scorecard a návrhy na její zvýšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti vybraného podniku za použití metody Balanced Scorecard ve společnosti Remarkplast Group a.s. Na základě této analýzy navrhne opatření pro budoucí zlepšení jednotlivých procesů a tím celkové konkurenceschopnosti podniku.

Základní literární prameny:

Horváth & Partners. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. 352 s. ISBN 978-1-118-93901-7.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení současného stavu a výkonnosti společnosti Remarkplast Group a.s. s využitím konceptu Balanced Scorecard. V teoretické části práce je vymezen pojem výkonnost a popsána metodika modelu Balanced Scorecard. V analytické části je přiblížena současná situace společnosti a na základě získaných teoretických poznatků je provedena analýza perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V závěru práce je vypracován návrh implementace konceptu BSC ve společnosti. Jsou navrženy strategické cíle a měřítka společně s cílovými hodnotami, které by měli pomoci společnosti Remarkplast Group a.s. zlepšit její výkonnost v dalších letech.

Abstract

This master's thesis is focused on evaluation of the current state and business performance of company Remarkplast Group a.s. using the Balanced Scorecard. The theoretical part defines the concept of business performance and methodology of the Balanced Scorecard. The analytical part describes the current situation of the company and based on acquired theoretical knowledge analyze the financial, customer, internal processes and perspective of learning and growth. At the conclusion of the thesis, is a proposal for the implementation of the BSC concept to company. The strategic goals and scales with target values are proposed to help Remarkplast Group a.s. to improve its overall performance in the coming years.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost podniku, perspektiva, strategická mapa, strategické cíle, měřítka výkonnosti, cílové hodnoty, společnost.

Key words

Balanced Scorecard, business performance, perspective, strategic map, strategic objectives, performance measures, target values, company.

Bibliografická citace

VYDRŽEL, P. *Hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím Balanced Scorecard a návrhy na její zvýšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 84 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2018

.....

podpis

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné rady, připomínky a vedení při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům ve vedení společnosti Remarkplast Group a.s. za poskytnutá data, podklady a informace pro vypracování diplomové práce a také za čas, který mi věnovali.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Výkonnost podniku	15
1.2 Představení Balanced Scorecard.....	17
1.3 Perspektivy BSC.....	18
1.3.1 Finanční perspektiva.....	20
1.3.2 Zákaznická perspektiva	21
1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů	22
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu.....	24
1.4 Implementace Balanced Scorecard.....	25
1.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	26
1.4.2 Vyjasnění strategie	27
1.4.3 Tvorba BSC	28
1.4.4 Proces rozšíření – „Roll-out“.....	29
1.4.5 Zajištění plynulého nasazení BSC.....	30
1.5 Existující bariéry BSC	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
2.1 Základní údaje	33
2.2 Představení společnosti a její historie.....	33
2.3 Organizační struktura	35
2.4 Zaměstnanci.....	37
2.5 Oblast obchodu.....	39
2.6 Nejdůležitější procesy	40
2.7 Porfolio výrobků.....	42
2.8 Hodnocení současné výkonnosti podniku	44
2.8.1 Finanční perspektiva.....	44
2.8.2 Zákaznická perspektiva	46
2.8.3 Perspektiva interních procesů.....	49
2.8.4 Perspektiva učení se a růstu.....	51
3 VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC	53
3.1 Vytvoření organizačních předpokladů	53

3.1.1 Projektový tým	53
3.1.2 Časový průběh projektu.....	54
3.1.3 Rozpočet projektu.....	56
3.2 Vyjasnění strategie	57
3.3 Tvorba BSC	58
3.3.1 Stanovení strategických cílů.....	59
3.3.2. Vytvoření strategické mapy.....	64
3.3.3 Výběr měřítek a cílových hodnot	65
3.3.4 Stanovení strategických akcí	69
3.4 Rozšíření BSC do celého podniku – Roll out.....	73
3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC.....	74
3.6 Závěrečné shrnutí přínosů Balanced Scorecard pro společnost	75
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM GRAFŮ	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

V současné době téměř na všech trzích existuje velká konkurence. Hlavní slovo má vždy zákazník, který svou možností volby, jakým produktem nebo službou uspokojí svoje potřeby prakticky rozhoduje o tom, co by měly podniky vyrábět a nabízet. Proto se musí podnikatelské subjekty neustále snažit o zdokonalování svým produktů a zkoušet se nějakým způsobem odlišit od ostatních konkurenčních společností, aby si udrželi nebo vylepšili svoje postavení na trhu a tím zůstali konkurenceschopní. Pro podnik je tedy nezbytné, aby co nejlépe pochopil potřeby zákazníka. Měl by najít a využít konkurenčních výhody a na jejich základě se snažit zvýšit svoji výkonnost. Podnik by měl důkladně analyzovat produkty a služby od konkurence, jejich strategie a chování na trhu a využít těchto získaných informací ve svůj prospěch.

V dnešní době globálního konkurenčního prostředí již ovlivňuje podnikovou výkonnost velké množství faktorů. V minulých dobách se hodnotila výkonnost firem pomocí účetnictví a finančních ukazatelů, pomocí nichž lze měřit a hodnotit hospodaření společnosti. V současné době, již ale nelze nahlížet na výkonnost pouze z pohledu finančních ukazatelů. I když se tyto měřítka hodnocení využívají i dnes, tak samy o sobě se již stávají nedostatečnými a je potřeba posuzovat podnik i z jiných hledisek než jen z finančního, které nám nabízí zpětné hodnocení situace. V posledních letech je často diskutovanou problematikou spokojenost zákazníků, zaměstnanců a promítání strategie společnosti do všech procesů a činností v podniku. Tyhle faktory značně ovlivňují výkonnost podniku.

Právě k tomuto může sloužit Balanced Scorecard. Kromě vykazování finanční stability a výkonnosti musí podnik neustále být schopen reagovat na měnící se potřeby zákazníků a poskytovat pro ně vyšší hodnotu než konkurence tím, že bude na trhu nabízet ty nejkvalitnější výrobky a služby, které uspokojí poptávku zákazníků. Musí se neustále snažit zlepšovat procesy uvnitř podniku, aby byly co možná nejefektivnější a v souladu s celkovou strategií společnosti. V současnosti je velmi důležité starat se o svoje zaměstnance, protože na trhu práce panuje obrovská konkurence. Proto je důležité umožnit svým zaměstnancům zlepšovat svoji kvalifikaci a tím pádem možnosti kariérního růstu do budoucna, protože hlavně díky nim a technologiím dosahuje podnik přidané hodnoty v podnikání.

Balance Scorecard, neboli systém vyvážených ukazatelů, který začali manažeři v devadesátých letech využívat, je typický tím, že vytváří vazby mezi podnikovou strategií a všemi operativními činnostmi, jež souvisejí s měřením výkonnosti. Právě kvůli tomu se tento koncept zařadil mezi nejpoužívanější systémy řízení podniku. Autoři této metody S. Kaplan a David P. Norton reagovali na zjištění, že spousta strategických záměrů společností nebyla promítána v jednotlivých firemních procesech. Tento model je tedy často využíván v podnicích, které chtějí být efektivní a dlouhodobě si udržet svoji konkurenceschopnost a nejlepší postavení na trhu. Největším rozdílem oproti typickým finančním ukazatelům je, že koncept BSC nevychází pouze z dat v minulosti, ale snaží se orientovat na budoucí možnosti podniku a dosahování stanovených hodnot, díky čemuž se co nejvíce přiblíží požadovaným strategickým cílům společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku pomocí zjednodušeného modelu implementace Balanced Scorecard ve skupině Remarkplast na území České republiky a pokusit se navrhnout možnosti pro zlepšení jednotlivých procesů a tím celkové konkurenceschopnosti podniku. Bude se tedy jednat o společnosti Remarkplast Group a.s., Remarkplast compounding a.s. a Remarkplast s.r.o.

Hlavního cíle diplomové práce bude dosaženo pomocí splnění dílčích cílů:

- **1. objasnění teoretických poznatků**-převážně o metodice BSC, která je hlavním východiskem pro zpracování diplomové práce.
- **2. představení skupiny Remarkplast**-složena ze čtyř společností. Bude představena její historie, oblast podnikání či jednotlivé procesy.
- **3. analýza současného stavu společnosti**-z pohledu čtyřech zvolených perspektiv
- **4. analyzování vize a strategie skupiny Remarkplast**-bude přiblížena ve spolupráci s vedením společnosti.
- **5. sestavení rámce Balanced Scorecard**-pro společnost včetně návrhů ke zlepšení.

Diplomová práce bude rozdělena do 3 kapitol. Teoretická část je zaměřena na přiblížení metody Balanced Scorecard, která slouží pro hodnocení výkonnosti podniku. Jsou zde definované jednotlivé perspektivy modelu. Následně je popsán postup vytváření konceptu BSC a také samotný způsob jeho implementace do podniku.

V analytické části bude představena skupina Remarkplast. Bude objasněn předmět jejího podnikání, organizační struktura, zaměstnanci a procesy ve společnosti. Následně bude hodnocena současná situace společnosti v jednotlivých perspektivách, která slouží jako podklad pro vytvoření vlastního návrhu modelu BSC.

Poslední kapitola diplomové práce bude navrhnutím implementace modelu BSC do společnosti. V první fázi bude vyjasněna a zpracována strategie a vize skupiny Remarkplast. Dále bude sestaven časový harmonogram a rozpočet projektu. Poté budou stanoveny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy BSC a k nim přiřazeny měřítka a cílové hodnoty.

Následně budou vybrány strategické akce, které povedou ke splnění strategických cílů společnosti. Na závěr práce budou zhodnoceny doporučení a přínosy, které plynou z navrhované implementace do společnosti Remarkplast Group a.s.

Ke zpracování diplomové práce budou využity základní vědecké metody, které povedou k získání potřebných informací a poznatků. V práci bude použita metoda analýzy, která bude sloužit k rozboru současné situace společnosti Remarkplast Group a.s., a to vlastností a vztahů jak v oblasti finančních, tak i nefinančních faktorů vedoucích k odhalení vlastností a struktury jednotlivých jevů a procesů. Pro eliminaci nepodstatných informací a poznatků bude využita metoda abstrakce, která by měla vytvořit lepší přehled o jednotlivých procesech.

Pro zpracování výsledků bude využito metod dedukce a indukce na jejichž základě bychom měli odhalit podstatu zkoumaného podniku z pohledu platných poznatků vycházejících z daných charakteristik společnosti a následně se pokusit odvodit a aplikovat nové platné závěry a konkrétnější poznatky. V diplomové práci bude také využito metody syntézy, která pomůže k opětovnému spojení jednotlivých částí v celek. Z tohoto podkladu pak následně bude navržena implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Remarkplast Group a.s.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je v první části zaměřena na přiblížení pojmu výkonnost podniku. Převážná část této kapitoly je věnována konceptu Balanced Scorecard, který je stěžejní pro zpracování praktické části diplomové práce

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost jsme se naučili používat poměrně běžně v každodenním životě bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Zajímavé je si všimnout toho, že čím častěji používáme nějaký pojem, mnohdy v různých souvislostech, tak tím více se stává přirozenou součástí našich domněnek, že i lidé kolem nás s nimiž při společné komunikaci tento pojem používáme, vědí, co je vlastně jeho podstatou a co jím tím vlastně chceme sdělit.

Podstata významu slova výkonnost nám přitom může běžně při komunikaci snadno uniknout. Už jen proto, že se tento pojem užívá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku. Kvůli tomu můžeme na otázku, co vlastně znamená výkonnost najít celou řadu definic a odpovědí. (Wagner, 2009). Wagner říká, že v obecném pojetí:

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“ (Wagner, 2009, str. 17)

Výkonností podniku musíme chápat všechny oblasti podnikových činností, které je potřeba spolu sladit tak, aby byl výsledkem efektivně fungující a prosperující podnikatelský subjekt s dlouhodobou vizí existence, který bude schopný pružně reagovat a co nejlépe se přizpůsobovat neustále se měnícím se podmínkám.

Získání a využívání konkurenční výhody je do značné míry to, na čem závisí výkonnost podnikových činností. Pro dnešní dobu je typické, že dochází neustále ke změnám v podnikatelském prostředí, proto je velmi těžké pro společnosti si tuhle konkurenční výhodu z dlouhodobého hlediska udržet. Proto se mohou úspěšně rozvíjet jenom ty podniky, které dokáží reagovat na měnící se podmínky podnikání. Zároveň sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a neustále se snaží o její trvalé zvyšování. (Pavelková, Knapková, 2012)

Podle Kocmanové a kol. (2013) lze měřit výkonnost podniku různými metodami. A to buď jednoduššími nebo složitějšími, které mohou být uplatněny různými typy modelů. Samotná výkonnost lze charakterizovat systémem měření souboru ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností.

Pod pojmem udržitelnost podniku je chápán přístup v podnikání se snahou vytvořit dlouhodobé hodnoty pro vlastníky tím, že budou přijaty příležitosti a s tím spojená rizika budou řízeny z ekonomického, environmentálního a sociálního vývoje. V dnešní době roste počet investorů, kteří vnímají udržitelnost jako rozhodující faktor úspěchu podnikání. (Kocmanová a kol., 2013)

Důležitým předpokladem pro každý podnik, který chce obstát v silném konkurenčním prostředí, by mělo být pravidelné měření a vyhodnocování jeho výkonnosti. Co nejefektivnější měření výkonnosti podniku je klíčové pro zajištění úspěšné implementace podnikové strategie. Podnik by měl být schopný posuzovat a měřit svoji výkonnost, a to hlavně z hlediska nákladů, flexibility, kvality a hodnoty podniku. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Pro měření výkonnosti podniku existují tradiční přístupy, které jsou většinou zaměřeny na hodnocení minulosti, v lepším případě přítomnosti. Tyto přístupy se vyznačují tím, že jsou zaměřeny převážně na finanční kritéria, jako je například maximalizace zisku a pro stanovení cílů se využívá velkého množství ukazatelů. Jejich cílem je nastavení výkonnostních indikátorů, které slouží k porovnávání, poznávání trendů či k odhalování potenciálních rezerv společnosti. (Veber & kol., 2009)

Tyto přístupy finančních ukazatelů byly postupem času rozšířeny o další nefinanční měřítka, které by měli vést k co nejefektivnějšímu hodnocení výkonnosti. Společnosti, které byly úspěšné při hodnocení své výkonnosti používali ke svému měření menší počet ukazatelů, které co nejvíce vystihovaly potřeby podniku a byly stanoveny ve spolupráci s vedením společnosti. Postupně vzniklo několik moderních přístupů k měření výkonnosti podniku. Mezi nejvíce úspěšné řadíme Benchmarking, EFQM Model Excellence či Model Malcolm Baldrige. Diplomová práce bude zaměřena na další významný přístup měření výkonnosti, a to koncept Balanced Scorecard. (Solař a Bartoš, 2006)

1.2 Představení Balanced Scorecard

Balanced Scorecard patří mezi nejpropracovanější a nejznámější přístupy, kterými se dá řídit výkonnost podniku. Zaměřuje se jak na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale také na její zasazení do celého systému řízení podnikové výkonnosti. (Wagner, 2009)

Tento koncept je manažerským nástrojem, který představili v devadesátých letech 20. století Robert Kaplan a David Norton. Balanced Scorecard neboli systém vyvážených ukazatelů má za úkol navzájem propojit korporátní strategii společnosti s operativními aktivitami s důrazem na jejich měření a řízení. (Fotr, 2012)

Impulesem pro vznik nové metody BSC byl střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví. To bylo dostačující pro podniky v průmyslové éře, kdy nebyly rozhodujícími faktory jejich podnikání investice do dlouhodobých schopností a vztahy se zákazníky. Pro stanovení strategie podniku, kterou musí v dnešním informačním věku podniky mít, jsou již tato finanční měřítka nedostačující. BSC je charakterizován tím, že zachovává tradiční finanční měřítka zachycující pouze minulé finanční transakce a přidává k nim nová měřítka. Podniková strategie je důležitá pro to, aby co nejefektivněji investovala do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací tak vytvořili hodnotu. (Kaplan a Norton, 2005)

Tradiční finanční měřítka omezují potenciál společnosti vytvářet budoucí hodnoty, což je důležité pro dlouhodobou finanční výkonnost a konkurenceschopnost. Balanced Scorecard se nesnaží výkonnost podniku měřit pouze z pohledu vykazovaných finančních výsledků, ale hledá i v jiných oblastech – jakosti, výrobních procesech, produktivitě, efektivnosti vývoje nových produktů či přínosů pro vlastníky. Pro tento koncept je důležitá vyváženost ve sledování a řízení výkonnosti podniku. Společnost si vytváří integrovaný soubor měřítek, kterým se snaží sladit zájmy managementu, zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení. (Tomek, 2009)

BSC nepředstavuje pouze operační či taktický systém měřítek, ale v dnešní době bývá často společnostmi využívána i jako strategický manažerský systém. Z toho vyplývá, že tento moderní přístup využívají podniky k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci kritických manažerských procesů, kterými jsou:

- vyjasnění a následné převedení vize a strategie do určitých cílů,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení konkrétních cílů sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a schopnosti učení se. (Kaplan and Norton, 1996)

Balanced Scorecard poskytuje ve společnostech manažerům ucelený rámec, který převádí strategii a vizi společnosti do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Díky BSC mnoho podniků dokázalo formulovat a přijat svoje strategické poslání, jehož základní hodnoty pak byly postupně sděleny všem zaměstnancům. Posláním jsou myšleny pocity naléhavosti realizovat novou strategii, identifikovat cílové trhy a nejdůležitější produkty. Účelem tohoto přístupu je ovlivňovat budoucnost společnosti. To se projevuje především používáním dlouhodobých strategických cílů, které se rozpadají do nižších podnikových úrovní za použití hybných sil. (Přibyslavský, 2006)

BSC používá finanční měřítko minulé výkonnosti a doplňuje je o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Cílem hybných sil je informovat o změně stavu dříve, než se projeví ve zmíněných zpožděných ukazatelích. Cíle a měřítko tohoto přístupu vycházejí z vize a strategie podniku. Samotný management podniku tak může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytváří hodnotu pro současné a budoucí zákazníky nebo jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů či způsobu práce. (Kaplan a Norton, 2005)

1.3 Perspektivy BSC

Nestačí pouze určit finanční cíle, pokud zůstává nejasné, jaké stěžejní úkoly musí být stanoveny, aby bylo možné těchto cílů dosáhnout. Stejně je špatné, když různé cíle definujeme odděleně. Pak dochází k zanedbání jejich vzájemných implikací a působení. Z tohoto jasně vyplývá požadavek na vzájemné sloučení všech významných hledisek. Na základě empirických studií tak mohli Kaplan a Norton prokázat, že úspěšné společnosti vyváženě sledují nejméně čtyři úrovně a to:

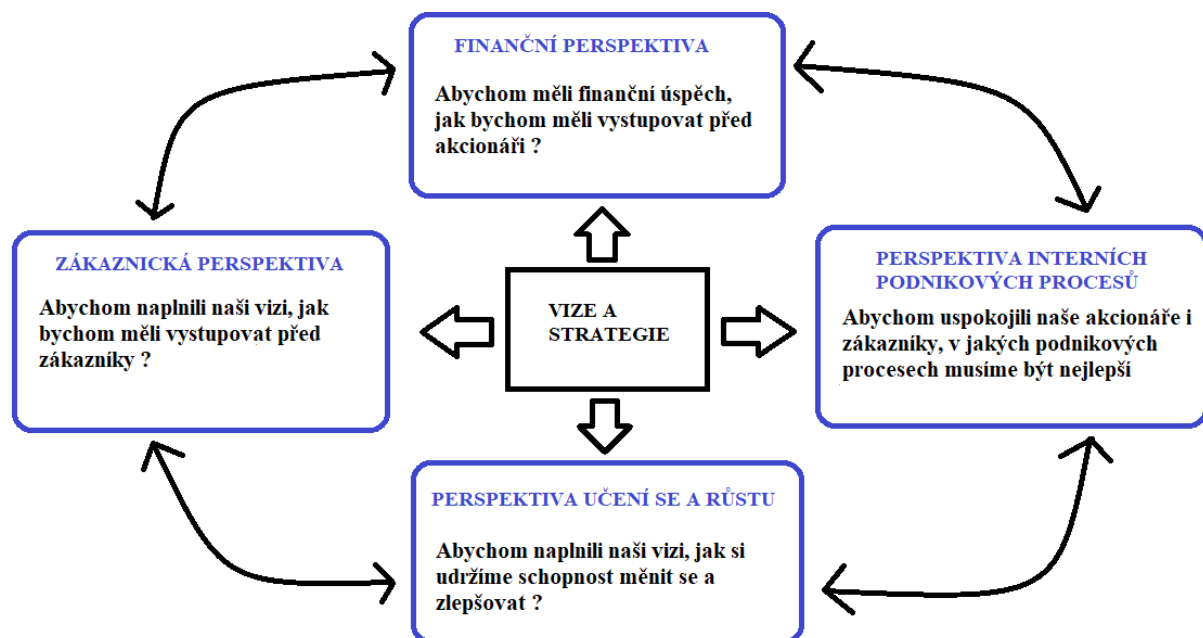
- finance,
- zákazníka,

- procesy,
- potenciály.

Tyhle jednotlivé úrovně se nazývají perspektivy. Úlohou perspektiv Balanced Scorecard je ještě před samotným procesem hledání strategie určit model uvažování, kterým zajistíme to, že budou promyšleny všechny stěžejní činnosti podniku ve vyváženém poměru. BSC zamezuje izolaci jednotlivých perspektiv, protože je všechny jasně definuje a poohlíží na ně jako na vzájemně propojené a zároveň vyvážené perspektivy. Takové vyvážené a komplexní uvažování v rámci všech perspektiv dopomáhá k tomu, aby byly vytvořeny konzistentní systémové cíle. (Horváth a Partner, 2002)

Vypadá to, že čtyři perspektivy BSC jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující. Tyto jednotlivé čtyři perspektivy by však měly být chápány pouze jako určitá šablona, ne svěřací kazajka. Neexistuje žádný teorém či nařízení, že zrovna tyhle čtyři perspektivy, které se používají jsou nezbytné a dostačující. Záleží to na okolnostech v daném odvětví a strategiích jednotlivých firem, proto v praxi někdy podniky reálně používají více nebo méně perspektiv. (Kaplan a Norton, 2005)

Obrázek 1: BSC jako rámec převedení strategie do operačních výkonů



Zdroj: vlastní zpracování (Kaplan a Norton, 2005, str.20)

1.3.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva by měla být velmi dobře vnímána akcionáři, protože vývoj finančních ukazatelů vypovídá o dynamice zhodnocování obchodních podílů. Zároveň odpovídají na otázku, jakých hodnot musí vybrané finanční ukazatele dosáhnout, aby se naplnilo očekávání, které akcionáři očekávali a zhodnotili tedy svůj investovaný majetek. (Fotr, 2012)

Tato perspektiva měří, hlavně u podniků orientovaných na zisk, zda je strategie úspěšná či neúspěšná. Stanovené cíle a měřítko měří efekt, který vyplývá z realizace dané strategie. Finanční perspektiva se tedy snaží vyjádřit, zda mohl být realizován konečný cíl, veškerého hospodaření podniku, což je dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Základní otázkou finanční perspektivy tedy je: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (Horváth & Partners, 2002, str. 24)

Podle Kaplana a Nortona tvoří finanční perspektiva, její cíle a měřítko, vrchol příčinného řetězce Balanced Scorecard. Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů se strategií společnosti. Finanční cíle by měly být „ohniskem“, do kterého směřují cíle a měřítko všech ostatních perspektiv. Každé jednotlivé měřítko by tak mělo být prvkem řetězce příčin a souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Balanced Scorecard je strategií začínající se stanovením dlouhodobých finančních cílů, které propojují s posloupnostmi a akcemi ve finančních a interních procesech, v problematice péče o zákazníka a zaměstnance, aby mohlo být dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti podniku. (Kaplan a Norton, 2005)

Ve většině společností, v této perspektivě, jsou hybnými silami, které vedou k dosahování finančních cílů:

- zvýšení obratu,
- snižování nákladů na jednotku,
- zvyšování produktivity,
- efektivnější využití zdrojů. (Solař a Bartoš, 2006)

Finanční perspektiva BSC umožňuje podnikovému managementu definovat nejen metodu, která dokáže posoudit, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné,

jež jsou nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je potřeba přizpůsobit odvětví ve kterém podnikáme, konkurenčnímu prostředí a v neposlední řadě podnikové strategii. (Kaplan a Norton, 2005)

1.3.2 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva se soustředí na ty cíle, které jsou propojeny se vstupem na trh a umístěním na trhu. V této části si musí podnik ujasnit, které zákazníky s jejich potřebami se budou snažit uspokojit a jaký jim chtějí nabídnout užitek. Základní otázkou této perspektivy tedy je: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“ (Horváth & Partners, 2002, str. 25)

V zákaznické perspektivě se snaží podniky identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty jsou pro podnik zdrojem příjmů – součástí jeho finančních cílů. V této perspektivě se stanovují klíčová měřítka pro příslušné klíčové zákazníky a tržní segmenty, kterými jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků či jejich rentabilita. Pokud podniky včas nepochopí potřeby svých zákazníků, tak můžou očekávat konkurenci, která přijde s nabídkou výrobků a služeb lépe uspokojujících potřeby zákazníků. Z toho vyplývá, že k tomu, aby podnik dosáhl skvělé dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby, které zákazníkům poskytnou hodnotovou výhodu. Právě stanovení hodnotových výhod pro svůj cílový segment zákazníků pak bude „klíčem“ k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. (Kaplan a Norton, 2005)

Každá potenciální zákaznická skupina automaticky nepředstavuje pro podnik možnost rentabilního růstu nebo produkty, které budou na trhu vnímány jako hodnotné. Z tohoto důvodu je potřebné si vymezit takové zákaznické segmenty, které budou pro nabídku daného podniku představovat to nejlepší na trhu a zároveň budou v souladu s podnikovou strategií. Hodnotové nabídky rozlišuje jednotlivé společnosti působící na daném trhu podle toho, co zákazníkům nabízejí. Cílem každého úspěšného podniku by mělo být zvyšování hodnoty pro zákazníka, tím, že se budou snažit co nejlépe uspokojit rostoucí požadavky a přání zákazníků. Podnik tak může uplatnit jednu ze tří metod, kterou bude vůči svým zákazníkům uplatňovat. První je zaměřena na neustálé inovování produktu a snahou nabízet nejlepší produkt na trhu. Druhá metoda je zaměřena na co nejefektivnější výrobu, aby mohli zákazníkovi nabídnout

produkt za co nejnižší cenu, která je na trhu dostupná. Třetí metoda je zaměřená na budování vztahů se zákazníkem. To znamená, pokusit se jakkoliv poznat a uspokojit specifické potřeby zákazníků. (Niven, 2006)

Jak bylo řečeno hodnotové výhody zákazníka jsou vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím se snaží společnosti vybudovat loajalitu a spokojenost v cílových segmentech. Tento klíčový pojem slouží k pochopení hybných sil zákaznické perspektivy, které platí všeobecně pro všechny odvětví. Tyto hybné síly jde rozdělit do tří kategorií:

- vlastnosti výrobků a služeb,
- vztahy se zákazníky
- image a pověst podniku.

Nasměrováním konkrétních cílů a měřítek skrz tyto tři skupiny mohou manažeři nasměrovat své podniky k tomu, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. Vlastnost výrobků a služeb je určena jejich funkčností, cenou a jakostí. Vztahem se zákazníkem se rozumí dodání výrobku zákazníkovi, včetně odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Dimenze image a pověst podniku má vyvolávat u zákazníků loajalitu založenou na kvalitě produkce. V dnešní době již nestačí pouze poskytnutí výrobků a služeb s požadovanou přidanou hodnotou. Úspěšná společnost musí svoje produkty poskytovat zákazníkům v požadovaném čase, kvalitě a za cenu, kterou za ni budou ochotni zaplatit. Právě zvládnutí a zohlednění těchto tří prvků může být pro podnik zdrojem konkurenční výhody. (Kaplan a Norton, 2005)

1.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Procesní perspektiva představuje všechny potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, díky kterým podnik dosáhne zákaznických a finančních cílů. V této perspektivě nejde o sestavení seznamu veškerých procesů v podniku, ale o to zaměřit se na procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. Základní otázkou je: „*Jaké cíle týkajících se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“ (Horváth & Partners, 2002, str. 25)

Podniky většinou vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka až potom, co určí jednotlivé cíle a měřítka v perspektivě zákaznické a finanční. Tyto cíle a měřítka by měla zákazníci

společnosti udělat spokojenými, a tak vést ke splnění cílů ve finanční perspektivě. Při stanovování cílů měřítek v této perspektivě by měla společnost mít na mysli především komplexní a perfektní zvládnutí veškerých podnikových procesů a činností integrovaných do hodnotového řetězce. Jednotlivá oddělení by neměli pracovat samostatně a řešit pouze svoje cíle, ale ve fungujícím podniku by spolu měla všechna oddělení úzce spolupracovat za účelem dosažení cílů podnikové strategie.

Veškeré činnosti, které v podniku probíhají spolu dohromady tvoří jeden celek, a to tzv. hodnotový řetězec. V každém podniku existuje jedinečná skupina procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce by měl sloužit jako šablona, kterou si může podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravit. Kaplan a Norton definují hodnotový řetězec jako model, který zahrnuje tři základní procesy:

- inovační proces
- provozní proces
- poprodejní proces. (Kaplan a Norton, 2005)

Obrázek 2: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: vlastní zpracování (Kaplan a Norton, 2005, str.89)

V **inovačním procesu** hledá podnik možnosti ke zlepšení užitečnosti produktů, a to z pohledu zákazníků. Na základě marketingového průzkumu zkoumá vývoj potřeb zákazníků a následně se snaží výrobek nebo službu inovovat takovým způsobem, aby odpovídal právě požadovaným představám zákazníků. Měřítky pro inovační proces mohou být například procento prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh ve srovnání s konkurencí nebo doba vývoje nové generace výrobků. (Kaplan a Norton, 2005)

V **provozním procesu** jde o dodržování kvality, snižování provozních nákladů a v neposlední řadě dodržování termínů dodání. Dříve byla brána na tenhle proces hodnotového řetězce největší pozornost. Svou důležitost tento proces určitě neztratil, ale v současnosti stojí v popředí zákazník a tím pádem je rozhodující pro dosažení finančních a zákaznických cílů inovační proces. Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka a končí v momentě, kdy je výrobek či služba dodána k zákazníkovi. V tomto procesu jsou typickými měřítky vyhodnocování doba trvání, kvalita, produktivita a náklady provozního procesu.

Poslední fází hodnotového řetězce je **poprodejní proces**, kde se jedná o servis poskytovaný podnikem po prodeji zákazníkovi. Jsou zde zahrnuty záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů. Společnosti mohou svou výkonnost měřit celkovou dobou trvání cyklu od vznesení zákaznického požadavku až po jeho úplné vyřešení, tedy rychlost odezvy na závadu. Případně náklady, které musí podnik vynaložit na požadovanou opravu či počtem reklamací za určitou dobu. (Kaplan a Norton, 2005)

1.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle perspektivy učení se a růstu jsou používány k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje jsou z toho pohledu považováni zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace i informační systémy. Tyto zmíněné potenciály neslouží jenom k realizaci aktuální strategie, ale zároveň by měly vytvářet předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvýšení adaptability. Základní otázkou této perspektivy je: *„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“* (Horváth & Partners, 2002, str. 25)

Perspektiva učení se a růstu u organizací se vztahuje ke třem oblastem. Jde o schopnost a kompetence zaměstnanců, informační kapitál a organizační klima (motivování, delegování pravomocí a osobní angažovanost). Specifické cíle a ukazatele v této perspektivě pomáhají identifikovat mezery mezi stávajícím potenciálem zaměstnanců, kulturou organizace, informačními systémy a požadavky do budoucnosti. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Pro měření plnění cílů této perspektivy většina podniků využívá zaměstnanecké cíle, jejichž klíčovými výstupními měřítky jsou spokojenost, udržení (věrnost) a produktivita zaměstnanců. Všechny tyto tři měřítka jsou navzájem propojeny. Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisejí s jejich produktivitou a věrností. Pokud mají zaměstnanci pracovat

efektivně, tak je potřebné, aby měli k dispozici informace související s ostatními perspektivami, které jsou v rozsahu jejich pracovní pozice. Zaměstnanci by měli být přesvědčeni o tom, že to, co dělají je smysluplné a jejich dostupné informace jim umožňují efektivně vykonávat jejich práci. Tyto tři ukazatele jsou v příčinném vztahu k aktivátorů hybných sil této perspektivy, mezi které řadíme:

- kompetence zaměstnanců,
- technologická infrastruktura,
- klima pro akci. (Kaplan a Norton, 2005)

1.4 Implementace Balanced Scorecard

Dobře implementovaný systém BSC umožňuje společnosti efektivně realizovat firemní strategii. Předpokladem pro využití této metody je uskutečnění změn v reportingu a controllingu, s jejichž pomocí se sleduje průběh reálného plnění strategického plánu. Důležitou součástí těchto změn je také přechod k vyhodnocování nejen finančních, ale také komplexních cílů. (Fotr, 2012)

Finální dosažený efekt konceptu Balanced Scorecard je závislý především na kvalitě jeho zavedení do společnosti. Jeho správná implementace, která vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu, je nejdůležitější pro úspěšnou realizaci podnikové strategie. Je podstatné si uvědomit, že BSC neznamena pouze převedení čtyř základních perspektiv na danou obchodní jednotku, ale jde o akceptování potřeby změnit systém řízení, který nám bude garantovat vybudování a upevnění konceptu řízení. Samotná implementace modelu je rozdělena do pěti fází. (Horváth & Partners, 2002)

- 1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
- 2. fáze: vyjasnění strategie
- 3. fáze: tvorba Balanced Scorecard
- 4. fáze: proces rozšíření – roll-out
- 5. fáze: zajištění plynulého nasazení Balanced Scorecard

1.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Na samém začátku by měla být odsouhlasena potřeba a *přínos implementace pro danou organizaci*. Klíčová je shoda v top managementu organizace. Je vhodné, aby všichni zaměstnanci absolvovali základní školení, na kterém se seznámí s cílem a podstatou metody BSC. Potom by mělo vedení společnosti rozhodnout o rozsahu zavedení, tedy pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Je důležité stanovit koncepční pravidla, která budou platit pro všechny organizační jednotky, v kterých bude koncept zaváděn. Bez ohledu na podobu BSC by měla být hned v počáteční fázi vyjasněna otázka pilotního projektu. Ne ve všech případech implementace je považován za nutný. Ovšem na jeho základě je podnik schopen posoudit účelnost daného konceptu a možnost jeho rozšíření do dalších oblastí podniku. (Horváth & Partners, 2002)

Dále by měl být jmenován *manažer implementačního týmu*, který bude odpovědný za zavedení a uplatnění metody a za využívání získaných výsledků. Současně plní roli koordinátora, který řeší případné problémy a má na starosti veškerý reporting a komunikaci s top managementem organizace. Poté by měl být jmenován samotný *implementační tým*. Doporučuje se, aby v jeho uším řídicím výboru byli zástupci ředitelů, a to vedoucí jednotlivých oddělení, kteří si pak můžou vytvořit svoje „mikrotýmy“. Je nezbytné, aby tyto mikrotýmy pracovali společně, aby nedošlo k tomu, že zástupci jednotlivých funkčních oblastí budou řešit pouze svoji oblast a s ostatními nebudou spolupracovat. (Grasseová a kolektiv, 2012).

Pozice manažera implementačního týmu je náročná a vyžaduje kvalifikovaného komunikátora a zprostředkovatele. V podstatě zajišťuje „*tok dopravy na dálnici BSC*“. Očekává se od něj, že přispěje k vývoji BSC, a to od budování týmu až po řešení konfliktů. Zároveň by měl mít širokou důvěru v celé organizaci. Manažer také bývá občas vybrán z řad mimo současných zaměstnanců, aby uplatnil svoje znalosti a zkušenosti z jiných oblastí. Manažer pak bude spoléhat na svoje členy týmu, aby přenesli svoje odborné znalosti z jejich funkčního prostoru. Během implementační fáze by měli členové týmu věnovat konceptu zhruba 25 % své pracovní doby. Každý člen, který nemá k dispozici tolik časového prostoru by měl být přijímán do týmu s opatrností, i přes svoje cenné znalosti. (Niven, 2011)

V dalším postupu by měl být uspořádán *průběh projektu*. V každém případě je důležité, aby hned na počátku byli z požadavků projektu BSC odvozeny jasné, jednoznačné a pro všechny zúčastněné pochopitelné cíle. Na základě těchto cílů pak je sestaven plán průběhu projektu, který podrobně popisuje jednotlivé fáze a pracovní kroky, jak budou po sobě probíhat. Tento plán průběhu bude sloužit jako podklad pro management, který má za úkol projekt řídit. (Horváth & Partners, 2002)

V poslední části první fáze je důležité *komunikovat záměr se zaměstnanci*. Je naprosto jasné, že i ten nejlépe připravený implementační tým s podporou vrcholového managementu nedokáže efektivně implementovat nový koncept bez zainteresování a znalosti úrovně veškerého personálu ve společnosti. Mělo by být vysvětleno, jak se bude implementace dotýkat organizace jako celku a každého jednotlivého zaměstnance. Objasnit zaměstnancům celou metodu a jaké z ní budou plynout požadavky na jednotlivce a následné přínosy pro organizaci. (Grasseová a kolektiv, 2012)

1.4.2 Vyjasnění strategie

Strategie je klíčovým úkolem pro vedení společnosti a má rozhodující vliv na její další postavení na trhu. Jde o připravenost firmy na budoucnost. Strategie a strategické cíle by měli být nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti. Veškeré aktivity firmy musí být v souladu s její dlouhodobou strategií. (Srpová, 2011)

BSC je koncepce, která slouží pro realizaci již existujících strategií. Nezaměřuje se primárně na tvorbu nových. Každý strategický záměr podniku se pomocí Balanced Scorecard detailně konkretizuje a následně převede do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů. Z toho je zřejmé, že za pomoci této metody je možné perfektně realizovat i chybnou strategii. Jsou však oblasti, které Balanced Scorecard při tvorbě strategie nedokáže jednoznačně obsáhnout a to:

- Strategickou analýzu příležitostí, silných a slabých stránek, fáze životního cyklu a kritických faktorů úspěchu,
- Definování základních strategických zaměření na základě strategické analýzy.

Tyhle strategické zaměření jsou potřeba vyřešit ve druhé fázi implementace. Vrcholové vedení společnosti se musí na tomto zaměření jednohlasně shodnout. Pokud nejsou vyjádřeny

základní strategie, tak nemůže začít 3 fáze. Musí se počkat až je vývoj strategie dopracován. (Horváth & Partners, 2002)

1.4.3 Tvorba BSC

Ve fázi tvorby BSC v podniku je prvním krokem *rozhodnutí o perspektivách*. Význam těchto perspektiv byl již charakterizován v předchozí kapitole 1.3. Samozřejmě pracovníci dané organizace si mohou zvolit perspektivy podle sebe, ale obecně je doporučováno začít se čtyřmi standartními perspektivami a to finanční, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Než podnik pak dále začne uvažovat o dalších možných perspektivách, tak je dobré zvážit, zda to, co by chtěl vybranou perspektivou zdůraznit, není již součástí některé ze „standartních“, případně, že by stačilo perspektivu pouze přejmenovat či její samotný název rozšířit podle potřeb podniku. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Další krokem v této fázi je *odvození strategických cílů*. Tahle část složí k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů, z kterých je vybráno několik pro podnik skutečně strategicky důležitých. Vybrané cíle se pak následně přiřazují k jednotlivým perspektivám. Charakteristikou strategických cílů v konceptu BSC je, že jsou specifické, individuální a nezaměnitelné a zároveň jsou převáděny do akčních výroků pro jednotlivé perspektivy. Právě určení strategických cílů pro každou perspektivu je stěžejní pro všechny další aktivity tvorby BSC. Jejich kvalita je hlavním kritériem pro výslednou kvalitu BSC a má klíčový vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Proto je potřeba říct, že právě strategické cíle, a ne jejich měřítko, tvoří srdce Balanced Scorecard. (Horváth & Partners, 2002).

Poté je sestavena *strategická mapa*, která dává do souvislosti iniciativy neboli strategické cíle včetně kausálních vazeb mezi nimi. Jde o grafické rozčlenění těchto strategických iniciativ do klasických čtyř perspektiv. Ty jsou pak následně propojeny kauzálními šipkami, které znázorňují, kde se projeví výsledky dané iniciativy. Mapa by měla sloužit k lepšímu pochopení celé strategie společnosti. (Janišová a Krivánek, 2013). Strategická mapa by měla upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadnit jeho komunikaci se zaměstnanci. Zároveň by měla identifikovat klíčové interní procesy, které pomůžou organizaci k úspěchu. V podstatě by měla společnost efektivněji využít investice do lidí, technologií a organizací činností, které jsou potřebné k zajištění stanovených cílů podniku. (Fotr, 2012)

Dalším důležitým krokem je *výběr měřítek* a následné *stanovení jejich cílových hodnot*, která slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a současně umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Samotný počet ukazatelů závisí na místních podmínkách a na počtu specifických cílů. Doporučuje se pro jeden cíl stanovit maximálně dva až tři ukazatele (měřítko), ale ideálním případem je každému strategickému cíli přiřadit jedno měřítko, což ale není vždy možné. U stanovených měřítek je důležité, aby přesně odráželo příslušný cíl a aby z něj šlo vyčíst míru jeho dosažení. Také, zda nemůže být ukazatel ovlivněn zodpovědnou osobou či jestli ním ovlivníme chování zaměstnanců v našem požadovaném směru. Správné cílové hodnoty měřítek by pak měly být náročné, ctížádostivé, ale zároveň věrohodné, dosažitelné a se vztahem k realitě, ve které se podnik nachází. U strategických cílů finanční perspektivy lze vycházet ze zcela konkrétních cílových zadání, které vychází ze strategického plánování či benchmarkingu. Pro určení cílových hodnot se využívá také analytického simulačního nástroje, případně se určuje interaktivně v rámci diskuze managementu. (Horváth & Partners, 2002)

Posledním krokem 3. fáze je *určení strategických akcí*. Zde je důležité vybrat takové akce a projekty, které budou přispívat k dosažení cílových hodnot. Ne všechny již probíhající projekty můžeme přiřadit ke specifickým cílům BSC, protože nepodporují námi definované cíle. Některé, ale musíme stejně uskutečnit, protože jsou například dané zákonem (investice do ochrany životního prostředí). V ostatních případech je možné po diskuzi projekty ukončit, pokud vážou nedostatkové zdroje společnosti pro úkoly, které nejsou prioritní. (Grasseová a kolektiv, 2012)

1.4.4 Proces rozšíření – „Roll-out“

Ve fázi rozšíření jde o to, aby postupy z předchozí fáze byly aplikovány na více organizačních jednotek podniku. Toto rozšíření pak vede ke zvýšení kvality strategického řízení celé společnosti, protože cíle a strategické akce z organizačně nadřazených jednotek je potřeba důkladně přenést do BSC podřízených jednotek. Tento proces se nazývá vertikální integrace cílů a díky ní se zvyšuje pravděpodobnost, že bude nakonec dosaženo specifických cílů nejenom celé společnosti, ale i jednotlivých podřízených organizačních celků. Horizontální integrací cílů zase mohou být lépe vzájemně propojeny cíle a strategické akce mezi jednotlivými jednotkami na stejné úrovni řízení. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Rozšíření BSC na další organizační jednotky by mělo být uskutečněno na základě podnikové filosofie, stylu řízení a podnikových potřeb. Samotný proces roll-out se skládá ze sedmi kroků a to:

- určení struktury rozšíření,
- určení metody pro každou jednotku v organizaci,
- samotná realizace roll-out,
- odsouhlasení dosažených výsledků mezi jednotkami,
- zajištění kvality, zdokumentování výsledků
- integrace výsledků do systému ujednávání o cílech a systému odměňování
- Propojení s controllingem strategických akcí pomocí plánování a systémem reportingu. (Horváth & Partner, 2002)

1.4.5 Zajištění plynulého nasazení BSC

Důležitým cílem Balanced Scorecard je vytvoření společnosti, která se dokáže flexibilně přizpůsobit strategii a z toho důvodu je nutné propojit BSC s manažerskými systémy vedení, což není vůbec jednoduché. Pro tohle propojení se stávajícími systémy řízení v podniku je potřeba controlling, který bude sledovat důslednou realizaci strategických akcí. Dále integrace BSC do strategického a operativního plánování z důvodu kontinuálního přizpůsobování nové strategii a zároveň přesného převedení operativních a strategických akcí do ročního plánu a rozpočtů společnosti. Také je potřeba ji integrovat do systému řízení reportingu za účelem průběžného sledování dosahování cílů a v neposlední řadě jí začlenit do systému řízení lidských zdrojů, které je důležité k zakotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů. (Horváth & Partners, 2002)

Prvním krokem *realizací strategických akcí* jsou představovány konkrétními kroky na cestě k naplnění specifických cílů organizace. Je potřebná angažovanost veškerého zainteresovaného personálu, kdy jednotlivé specifické cíle, akce a ukazatele musí být přiřazeny ke konkrétním osobám, týmům, oddělením a jasně jim k tomu stanovit odpovědnost.

Strategická mapa a BSC v systému strategického řízení společnosti by měly garantovat, že *monitorování a hodnocení dosažených výsledků* bude prováděno kontinuálně a zároveň bude mít i funkci výstražnou. Monitorování by mělo být schopno s předstihem ukázat negativní tendence a dát tak možnost ke korekci daného procesu. Celý tento hodnotící a monitorovací proces musí procházet společností, aby bylo možné následně co nejrychleji a nejefektivněji zareagovat tak, že se budou aktualizovat strategické cíle, ukazatele, strategické akce či případně cílové hodnoty. (Grasseová a kolektiv, 2012)

Důležitým úkolem při implementaci BSC je také vhodné vytvoření IT podpory. Tato podpora má zejména ve velkých organizacích s několika Balanced Scorecard význam klíčového faktoru pro plynulé využívání. Po ukončení implementace se BSC stává koncepcí řízení, a ne pouze nástrojem pro měření. Po ukončení 5. fáze jsou tedy vytvořeny předpoklady pro vytvoření strategicky zaměřené společnosti. (Horváth & Partners, 2002)

1.5 Existující bariéry BSC

Přínosy

Přínos BSC spočívá v tom, že manažerů dává *prostor k sebereflexi*, tedy nějaké vlastní vyhodnocení, jestli způsob, jakým se ve svém každodenním „pracovním kolotoči“ rozhodují, *respektuje* opravdu tyhle *zásady*. Cestou zkušeností, příkladů a analogií potom nabízí *možnosti k řešení*, které pak může manažer využít a rozvíjet ve vlastním podniku případně oddělení v okamžiku, kdy dospěje k názoru, že je potřeba svůj *přístup k výkonnosti zlepšit*. (Wagner, 2009)

Bariéry

Kaplan a Norton (2005) určili 4 existující bariéry s nimiž se v podnicích setkali. První je *neuskutečnitelná vize a strategie*, která nastává v okamžiku, kdy společnost není schopná převést vizi strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Vrcholový management se tak nedokáže shodnout na významu vize a strategie. Druhou bariérou nastává když, *strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců*. Místo toho se společnost zaměřuje na plnění finančních ukazatelů ve smyslu tradičního manažerského procesu. Je to zapříčiněno tím, že týmy a jednotlivci chápou svoje cíle jako dosahování krátkodobých a taktických cílů na úkor rozvoje schopností, které mohou být dosaženy dlouhodobých strategických cílů.

Třetí bariérou je *strategie*, která *není propojena s alokací zdrojů*. Jde o selhání při propojování akčních programů a alokací zdrojů s dlouhodobými strategickými prioritami. A to z důvodu toho, že v dnešní době má spousta společností zvlášť oddělené procesy pro dlouhodobé strategické plánování a zvlášť pro krátkodobé rozpočtování. Poslední bariéra nastává v okamžiku, kdy *zpětná vazba je taktická, nikoli strategická*, kdy nedochází k dostatečné zpětné vazbě týkající se způsobu a funkčnosti zavádění strategie. Současné využívané manažerské systémy dávají zpětnou vazbu pouze o krátkodobé provozní výkonnosti a často se týká finančních měřítek, které slouží k porovnání současných dosahovaných výsledků s měsíčním a čtvrtletními rozpočty. (Kaplan a Norton, 2005)

Grasseová a kolektiv (2012) popisuje další možné příčiny neúspěchu při zavádění konceptu BSC. Jde o převzetí architektury strategie od jiných subjektů, nevytvoření strategické mapy, převzetí šablony BSC jako multifunkční ikony, přehnané hledání dokonalosti, chybějící podpora od top managementu, nedostatečné zapojení zaměstnanců a externích zúčastněných stran, neporozumění implementace, chybějící odborný tým s jasně definovanými pravomocemi, absence aktualizace BSC či chybějící softwarová podpora.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se bude zabývat analýzou současného stavu společnosti Remarkplast Group a.s. Nejprve bude pozornost věnována představení skupiny včetně její historie, poté obchodnímu úseku, výrobnímu procesu a portfoliu výrobků. Poslední částí této kapitoly bude hodnocení společnosti z pohledu jednotlivých perspektiv.

2.1 Základní údaje

Název společnosti:	Remarkplast Group a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Bohuslavice 123, 798 56
IČO:	04872657
Vznik společnosti:	3.3.2016
Základní kapitál:	2 000 000 Kč, splaceno 100 %, kmenové akcie na jméno = 10.

Obrázek 3: Administrativní budova Remarkplast Group a.s.



Zdroj: interní dokumentace RG

2.2 Představení společnosti a její historie

Společnost se zabývá odkupem nekvalitních plastových výlisků z automotive, které následně efektivně zpracovává podle materiálu a dalších různých vlastností do takové formy, aby

mohly být následně znovu použity k další výrobě. Jde především o výrobu compoundů, re-compoundů a regranulátů. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001.

Remarkplast Group a.s. je akciová společnost holdingového typu, založena v březnu 2016. Má statutárního ředitele, který vlastní 100 % kmenových akcií. Z této formy následně vychází vnitroorganizační řešení produktových a marketingových aktivit jednotlivých společností. Toto holdingové uspořádání je rozděleno do tří dceřiných společností a to:

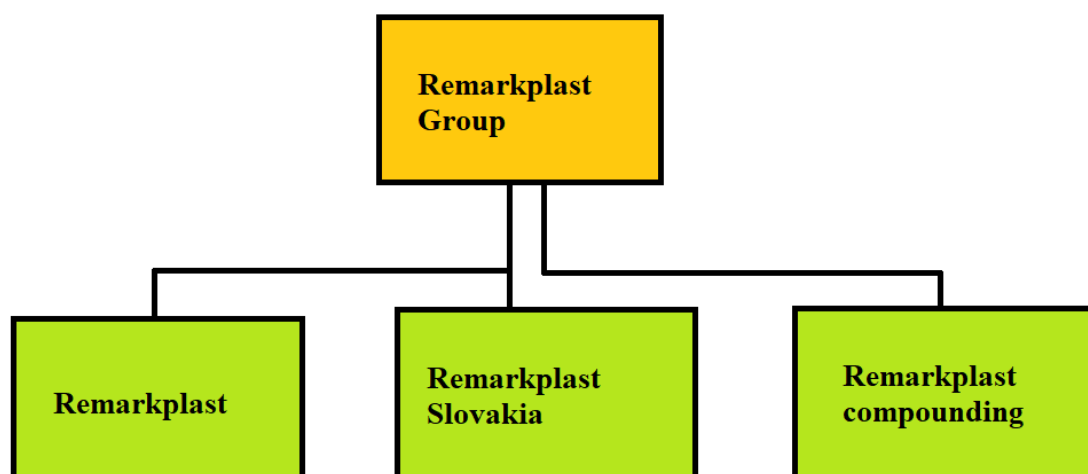
- Remarkplast s.r.o.
- Remarkplast Slovakia s.r.o.
- Remarkplast compounding a.s.

Původní společnost této skupiny vznikla v roce 1994 pod názvem Remark. V roce 2001 pak byla založena společnost s ručením omezeným pod názvem **Remarkplast s.r.o.**, který si zajišťoval jak obchodní, tak i výrobní aktivity. Tato právní forma působí stále ve skupině. Jedná se o českou firmu a v současné době je její hlavní činností zajišťovat výrobní aktivity skupiny. Provozovny Remarkplast s.r.o. jsou Bohuslavice a Luká.

Druhou dceřinou společností skupiny je slovenská pobočka **Remarkplast Slovakia s.r.o.**, která byla založena v roce 2006 s cílem proniknout na slovenský a maďarský trh a získat tím nové zákazníky. Jedná se také o výrobní společnost, které poskytuje velmi podobné služby jako Remarkplast s.r.o. Tyto dvě výrobní společnosti spolu úzce spolupracují a samotná výroba probíhá na tom místě, kde je to pro skupinu nejefektivnější. Provozovny Remarkplast Slovakia s.r.o. jsou Trenčanské Bohuslavice a Vráble.

Třetí dceřinou společností, která spadá do holdingové skupiny je **Remarkplast compounding a.s.**, která vznikla v roce 2015 s cílem oddělit obchodní aktivity Remarkplast s.r.o. od výrobních aktivit. Obchodní společnost má vybudovat kvalitní obchodní značku produktů, kterou bude za holdingovou skupinu na trhu nabízet. Zakládá si na tom, aby jméno společnosti bylo spojováno s kvalitou, odborností, progresivitou a celkovou spokojeností zákazníků. Remarkplast compounding a.s. zajišťuje obchodní činnost jak pro českou, tak i pro slovenskou stranu. (statutární ředitel RG, 2018)

Obrázek 4: Organizační struktura holdingu Remarkplast Group a.s.

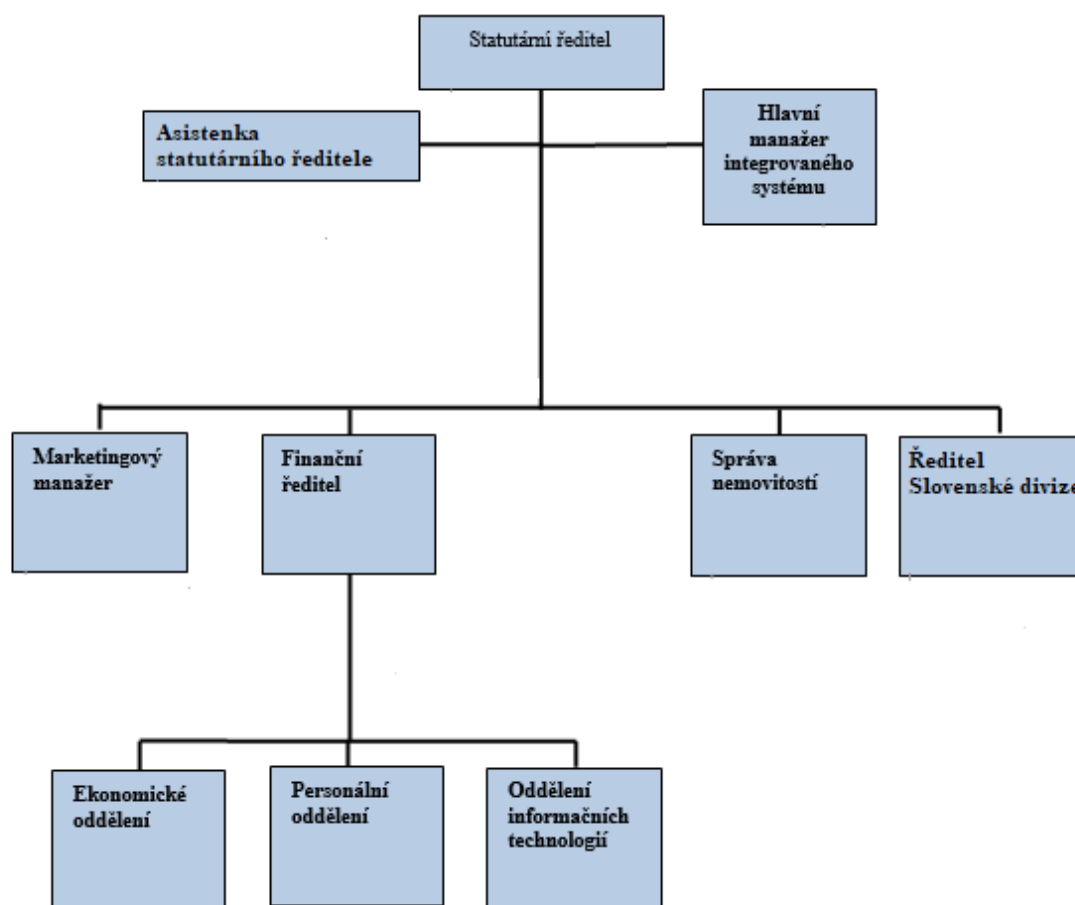


Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Organizační struktura

V této části je představena organizační struktura skupiny Remarkplast. Nejvyšším orgánem společnosti Remarkplast Group a.s. je statutární ředitel. Mezi jeho hlavní úkoly patří plánování, řízení a kontrola provozních činností, přidělování úkolů, strategie a koncepce rozvoje a spolupráce na mzdové, technické a obchodní politice společnosti. Pod sebou má svoji asistentku, manažera integrovaného systému (MIS), marketingového manažera, finančního ředitele, správce nemovitostí a ředitele divize Slovensko. Mezi hlavní úkoly asistentky statutárního ředitele patří evidence smluv, společenský servis návštěvám a záznamy z porad vedení. Úkolem MIS je řízení a koordinování dokumentace RG, plánování a realizace interních auditů, koordinace opatření v rámci IS celé skupiny a spolupráce na sestavování politiky a cílů skupiny. Ředitel divize Slovensko má za úkol komunikovat činnost se statutárním ředitelem a koordinovat činnosti mezi společnostmi na Slovensku. Správce nemovitostí má na starosti stavební údržbu skupiny. Finanční ředitel má pod sebou další tři oddělení a to ekonomické, personální a informačních technologií. Ekonomické oddělení má na starosti všeobecné účetnictví, mzdové účetnictví, účetní správu majetku a financování a daně pro celou skupinu. Oddělení informačních technologií má na starosti správu sítě, informačního systému, kamerového systému, informační a komunikační techniky.

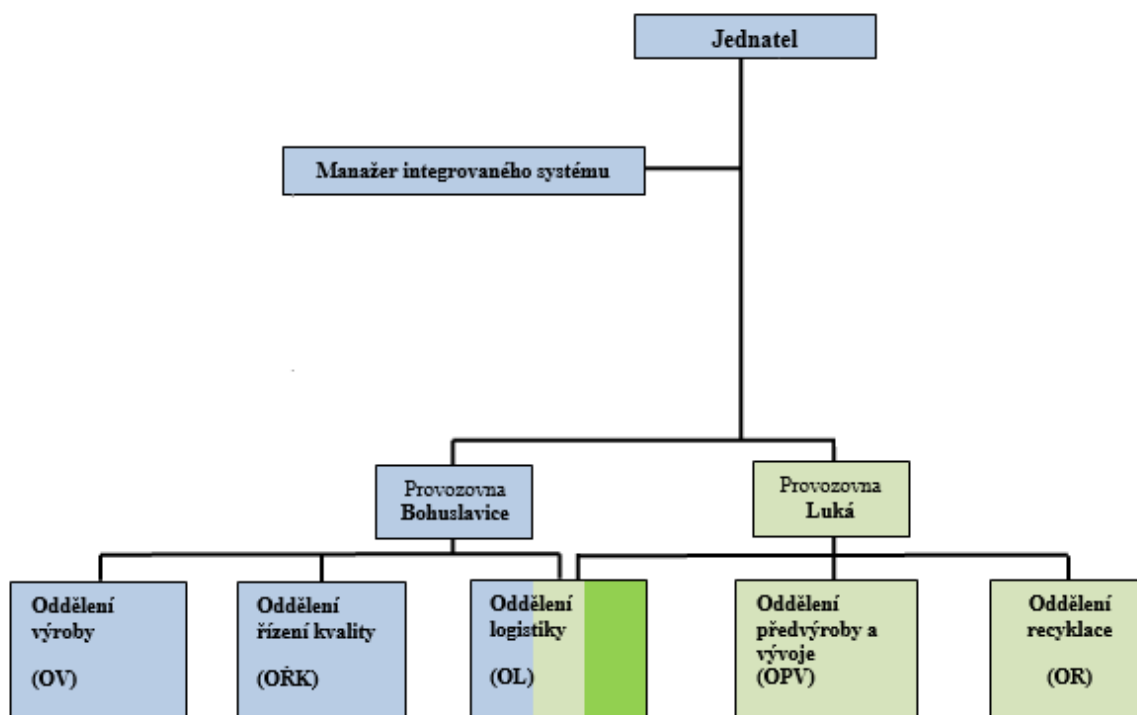
Obrázek 5: Organizační struktura Remarkplast Group a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším orgánem výrobní společnosti Remarkplast s.r.o. je jednatel, který má pod sebou manažera informačního systému a dále provozovny Bohuslavice a Luká. Pod provozovnu Bohuslavice patří oddělení výroby a řízení kvality. Pod provozovnu Luká spadá oddělení recyklace, předvýroby a vývoje. Obě provozovny propojuje oddělení logistiky. Remarkplast s.r.o. si od Remarkplast Group a.s. outsourcuje ekonomické a účetní služby, IT služby, personalistiku, bezpečnost a marketing. Od společnosti Remarkplast compounding a.s. si outsourcuje nákupní a prodejní služby.

Obrázek 6: Organizační schéma Remarkplast s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším orgánem obchodní společnosti Remarkplast compounding a.s. je statutární ředitel, který má pod sebou ředitele obchodu a pod něj spadá manažer integrovaného systému a manažeri obchodu. Úkolem je zajišťovat obchodní činnost organizační složky České a Slovenské republiky. Od společnosti Remarkplast Group a.s. si outsourcuje správu informačního systému a marketing.

Vrcholným orgánem společnosti Remarkplast Slovakia s.r.o. je jednatel pod kterého spadá manažer integrovaného systému. Dále pod jednatele patří oddělení výrobně-technologické, logistiky, ekonomické, personální, řízení kvality a ekolog. Od společnosti Remarkplast Group a.s. si outsourcuje správu informačního systému a marketing. Od Remarkplast compounding a.s. si outsourcuje nákupní a prodejní služby.

2.4 Zaměstnanci

Ve skupině Remarkplast bylo na konci roku 2017 vedených 249 zaměstnanců. Společnost patří mezi největšího zaměstnavatele v okolí Bohuslavic. Počet zaměstnanců neustále roste a v roce 2018 se očekává, že překročí hranici 250 zaměstnanců.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců ve skupině Remarkplast

Počet zaměstnanců skupiny	2013	2014	2015	2016	2017
Remarkplast Group a.s.	0	0	0	0	15
Remarkplast compounding a.s.	0	0	0	8	10
Remarkplast s.r.o.	139	146	162	162	154
Remarkplast Slovakia s.r.o.	57	61	62	67	70
Celkem počet zaměstnanců	196	207	224	237	249

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny data od roku 2013, kdy existovali ještě pouze dvě společnosti s ručeným omezením, a to Remarkplast s.r.o. a Remarkplast Slovakia s.r.o. V tomto roce bylo evidováno 196 zaměstnanců. Na konci roku 2014 se počet zvýšil na 207. V roce 2015 vznikla nová společnost Remarkplast compounding a.s., ale aktivně začala fungovat až od března 2016, kde bylo přesunuto 8 pracovníků z obchodního oddělení. Od poloviny roku 2016 již existovalo dnes známé holdingové uspořádání skupiny Remarkplast. Postupné přesouvání zaměstnanců do Remarkplast Group a.s. začalo k 1.1. 2017. (informační systém RG,2018)

Společnost Remarkplast Group a.s. má snahu na tom, aby se zvyšovali schopnosti jejich zaměstnanců. Plastikářský průmysl jde neustále dopředu, a proto rostou i nároky na lepší znalosti a dovednosti stávajících zaměstnanců, aby udrželi krok s novými technologiemi. Požadavky zákazníků jsou čím dál specifitější a cílem společnosti je na ně co nejefektivněji reagovat.

Společnost si je vědoma důležitosti svým zaměstnanců, a proto se snaží jim vytvořit co nejlepší pracovní podmínky a možnosti kariérního růstu. Je vytvořený katalog funkcí ve společnosti s jasně definovanými požadavky a odpovědností na danou pozici. To znamená, že každý zaměstnanec má právo se účastnit výběrových řízení na vyšší pozici, pokud splní požadavky na pozici (například si doplní vzdělání). Zaměstnanci mohou rozvíjet svoje schopnosti i na různých školení, které ve společnosti či mimo ní probíhají, pokud vedoucí usoudí, že je vhodné, aby se jej zúčastnili. Schopnosti jednotlivých zaměstnanců hodnotí jejich vedoucí, a to buď dodatečnou odměnou z fondu vedoucího nebo doporučením na povýšení u statutárního ředitele. (statutární ředitel RG, 2018)

V posledních letech došlo k výraznému příbytku nových zaměstnanců ve skupině, a to z důvodu neustálého rozrůstání společnosti. Bylo potřeba doplnění stávajícího portfolia

zaměstnanců o nové režijní pracovníky, ale také o dělnické profese. V roce 2018 se s velkou pravděpodobností očekává překročení hranice 250 zaměstnanců. V současné době společnost naráží na problém nedostatečných prostorů v kancelářích, proto reálně uvažuje o přesunutí části výroby do nového areálu a vybudování nových moderních kanceláří pro režijní pracovníky pro zajištění většího komfortu pro svoje zaměstnance. (statutární ředitel RG, 2018)

2.5 Oblast obchodu

Komunikaci se zákazníkem provádí obchodní manažeři, tedy zaměstnanci Remarkplast compounding a.s. Jejich úkolem je vyjasňovat si došlé poptávky od zákazníka do společnosti. Součástí přezkoumání poptávky je zjištění, zda se jedná o jednorázový obchodní případ, či opakované dodávky. To je realizováno formou projektů a týká se to mimo jiné požadovaného termínu dodání, množství, dostupnosti přepravy a přezkoumání bonity zákazníka.

Pokud je poptávka pro obchodníka zajímavá, tak vytvoří cenovou nabídku, která je hlavně závislá na ceně potřebných vstupních materiálu, náročnosti výroby a požadované marži. Dalším podkladem pak může pro obchodního manažera být informace z informačního systému o aktuálních skladovacích zásobách, dostupných materiálech u dodavatelů a volné kapacitě strojů a zaměstnanců. Obchodní zakázku konzultuje s logistikou, vývojevým a výrobním oddělením. Součástí cenové nabídky je druh materiálu, jeho barva, množství a cena kalkulovaná na dané množství. Dále pak platnost nabídky, platební podmínky, termín dodání a dodací podmínky. Tuto vystavenou nabídku pak odešle zákazníkovi.

Manažeři obchodu pak mají za úkol zajistit potřebné materiály u svých dodavatelů, aby měli všechny potřebné vstupy podle kusovníku. Nákup originálních materiálů (virginů) zajišťuje logistické oddělení, protože na rozdíl od nákupu plastového odpadu je ho možné naplánovat. Po potvrzení objednávky zajišťuje asistent obchodu následnou evidenci v informačním systému společnosti a zařazení do výroby. Ukazatelem efektivity Remarkplast compounding s.r.o. je příspěvek na úhradu, obrat a spokojenost zákazníka. Aktuálně je cílem získat nové zákazníky, kteří budou zároveň i dodavateli vstupního materiálu, aby mohlo dojít k maximálně efektivitě dnes zatím nedostatečně využitě kapacity ve výrobním procesu regranulace. (statutární ředitel RG, 2018), (zpracování obchodního případu RC, 2017)

2.6 Nejdůležitější procesy

Vývoj

V momentě, kdy vývojové oddělení dostane od Remarkplast compounding a.s. zadání pro návrh nového výrobku nebo výrobního procesu, tak postupuje následně 8 kroky, a to posouzením účasti v poptávkovém řízení, plánováním projektů, návrhem výrobku, návrhem procesu, uvolněním standartní výroby, zadáním a návrhem výrobního procesu v kooperaci, návrhem nákupu/změny technologie či zařízení, pravidelným hodnocení procesu. (návrh a vývoj, 2017)

Vývojové oddělení má na starosti ve spolupráci s obchodními manažery receptury jednotlivých produktů. V současné době je cílem rozšířit portfolio výrobků, pro možnost oslovit s ním nové potenciální odběratele. (statutární ředitel RG, 2018)

Realizace výrobku

Skupina Remarkplast má několik druhů výrob, které záleží na tom, co zákazník požaduje. Prvním typem a vedlejší výrobou je **výroba těsnění** (lepení), kdy je od dodavatele dovezena pryžová metráž (hadice) namotaná na velkých klubech. Metráž si k pracovišti průběžně naváží dělnice pomocí schválených přepravních jednotek z vyhrazených prostor výrobního skladu. Tam pracovníce sekají metráž na přesně stanovenou délku a následně je slepují dle výkresové dokumentace a specifických požadavků zákazníků. Vyrobená balení umístí dělnice na předávací plochu. Za výstupní kontrolu, která je prováděna dle kontrolního plánu odpovídá technik kvality. Jakékoliv neshodné nebo podezřelé výrobky, zjištěné v kterékoliv fázi procesu, jsou ihned označeny a fyzicky odděleny od shodných výrobků.

Pro další výrobu je vstupním materiálem odpad z výroby plastových výlisků z automobilového průmyslu (scrap). Ten je dovezený od dodavatele v plastových klecích, které jsou kryty igelitovým obalem z důvodu toho, aby nedošlo ke znečištění materiálu. Materiál nemusí být bez dalšího zásahu použitelný, proto technická příprava výroby začíná již při přejímce dovezeného scrapu, kdy manipulant provádí vstupní kontrolu podle kontrolního plánu a v případě, že není materiál jednodruhový (není přímo určený k drcení), tak je odvezen vysokozdviznými vozíky na pracoviště třídění a demontáže, kde je scrap dopravován k třídícím linkám a zde probíhá jeho **třídění** pracovníky dle katalogu výlisků (polymer, barva,

pokovení) do předem připravených balení, označených identifikačním štítkem. Roztřízený materiál se převáží dále na výrobní pracoviště k nožovým mlýnům, kde probíhá **drcení** pracovníky obsluhy nejčastěji na frakci 10 mm. Po dokončení prvního balení probíhá uvolnění výroby, kdy obsluha nožového mlýna provede vizuální kontrolu vyrobené drti dle příslušného kontrolního plánu. V případě kladného výsledku je považováno balení za vyrobený materiál. Pokud není výroba uvolněna, tak se ve výrobě nepokračuje a postupuje se podle instrukcí kontrolního plánu. Následně je výsledný produkt testován v laboratořích. Tento proces je nastavený tak, aby splnil požadavky zákazníků automotive. Operativní plánování má na starosti mistr drcení, který v týdenním intervalu aktualizuje plán drcení, který předává svým nejbližším podřízeným jako podklad pro výrobu.

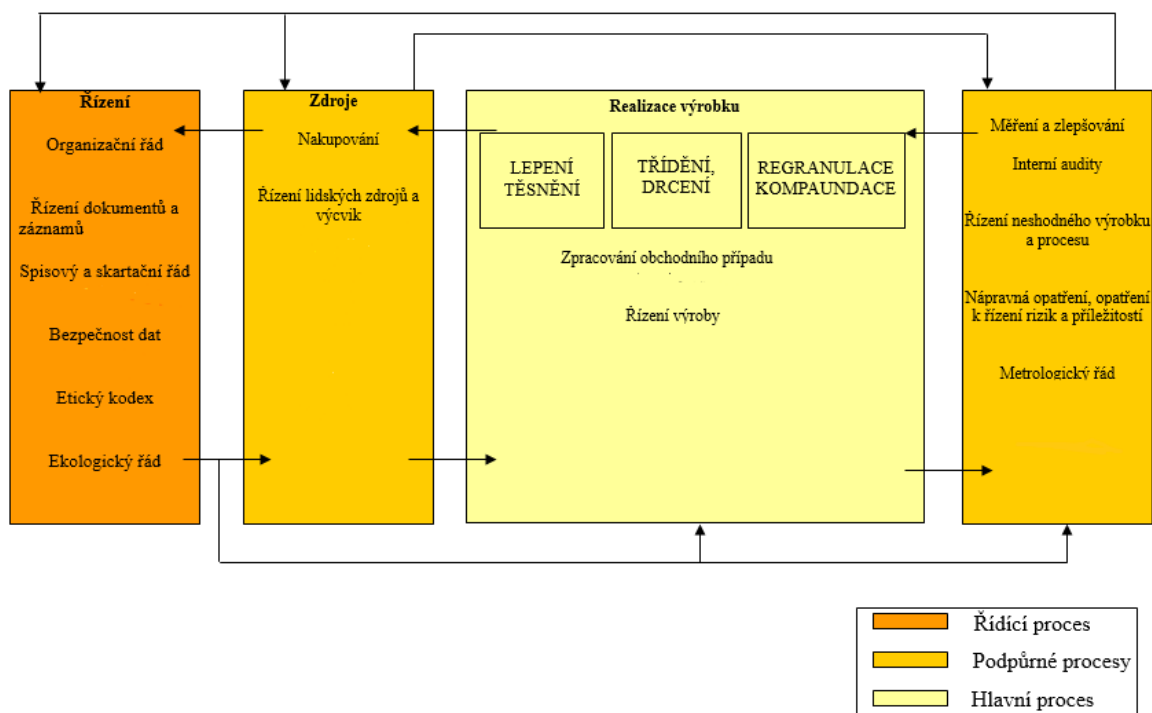
Drť může být zpracována drcením, případně nakoupena přímo od dodavatelů. Zároveň je vstupním materiálem pro další výrobu **regranulaci**. Jedná se o roztavení, přečištění, případně dobarvení drti. Výroba probíhá na regranulačních linkách. Jako balící jednotka jsou standardně používané oktabíny. Na základě výsledku měření prvního balení je následně výroba uvolněna a regranulace pokračuje. Plánování výroby regranulátu a směsí je prováděno na základě potvrzených objednávek, které zaměstnanec logistiky zapíše do informačního systému. Plán je sestavován v pondělí a průběžně každý den upřesňován dle priorit. Složitějším výrobním procesem je **compoundace**, která probíhá na compoundačních linkách, kde se zlepšují vlastnosti polymeru, který může být buď ve formě originálu (virginu) nebo použitého recyklovaného materiálu, přidáváním různých plničů (minerály, sklo, ...), aditiv, mazadel, retardérů či stabilizátorů, aby výsledný produkt splňoval požadavky nadefinované zákazníkem. (Řízení výroby RG, 2017), (statutární ředitel RG, 2018)

Měření

Na výstupu výroby provádí kontrola certifikované atesty kvality po šaržích 5 tun. Naměřené hodnoty sledovaných ukazatelů produktu musí splňovat kritéria nejvyšší kvality. V souladu s požadavky zákazníků jsou u vybraných výrobků pravidelně prováděny audity výrobků. Vedoucí řízení kvality zajistí prostřednictvím oddělení logistiky vzorek a objedná měření všech vlastností, uvedených v materiálovém listu v akreditované laboratoři. Jedenkrát do roka v rámci hodnocení jednotlivých procesů při přezkoumávání IS, provede manažer IS celkové

hodnocení systému kontrol společnosti. Na základě analyzovaných výsledků navrhuje manažer IS opatření ke zlepšení procesu. (Řízení kvality RG, 2017)

Obrázek 7: Schéma procesů



Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Porfolio výrobků

Mezi hlavní produktové řady, které skupina Remarkplast nabízí k uspokojení potřeb svých zákazníků patří compoundy, re-compoundy a regranuláty. Nabízené produkty jsou vystavovány přísným požadavkům na kvalitu v akreditované zkušební laboratoři Testpolymer EU s.r.o., aby společnost mohla uspokojit i zakázky velmi náročných projektů.

Compoundy

Compoundy jsou vyráběné z primárních (virgin) materiálů. Společnost nabízí plastové polymery jako polypropylen (PP), polykarbonát (PC), akrylonitrilbutadienstyren (ABS) a polyamid (PA). Portfoliem compoundů je řada Rema, na které aktuálně pracuje vývojové oddělení společnosti:

- Remapylen (primární materiály PP se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Remakolon (primární materiály PC se specificky modifikovanými vlastnostmi)

- Remakolon HT (primární materiály PC-HT se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Remablend (sloučenina primárních materiálů PC a ABS v různém poměru se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Remamid (primární materiály PA se specificky modifikovanými vlastnostmi)

Re-compoundy:

Re-compoundy se liší od compoundů tím, že se do nich přidává k primárnímu materiálu určité procento recyklovaného materiálu podle požadavků zákazníka. Portfoliem re-compoundů je řada Luka:

- Lukapylen (primární materiály PP s přidavkem recyklovaného materiálu stejného druhu se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Lukalon (primární materiály PC s přidavkem recyklovaného materiálu stejného druhu se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Lukalon HT (primární materiál PC-HT s přidavkem recyklovaného materiálu stejného druhu se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Lukablend (sloučenina primárních materiálů PC a ABS v různém poměru s přidavkem recyklovaného materiálu stejného druhu se specificky modifikovanými vlastnostmi)
- Lukamid (primární materiály PA s přidavkem recyklovaného materiálu stejného druhu se specificky modifikovanými vlastnostmi)

Regranuláty

Mezi portfolio regranulátů patří:

- PE-REG, PP-REG, PC-REG, PC-HT-REG, PC+ABS-REG, PA-REG, PC+ASA-REG, ASA-REG, ABS-REG, PS-REG, PBT-REG, POM-REG, PPO-REG, PET-REG, PMMA-REG. (zdroj: <http://www.r-compounding.cz/produkty>)

2.8 Hodnocení současné výkonnosti podniku

Hodnocení výkonnosti společnosti Remarkplast Group a.s. bude provedeno ve čtyřech klasických perspektivách, a to finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Analýza bude provedena jako podpora ke stanoveným strategickým cílům, měřítkům a jejich současným hodnotám v jednotlivých perspektivách.

2.8.1 Finanční perspektiva

Finanční situace skupiny je analyzována ukazateli v letech 2012-2016. Bude hodnocena výkonnost české strany společnosti. Půjde tedy o společnost Remarkplast s.r.o., která v tomto období na trhu působila. Konsolidovaná uzávěrka za celou skupinu bude k dispozici až za rok 2017, na které bude společnost ve spolupráci s externím auditorem v nejbližší době pracovat. Jsou uvedeny hodnoty ukazatele ROE a vývoje tržeb.

Vývoj rentability vlastního kapitálu-ROE

Prvním hodnoceným ukazatelem finanční perspektivy bude rentabilita vlastního kapitálu neboli ROE.

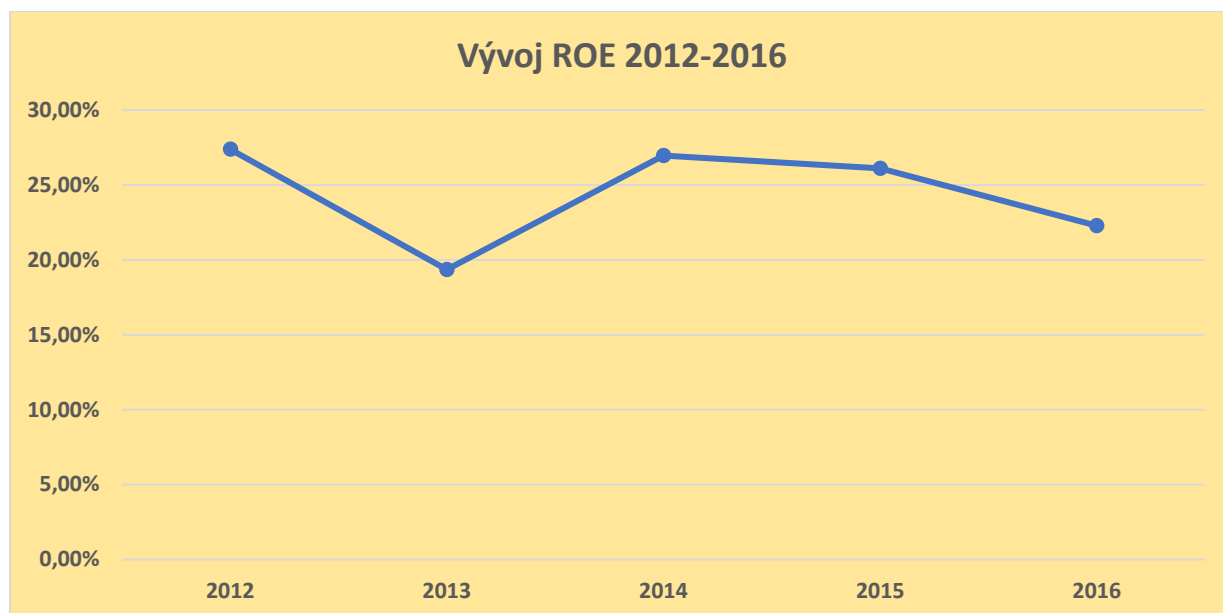
Tabulka 2: Vývoj ukazatele ROE společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012-2016

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	27,38%	19,35%	26,97%	26,10%	22,29%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2012 byla 27,38 %. V následující roce došlo k výraznému poklesu těsně pod 20 %, což mělo příčinu v poklesu EAT o zhruba 1,5 milionů Kč a zároveň ve velkém nárůstu vlastního kapitálu o cca 10 milionů Kč. V období 2014 a 2015 se hodnota ukazatele ROE vrátila na hodnotu přesahující 26 %. V roce 2016 hodnota poklesla na 22,29 %, což bylo zapříčiněno značným nárůstem VK. Průměrná hodnota ukazatele ROE v odvětví výroby pryžových a plastových výrobků u podniků, které mají více než 100 zaměstnanců je podle ministerstva průmyslu a obchodu okolo 19,5 %.

Graf 1: Vývoj ukazatele ROE společnosti Remarkplast s.r.o. za období 2012-2016



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatelů rentability

Po ukazateli rentability vlastního kapitálu budou analyzovány také další ukazatele rentability. Jde o rentabilitu aktiv a rentabilitu tržeb.

Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012-2016

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	12,89%	11,10%	13,23%	14,17%	12,83%
ROS-rentabilita tržeb	5,56%	4,49%	6,18%	7,21%	7,72%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv společnosti má mírně nestabilní trend. Můžeme vidět, že hodnota ROA se v analyzovaných letech drží mezi 11-14 %. Nejnížší hodnota byla roce 2013 kdy došlo oproti předchozímu roku k poklesu na 11,1 %. Naopak nejvyšší hodnotu měl ukazatel v roce 2015, kdy přesáhl 14 %. V roce 2016 ukazatel ROA opět poklesl na hodnotu 12,83 %. Ukazatel rentability tržeb (ROS) je kromě roku 2013 konstantně rostoucí a v roce 2016 měl hodnotu 7,72 %.

Vývoj tržeb

Největší podíl na celkových tržbách mají tržby z prodeje vlastních výrobků, zboží a služeb, což vyplývá z podnikatelské činnosti, kterou společnost vykonává.

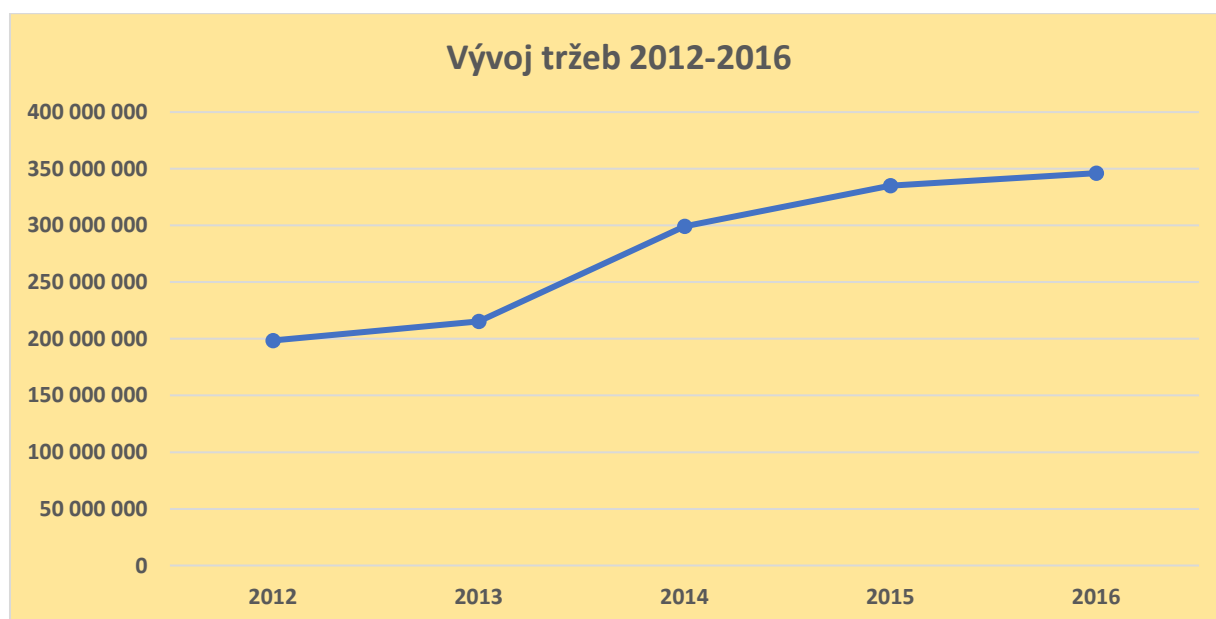
Tabulka 4: Tržby společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012-2016

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	198 548 998	215 297 458	299 105 631	335 167 547	346 126 811

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že tržby společnosti jsou trvale rostoucí, a to v řádech desítek milionů Kč. V roce 2012 měla společnost tržby v hodnotě 198,5 milionů korun. V tom následujícím došlo k nárůstu na 215 milionů Kč. V roce 2014 se společnosti podařilo velké navýšení tržeb, a to téměř o třetinu na 299 milionů Kč. Další rok byla hodnota 335 milionů a v roce 2016 společnost opět navýšila svoje prodeje, které přesáhly 346 milionů korun.

Graf 2: Vývoj tržeb společnosti Remarkplast s.r.o. za období 2012-2016



Zdroj: vlastní zpracování

2.8.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě bude hodnocení zaměřené na spokojenost jednotlivých odběratelů společnosti s jejími poskytovanými produkty a službami. Dále bude vyhodnocen počet ukončených a navázaných nových spoluprací s odběrateli.

Spokojenost zákazníků

Společnost Remarkplast compounding a.s. má desítky zákazníků. Jedná se buď o delší spolupráci s většími odběrateli, která je již postavena na vzájemné důvěře nebo se jedná o menší odběratele, kdy je pro společnost spolupráce s nimi velmi zajímavá z pohledu marže. Vedení společnosti si je dobře vědomé důležitosti spokojenosti jejich odběratelů, a proto každý půlrok požaduje hodnocení spokojenosti s jejími poskytovanými produkty a službami od svých důležitých obchodních partnerů. V tomto hodnocení je možné získat maximálně 100 bodů, které je možné získat v 5 oblastech a to:

- Systém jakosti (SJ) – 15 b.
- Enviromentální systém (ES) – 5 b.
- Kvalita sériových dodávek (KSD) – 25 b.
- Spolehlivost dodávek (SD) – 25 b.
- Spolupráce s nákupem, cena komodity a plnění dohod (SP) – 30 b.

V první oblasti systému jakosti se hodnotí, jestli dodavatel má veškeré potřebné ISO normy. V oblasti enviromentálního systému se hodnotí, jestli je dodavatel certifikován ISO 14001 či EMS. U kvality sériových dodávek jsou hodnoceny například smluvní hranice PPM. U spolehlivosti dodávek jsou ukazateli spolehlivost termínů dodávek a jeho objednaného množství. V poslední oblasti se hodnotí, jak společnost spolupracuje na požadavcích zákazníků na produkt, jejich ceně a dodržování dojednaných dohod.

Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti odběratelů v roce 2016

Odběratelé	Kritéria hodnocení					
	SJ	ES	KSD	SD	SP	Celkem
Odběratel A	15	5	25	25	30	100
Odběratel B	12	5	25	22	30	94
Odběratel C	15	5	25	25	30	100
Odběratel D	15	5	25	25	27	97
Odběratel E	12	5	25	25	30	97
Odběratel F	15	5	25	25	30	100
Odběratel G	15	5	25	22	30	97
Odběratel H	15	5	25	25	30	100
Průměr	14,25	5	25	24,25	29,625	98,125

Zdroj: vlastní zpracování (informační systém RG)

V tabulce jsou uvedeny hodnocení spokojenosti osmi největších odběratelů společnosti, které jsou sledovány za rok 2016. Ve čtyřech případech byla kvalita služeb a výrobků hodnocena dokonce maximálním počtem bodů. Další tři odběratelé hodnotou 97 a jedenkrát 94. Celkově je tedy spokojenost klíčových odběratelů na vysoké úrovni. Například na kvalitu produktů si nestěžuje žádný z uvedených zákazníků, což je velmi dobrá vizitka společnosti.

Fluktuace zákazníků

Dalším důležitým bodem je s kolika zákazníky společnost v roce 2016 ukončila spolupráci. Společnost si samozřejmě velmi cení svých zákazníků a nechce o ně přicházet. Podle informací získaných od obchodních manažerů přišel Remarkplast Group a.s. o tři odběratele, kteří měli menší množství odběrů. Ve dvou případech došlo k ukončení spolupráce, protože se jednalo o velmi malé množství, při menších maržích, které už nebylo pro obchodní manažery zajímavé. V jednom případě vznikl problém, že dodavatel začal postupně dodávat materiál, který nebyl kvalitní a náklady na jeho zpracování začaly být příliš velké.

V průběhu roku 2016 obchodní manažeri zajistili zatím úspěšnou spolupráci s pěti novými firmami. Ve všech případech se jedná o lisovny plastů. V tabulce můžeme vidět jejich podíl na celkových tržbách v tomto roce včetně měsíce navázání spolupráce.

Tabulka 6: Tržby od nových odběratelů v roce 2016

Noví odběratelé	Měsíc navázání spolupráce	Tržby v roce 2016
Odběratel I	Únor	2 347 251 Kč
Odběratel J	Duben	3 784 123 Kč
Odběratel K	Duben	1 845 630 Kč
Odběratel L	Září	674 121 Kč
Odběratel M	Říjen	502 471 Kč
Celkem		9 153 596 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové příjmy s nově navázanými obchodními partnery byly v roce 2016 zhruba 9 150 000 Kč. Nejlépe se zatím osvědčil odběratel J, který má největší měsíční objednávky.

2.8.3 Perspektiva interních procesů

Hodnocení perspektivy interních procesů bude zaměřeno na analýzu problémové situace ve výrobě regranulace a compoundace, kdy kapacita výroby není efektivně využívána a společnost, tak přichází o potenciální zisk.

Úzké místo ve výrobě regranulace a compaundace

V následující tabulce můžeme vidět statistiky výroby regranulace a compoundace v roce 2016 po jednotlivých měsících.

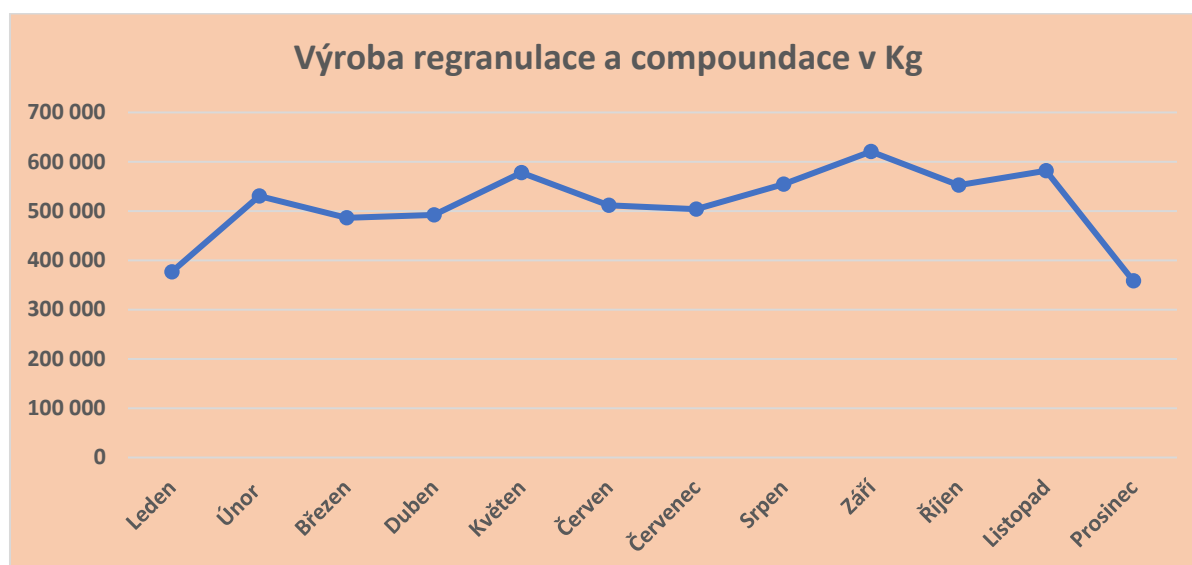
Tabulka 7: Výroba regranulace a compoundace v kg za rok 2016

Výroba regranulace a compoundace v roce 2016 (v tis. Kg)												
Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Množství v kg.	376	530	486	492	577	511	503	554	620	552	581	358

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že v jednotlivých měsících jsou velké výkyvy výroby. V roce 2016 bylo zpracováno 6 146 296 kg regranulátu a compoundů. Důvodem je limitující nedostatečný materiál. Problémem je nedostatečné množství stejného druhu materiálu. Potom se musí přecházet na další materiály a výroba se nedá efektivně plánovat v blocích. Tím, že není dostatečné množství jednoho materiálu, aby výroba mohla být co nejefektivnější, tak roste podíl neefektivních časů čištění a údržby na všech strojích ve výrobě.

Graf 3: Výroba regranulace a compoundace v kg za rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Výroba regranulace a compoundace probíhá v nepřetržitém provozu 24 hodin denně. Společnost má k dispozici 3 stroje. Dva regranulační a jeden compoundační stroj. Při výpočtu maximální kapacity se vychází z hodinového výkonu stroje, který je násoben denním koeficientem 0,85, kdy stroje běží a neprobíhá údržba či čištění. Počítá se, že v provozu budou zařízení 354 dní za rok, protože o Vánocích je deseti denní celozávodní dovolená.

Tabulka 8: Maximální kapacity výroby regranulace a compoundace

Zařízení	kg/hod.	tun/den (koef. 0,85)	tun/měsíc (30,41 dní)	tun/rok (354 dní)
C1	200	4 080	124 073	1 444 320
R1	400	8 160	248 146	2 888 640
R2	550	11 220	341 200	3 971 880
Celkem	1 150	23 460	713 419	8 304 840

Zdroj: vlastní zpracování

Využití výrobní kapacity: $6\,146\,296 / 8\,304\,840 = 74 \%$

Z výpočtu je vidět, že současná kapacita výroby je aktuálně využívána pouze ze 74 procent. Hlavní technolog vidí největší problém v nedostatečných zásobách připraveného materiálu k regranulaci. Aby se dalo efektivně plánovat, tak musí být k dispozici 10-14 dnů zásoba namíchaného materiálu, což je cca 250-350 tun. V současné chvíli je k dispozici asi 150 tun. Kromě prostojů může být dalším opatřením odstranění neefektivních časů údržby.

2.8.4 Perspektiva učení se a růstu

Hodnocení perspektivy učení se a růstu bude zaměřeno na fluktuaci zaměstnanců v posledních letech, jejich spokojenost a produktivitu práce.

Fluktuace zaměstnanců

V této oblasti bude hodnocen počet odchodů zaměstnanců ze společnosti Remarkplast Group a.s. v jednotlivých letech.

Tabulka 9: Počet ukončených pracovních poměrů ve skupině Remarkplast

Tabulka ukončených pracovních poměrů										
	2012		2013		2014		2015		2016	
	Celkem	Klíč.	Celkem	Klíč.	Celkem	Klíč.	Celkem	Klíč.	Celkem	Klíč.
Počet	6	1	4	0	3	0	1	0	4	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce můžeme vidět získaná data v letech 2012–2016. Zaměstnanci jsou rozděleni na celkový počet a z toho počet klíčových zaměstnanců. Mezi klíčové zaměstnance společnost řadí důležité režijní zaměstnance, kteří by se těžko nahrazovali pro jejich velké know how. Nejvíce odchodů zaměstnanců bylo hned v roce 2012 a to 6, kdy odešel i jeden důležitý pracovník z obchodního oddělení. V dalších letech už se daří společnosti své klíčové zaměstnance udržet. V naprosté většině ukončených pracovních poměrů se jednalo o zaměstnance na dělnických profesích. V roce 2016 opustili společnost 4 zaměstnanci dělnických profesí, a dá se očekávat, že tlak na udržení zaměstnanců v současné době bude rostoucí.

Spokojenost Zaměstnanců

Při zohlednění, že společnost zvedala mzdové náklady v roce 2016 všem režijním zaměstnancům, i z důvodu, aby odstranili případnou mzdovou diskriminaci a vedení si spokojenost svých důležitých zaměstnanců ověřuje pravidelnými rozhovory, tak bude hodnocení spokojenosti zaměstnanců zaměřeno na dělnické profese, které mají největší fluktuaci. Měření spokojenosti je provedeno formou anonymních dotazníků a je vyhodnoceno v příloze č.4. Dotazníkové šetření mělo 10 otázek a bylo vyplněno 36 respondenty z oddělení výroby (12), kvality (4), logistiky (8), předvýroby a vývoje (5) a recyklace (7).

Výsledky vyhodnocených dotazníků lze interpretovat:

- většina zaměstnanců (77,8 %) má pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli Remarkplast Group a.s.
- svoji náplň práce považuje za smysluplnou převážná většina zaměstnanců (86,1 %)
- 75 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že mají možnost kariérního růstu ve společnosti.
- podle většiny zaměstnanců (80,6%) jsou očekávání jejich nadřízených realistická
- 33 % zaměstnanců jejich náplň práce velmi často rozvíjí po profesionální stránce.
- Více než polovina zaměstnanců (61,1 %) má nadstandartní vztahy na pracovišti se svými kolegy.
- 69,5 % dotázaných zaměstnanců je přesvědčeno, že za svoji práci není adekvátně platově ohodnoceno
- Větší polovina dotázaných zaměstnanců (61,1 %) je spokojena se zaměstnaneckými benefity.
- Naprostá většina zaměstnanců na dělnických profesích společnosti (88,9 %) by si vybralo zvýšení mzdového ohodnocení a 11,1 % by raději mělo týden dovolené navíc
- 83,3 % dotázaných zaměstnanců neuvažuje nad tím, že by změnili zaměstnavatele.

3 VLASTNÍ NÁVRH IMPLEMENTACE BSC

V této části diplomové práce je vytvořen návrh modelu Balanced Scorecard (BSC), který bude implementován ve společnosti Remarkplast Group a.s. na území České republiky. Cílem navrhovaného modelu je zvýšení výkonnosti společnosti. Tento návrh implementace BSC je vytvořen na základě poznatků z teoretické části, ale také z provedené analytické části práce.

V první části kapitoly budou vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci BSC. Dalším krokem bude vyjasnění strategie společnosti, která pak bude následně zpracována do strategických cílů v jednotlivých perspektivách a z ní pak vytvořena strategická mapa. Dále bude následovat výběr měřítek k jednotlivým cílům a k nim pak jejich cílové hodnoty. Poté budou stanoveny strategické akce, které povedou ke splnění vybraných cílů organizace.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Před samotným vytvořením organizačních předpokladů pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard ve společnosti Remarkplast Group a.s. musí nejprve dojít ke shodě vrcholového managementu společnosti při schvalování implementace modelu do podniku a zároveň musí být zajištěna účast a spolupráce všech vedoucích zaměstnanců, kteří budou v daném projektu zainteresováni.

Top management společnosti se rozhodl po několika konzultacích učinit rozhodnutí a schválit zavedení modelu do společnosti za účelem zvýšení současné výkonnosti. Jedním z důvodů bylo pokusit se tuto novou metodu využít ve svou příležitost a posunout společnost na vyšší úroveň.

3.1.1 Projektový tým

Prvním krokem po schválení BSC bude výběr projektového týmu a jeho manažera, který zajistí všechny procesy k dosažení stanovených cílů, implementaci a úspěšné začlenění modelu do společnosti. Manažerem implementačního týmu bude zvolen samotný statutární ředitel z důvodu toho, že v oboru pracuje už desítky let a má všeobecný přehled o společnosti. Má přehled o všech procesech ve společnosti a je schopen řešit otázky v jakékoli problematice. Zároveň nejlépe zná vizi, strategii a cíle své společnosti, na kterých bude implementace postavena. Tento lídr bude pracovat jako koordinátor celého projektu a bude delegovat úkoly svým vybraným členům týmu. Do projektového týmu pak budou vybráni

převážně ti nejschopnější vedoucí jednotlivých oddělení. Mezi nimi bude finanční ředitel, vedoucí výroby, ředitel obchodu a ředitel slovenské divize, který by se měl účastnit porad pouze jednou za 14 dní, jako dozor nad projektem. Těchto pět členů projektového týmu by mělo po celou dobu trvání neustále projekt sledovat, vyhodnocovat jeho aktuální stav a průběh strategických akcí. Zároveň bude členem týmu externí auditor, který spolupracuje se společností a má zkušenosti s BSC. Každý vedoucí si pak vybere jednoho podřízeného, kteří se budou starat přímo o realizaci a budou trávit nad projektem nejvíce času. Měl by mezi nimi být pracovník obchodu, výroby, logistiky a IT. Jde o zaměstnance, kteří ve společnosti již delší dobu pracují a důkladně jí znají. Celkem by tak projektový tým měl mít 10 členů.

Prvním krokem projektového týmu bude se detailně seznámit se samotným projektem BSC, které bude probíhat formou školení.

3.1.2 Časový průběh projektu

Vytvoření časového průběhu projektu je vhodné ještě před samotnou implementací modelu Balanced Scorecard, protože dokáže konkrétně nastínit časovou náročnost celého projektu a tím bude mít společnost Remarkplast Group a.s. lepší přehled o návaznosti veškerých procesů a jejich době trvání. Celkově by sestavení časového harmonogramu mělo usnadnit samotný průběh implementace.

Časový harmonogram projektu byl rozvržen do čtyřech fází. Každá tato fáze je složena z několika procesů, které jsou součástí projektu. Je důležité, aby každá fáze projektu byla zpracována maximálně kvalitně, aby se mohlo postoupit k dalšímu kroku v implementaci BSC. Celková doba zavedení BSC do systému řízení společnosti byla stanovena na 35 měsíců.

První fází bude vytvoření organizačních předpokladů. Je v ní zahrnuto odsouhlasení samotné implementace modelu BSC do společnosti, sestavení projektového týmu a na závěr jeho proškolení s metodikou modelu, aby byli co nejlépe seznámeni se strukturou a průběhem projektu. Tato fáze by měla trvat cca 6 měsíců.

Druhá fáze projektu je vyjasnění strategie společnosti, která bude naprosto klíčová pro další kroky a měla by trvat 3 měsíce. Na ni bude navazovat třetí fáze tvorby BSC. Ze strategie a vize budou odvozeny strategické cíle podle kterých pak následně bude vytvořena strategická

mapa, kde by měly být zobrazeny vzájemné vztahy a příčiny stanovených cílů. V návaznosti na to dojde k výběru měřítek pro jednotlivé cíle, stanovení jejich hodnot a vypracování strategických akcí, které povedou k jejich splnění. Posledním krokem v této fázi bude diskuze o sladění jednotlivých strategických cílů a strategických akcí. Celková doba by měla být 11 měsíců.

Čtvrtá fáze je samotná realizace plánu implementace, ve které budou zaměstnanci seznámeni s Balanced Scorecard. Následně bude probíhat plynulé nasazení modelu (roll out) a jeho integraci do systému řízení společnosti. Tyto úkoly budou muset být pod maximálním dohledem implementačního týmu, který bude muset reagovat na aktuálně vznikající problémy v zavádění BSC. Na závěr bude provedena diskuze, která by měla reagovat na zpětnou vazbu a případně upravit model BSC, aby byl co nejvíce přizpůsoben potřebám podniku. V časovém harmonogramu je vymezena časová rezerva, která slouží k prodloužení některé s fází projektu. Poslední fáze by měl trvat 15 měsíců.

Tabulka 10: Časový harmonogram BSC ve společnosti Remarkplast Group a.s.

Fáze projektu	Počet měsíců													
	1	3	6	9	11	15	18	20	22	27	30	32	35	
1. Vytvoření organizačních předpokladů														
Odsouhlasení konceptu BSC														
Sestavení projektového týmu														
Školení projektového týmu														
2. Vyjasnění strategie společnosti														
3. Tvorba BSC														
Stanovení strategických cílů														
Vytvoření strategické mapy														
Výběr měřítek a cílových hodnot														
Určení strategických akcí														
Sladění cílů a strategických akcí														
4. Plán implementace														
Seznámení zaměstnanců s BSC														
Rozšíření BSC do celého podniku (roll-out)														
Integrace do systému řízení														
Diskuze														
Časová rezerva														

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Rozpočet projektu

V projektu implementace Balanced Scorecard do společnosti budou muset být vynaloženy náklady na odměňování externího konzultanta a ostatní zainteresované zaměstnance, kteří budou mít za projekt zodpovědnost. Kromě statutárního ředitele bude mít hlavní zodpovědnost za projekt finanční ředitel, který je ve společnosti dlouhou dobu a je to velmi kvalitní a spolehlivý zaměstnanec. Ten bude mít nad rámec svého pracovního úvazku po dobu zavádění modelu do podniku mít nastavenou dohodu o provedení práce na 10 000 Kč měsíčně. Ostatní členové projektového týmu budou mít dohodu o provedení práce 5 000 Kč měsíčně. Pro společnost budou dohody výhodnější, protože nebudou muset za zaměstnance platit zdravotní a sociální pojištění. Externí konzultant bude mít nastavenou hodinovou sazbu. Bude mít hodinou sazbu 1 200 Kč na hodinu. Počítá se, že bude potřeba maximálně 20 hodin měsíčně. Konzultant bude měsíčně fakturovat společnosti dobu, kterou zde strávil.

Samotné školení bude probíhat u společnosti Gradua-GEKOS, s.r.o., která má sídlo v Praze. Školení bude trvat 2 dny. Cena kurzu za osobu je 8 954 Kč. Společnost se rozhodla, že na školení pošle všechny členy projektového týmu. Zaměstnancům bude zapláceno ubytování na dva dny, diety a cestovné do Prahy.

Tabulka 11: Rozpočet implementace BSC do společnosti Remarkplast Group a.s.

Položky rozpočtu na BSC	Počet	Cena za jednotku	Celkové náklady
Náklady na školení	10 osob		124 300 Kč
Cena kurzu	10 osob	8954 Kč/ osoba	89 540 Kč
Ubytování	10 osob	900 Kč /osoba	18 000 Kč
Denní diety	10 osob	550 Kč / osoba	11 000 Kč
Cestovné	3 vozidla (480 km)	4 Kč / km	5 760 Kč
Mzdové náklady	10 osob		2 590 000 Kč
Mzdové náklady na konzultanta	700 hodin	1 200 Kč / hod.	840 000 Kč
Dohody o provedení práce (DPP)	35 měsíců	5 000 Kč / osoba	1 400 000 Kč
DPP-Finanční ředitel	35 měsíců	10 000 Kč / osoba	350 000 Kč
Celkem			2 714 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zpracovaný rozpočet pro implementaci modelu by měl nastínit, kolik bude muset společnost na realizaci projektu vynaložit nákladů. V tabulce jsou zobrazeny částky, které bude muset

společnost za danou položku v průběhu projektu vynaložit. Orientační rozpočet na implementaci Balanced Scorecard do společnosti byl vyčíslen na 2 714 300 Kč.

3.2 Vyjasnění strategie

Základní strategie společnosti zní: Remarkplast Group a.s. se svými společnostmi je jedním z nejvýznamnějších zpracovatelů průmyslových plastových odpadů, výrobcem plastových regranulátů a compoundů v České a Slovenské republice. Dále skupina zajišťuje výrobu těsnění pro automobilový průmysl. Hlavní činností skupiny je výroba plastových granulátů (compoundů) se specifickými vlastnostmi dle požadavků odběratelů. Významná část směřuje do automobilového a elektrotechnického průmyslu. (Podnikatelský plán RG, 2017)

Vizi skupiny je rozšířit svoji působnost na trzích východní a západní Evropy a tím upevnit a posílit pozici mezi významnými dodavateli v plastikářském průmyslu. Rozšířit portfolio svých výrobků, tím, že budeme neustále modernizovat svoje technické a technologické zázemí a profesionalitu našich zaměstnanců. (Podnikatelský plán RG, 2017)

Vedení společností ve skupině Remarkplast si uvědomuje rozhodující význam kvality pro úspěch v tržním prostředí, a proto v souladu se svojí vizí a strategií uplatňuje principy zaměřené na zapojení všech zaměstnanců v neustálém zvyšování kvality poskytovaných produktů a služeb a ochrany životního prostředí s cílem dosahovat maximální úrovně spokojenosti zákazníků i všech zainteresovaných stran.

- Soustavně rozvíjet a zvyšovat efektivnost integrovaného systému řízení v souladu s požadavky norem ISO 9001, ISO 14001 a normy ISO/TS 16949, specifikovanými požadavky zákazníků a všech zainteresovaných stran, zlepšovat řízení rizik a ekonomickou efektivitu činností a procesů.
- Neustále analyzovat a následně zdokonalovat výrobní procesy, produkty a služby na základě podnětů z vnitřního i vnějšího prostředí společnosti tak, aby byly beze zbytku uspokojovány veškeré požadavky a očekávání zákazníků. Při tom zachovávat vysokou úroveň bezpečnosti informací.
- Chránit zdraví zaměstnanců a životní prostředí identifikováním a plněním požadavků přírodních zákonů, předpisů, norem a dalších požadavků. Vedení společnosti

podporuje trvalé zvyšování kvalifikace zaměstnanců a podvědomí o kvalitě a environmentálního povědomí zaměstnanců.

- Vhodnou komunikací zajišťovat oprávněné požadavky a očekávání zainteresovaných stran a zajišťovat jejich plnění, aby bylo vytvářeno příznivé prostředí pro činnosti společnosti v rámci Remarkplast Group.
- Zavádět nové progresivní technologie, rozšiřovat sortiment výrobků a tím naplnit veškeré požadavky zákazníků i ostatních zainteresovaných stran.
- Trvale řídit opatření zaměřená na odstranění nebo minimalizaci negativních vlivů svých činností, produktů a služeb na životní prostředí a trvale snižovat spotřebu prostředků a produkci odpadů. (RG politika IS, 2017)

„V současné situaci je naší strategií udržet finanční výkonnost společnosti. S největší pravděpodobností budeme vzhledem k situaci na trhu práce zvyšovat mzdové náklady, proto musíme udělat všechno pro to, abychom i přes to udrželi silnou finanční výkonnost společnosti. Kompenzovat bychom to měli mimo jiné získáním nových odběratelů (zvýšením obrátu a zefektivnění výroby) i za pomoci nového vytvořeného portfolia produktů. Dále musí jednotliví vedoucí začít více přemýšlet o své práci a někde ušetřit peníze, které vložíme do zaměstnanců na jejich odděleních.

Vzhledem k složité situaci na trhu práce se firma momentálně snaží zaměřovat na maximální uspokojení potřeb svých zaměstnanců, aby fluktuace našich pracovníků byla co nejmenší. Je pro nás důležité, aby se u nás naši pracovníci cítili dobře, panovala dobrá atmosféra na pracovišti a do práce se zaměstnanci těšili.“ (Statutární ředitel RG, 2018)

3.3 Tvorba BSC

Vytvoření konceptu Balanced Scorecard je naprosto klíčovou a nepostradatelnou součástí implementace této metody. Je postavena na požadavcích vedení společnosti. Tato podkapitola se rozděluje do tří částí. První je odvození strategických cílů společnosti. Vybranými perspektivami jsou klasické čtyři a to finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Dalším krokem je strategická mapa, kde se cíle navzájem propojují. Následuje výběr měřítek ke stanoveným cílům. K nim pak budou určeny cílové hodnoty, které povedou ke zvýšení výkonnosti podniku. Je důležité, aby všechny kroky byly důkladně provedeny.

3.3.1 Stanovení strategických cílů

Prvním krokem tvorby je stanovení strategických cílů. Ty musí vycházet ze strategie společnosti Remarkplast Group a.s. Tyto cíle budou stanoveny vrcholovým vedením, protože ti přesně vědí, kam chtějí společnost v budoucnu posunout. Cílů by nemělo být příliš mnoho, proto je důležité vybrat ty nejdůležitější, které jsou jasné a dosažitelné.

Strategické cíle finanční perspektivy

Strategické cíle ve finanční perspektivě jsou pro společnost Remarkplast Group a.s. nejdůležitější a cíle v ostatních perspektivách s nimi musí být v souladu. Cíle, které stanovilo vedení společnosti ve finanční perspektivě jsou tři. Jedná se o ekonomickou stabilitu a růst, zvýšení ukazatele ROE a růst tržeb.

Tabulka 12: Přehled strategických cílů finanční perspektivy

Přehled strategických cílů finanční perspektivy	
1.	Ekonomická stabilita a růst
2.	Růst tržeb
3.	Zvýšení ROE

Zdroj: vlastní zpracování

- **Ekonomická stabilita a růst**

Prvním cílem ve finanční perspektivě je ekonomicky společnost stabilizovat a pokračovat v konstantním růstu a rozvoji. Vedení společnosti je momentálně spokojeno s finanční výkonností společnosti, ale je si dobře vědomé toho, že jí čeká zvýšení nákladů, jako je například navýšení mezd jejich zaměstnanců, které je nevyhnutelné a nebude zanedbatelnou položkou. Proto se pokusí udělat maximum pro to, aby tento ukazatel v následujících obdobích udrželi v podobných hodnotách, v lepším případě došlo aspoň k minimálnímu nárůstu.

- **Růst tržeb**

Vzhledem k tomu, že primárním cílem byl zvolen ekonomická stabilita a růst, tak je důležité zvýšit objem tržeb z vlastních výrobků a služeb a zboží. Společnost Remarkplast compounding a.s. se bude snažit dosáhnout tohoto cíle také tím, že se pokusí dosáhnout větších prodejních cen u svých produktů. Především by tento cíl měl být podpořen

dokončením nového portfolia výrobků řady Rema, na které společnost a její vývojové oddělení aktuálně pracuje. Toto portfolio pak následně využívat při oslovování nových potenciálních zákazníků, kteří by pak následně zajistili nové příjmy.

- **Zvýšení ROE**

Jedná se o poslední cíl finanční perspektivy. Tento ukazatel rentability je důležitý pro vlastníky i potencionální investory do podniku. Rentabilita vlastního kapitálu měla v posledním roce klesající tendenci, a tak se vedení společnosti zaměří na zlepšení jeho hodnoty. Tento cíl je do značné míry podmíněn splněním dalších dvou cílů ve finanční perspektivě.

Strategické cíle zákaznické perspektivy

Zvolené strategické cíle v zákaznické perspektivě budou velmi úzce propojeny s cíli v perspektivě finanční, protože by měli pomoci k jejich naplnění. Tak jako pro každou výrobní společnost, tak i pro Remarkplast Group a.s. jsou zákazníci a jejich spokojenost velmi důležití. V této perspektivě byly zvoleny následující cíle. První bude akvizice nových zákazníků, což by mělo vést ke zvýšení příjmů společnosti. Druhým cílem bylo stanovení udržení stávajících odběratelů. Tento cíl je také velmi důležitý, aby nepoklesl odbyt. Úzce propojený je také třetí cíl, kterým je zvyšování spokojenosti zákazníků.

Tabulka 13: Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy

Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy	
1.	Akvizice nových zákazníků
2.	Udržení stávající odběratelů
3.	Zvyšování spokojenosti zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

- **Akvizice nových zákazníků**

Důležitým cílem v této perspektivě je pokusit se získat nové odběratele/dodavatele. Tento cíl by měl přímo podpořit růst obrátu společnosti, který je důležitým cílem finanční perspektivy. S tím je spojená neustálá práce Remarkplast Group a.s. na zlepšování jejich produktů. Vedení se spoléhá na dokončení svého nového portfolia produktů, které by mělo sloužit jako vstupenka pro oslovení nových zákazníků. Získání nových odběratelů také snižuje riziko

vypadnutí některého z větších zákazníků a následný dopad na fungování společnosti. Se získáním nových zákazníků souvisí i zajištění dalších vstupních materiálů. A to z důvodu toho, že většinou spolupráce se zákazníky funguje tak, že dodavatel společnosti Remarkplast Group a.s. poskytne materiál, ta ho zpracuje podle jeho požadavků a odprodává ho zpátky. Jde tedy o komplexní spolupráci.

- **Udržení stávajících odběratelů**

Dalším v podstatě stejně důležitým cílem je udržení současného portfolia odběratelů. Vzhledem k tomu, že v tomto oboru podnikání jsou často dodavatelé zároveň i odběrateli, tak je v zájmu obou, aby spolupráce pokračovala. To nic nemění na tom, že pro společnost je tento cíl velmi důležitý, protože jakýkoli výpadek odběratele sníží obrát společnosti a následně se důsledek odrazí ve výsledku hospodaření. Je tedy důležité pro svoje zákazníky vytvářet maximální hodnotu a kvalitu svých produktů a služeb, která povede k jejich udržení.

- **Zvýšení spokojenosti zákazníků**

Třetí cíl této perspektivy zvýšení spokojenosti zákazníků je velmi úzce propojen s předchozím cílem, protože se orientuje také i na stávající zákazníky. Společnost musí maximálně sledovat požadavky svých odběratelů a velmi rentabilním zákazníkům poskytovat výhody ve formě skont či delší době splatnosti. Vedení chce spokojenost svých zákazníků držet na co nejvyšší možné hranici, protože je téměř vždy daleko levnější si udržet stávajícího zákazníka než se pokoušet získávat nové.

Strategické cíle perspektivy interních procesů

Interní procesy výrobní společnosti přispívají k naplňování požadavků zákazníků a zároveň uspokojují očekávání majitelů. Z toho důvodu by cíle této perspektivy měli vést k naplnění cílů v předchozích dvou perspektivách, a to finanční a zákaznické. V této perspektivě se společnost rozhodla zvolit dva strategické cíle. O to víc ale budou důležité, protože jejich úspěšné naplnění povede ke splnění podmínek primárních cílů. Prvním z nich je dokončení nového portfolia výrobků řady Rema, na kterém společnost již pracuje. Druhým cílem je zlepšení využití výrobních kapacit ve výrobě regranulace a compaundace.

Tabulka 14: Přehled strategických cílů perspektivy interních procesů

Přehled strategických cílů perspektivy interních procesů	
1.	Dokončení portfolia výrobků
2.	Zlepšení využití výrobní kapacity regranulace a compaundace

Zdroj: vlastní zpracování

- **Dokončení portfolia výrobků**

Tento cíl je pro společnost velmi důležitý, protože nové portfolio výrobků by mělo sloužit jako podklad k oslovování nových potenciálních zákazníků. Jedná se o produktovou řadu Rema, která by měla mít tu nejvyšší kvalitu. Tento úkol má na starosti vývojové oddělení Remarkplast Group a.s., které intenzivně pracuje na jeho dokončení. Na nové portfolio výrobků čekají obchodní manažeři společnosti, aby jej mohli začít nabízet. Splnění tohoto cíle by mělo vést ke zvýšení obrátu společnosti.

- **Zlepšení využití výrobní kapacity regranulace a compaundace**

Druhým cílem této perspektivy je zvýšení využití výrobní kapacity u regranulace a compaundace. V současné době dochází k výpadkům ve výrobě, protože je k dispozici buď málo materiálu nebo je k dispozici jednoho druhu materiálu tak málo, že se špatně plánuje v blocích. Tím pak rostou časy čištění na všech strojích. Cílem této výroby je tedy pokusit se co nejvíce zefektivnit průběh výroby. Důležitou podmínkou bude získání dalšího vstupního materiálu od nových či stávajících dodavatelů, aby se výroba dala lépe plánovat a nedocházelo v ní k tak častým odstávkám.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Pro splnění cílů v předchozí perspektivě musí být nejdříve splněny vybrané cíle v perspektivě učení se a růstu. V této perspektivě jsou nejdůležitější zaměstnanci společnosti, jejich znalosti, schopnosti a kvalifikace. Zaměstnanci jsou ti, kteří vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky a společnost. V dnešní době velkého boje na trhu práce je velmi důležité se o svoje zaměstnance dobře starat a zajišťovat jim co nejlepší možné podmínky. Společnost si do této perspektivy zvolila čtyři cíle. Primárním cílem této perspektivy bylo vedením zvolena věrnost zaměstnanců. Dalším cílem v této perspektivě pak je spokojenost zaměstnanců společnosti,

kteřá úzce souvisí s prvním cílem. Poslední dva cíle pak jsou zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců a zvyšování produktivity práce obchodních manažerů.

Tabulka 14: Přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu	
1.	Věrnost zaměstnanců
2.	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců
3.	Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců
4.	Zvyšování produktivity práce manažerů obchodu

Zdroj: vlastní zpracování

- **Věrnost zaměstnanců**

Pro společnost je věrnost zaměstnanců stěžejním cílem této perspektivy. Je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni a spokojeni v zaměstnání. Top management si uvědomuje aktuální situaci okolo zaměstnanců, kdy je velký nedostatek pracovních sil na trhu práce v podstatě na kteroukoli pozici. Vedení společnosti si velmi váží toho, že jejich klíčový zaměstnanci neodcházejí jinam a zůstávají věrní. Udržení tohoto trendu je prioritou. Cílem je minimální fluktuace zaměstnanců Remarkplast Group a.s.

- **Zvyšování spokojenosti zaměstnanců**

Dalším cílem této perspektivy je spokojenost zaměstnanců, která úzce souvisí s jejich věrností. Společnost měla v analýze této situace nedostatky, a tak se rozhodla tuto situaci řešit. Je důležité zajistit pravidelné hodnocení a získávání dat o spokojenosti zaměstnanců, a to využitím anonymních dotazníkových šetření. Podle výsledků, pak bude mít vedení společnosti podklady ke zjištění, co postrádají. Spokojenost a motivace zaměstnanců je důležitým základem pro zvyšování produktivity jejich práce. Společnost ví, že zaměstnanci jsou tím, kdo vytváří hodnotu společnosti a bude usilovat o jejich maximální spokojenost a dobrou náladu na pracovišti.

- **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Dalším cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pro společnost je důležité, aby její zaměstnanci měli zajištěný svůj rozvoj, a proto se jim snaží vytvářet podmínky pro růst jejich kvalifikace. Tyto investice pak následně povedou k jejich lepším reakcím a řešením v

nastalých situacích a na jejich samotných výkonech na pracovišti. Tato investice do kvalifikace a rozvoje zaměstnanců by se pak následně měla odrazit na vyšším obratu společnosti. Zároveň je důležité, aby zaměstnanci věděli o nastavené strategii společnosti a byli s ní ztotožnění. Měli by dostávat informace o záměrech společnosti, které by se k nim měli dostávat přes jejich vedoucí.

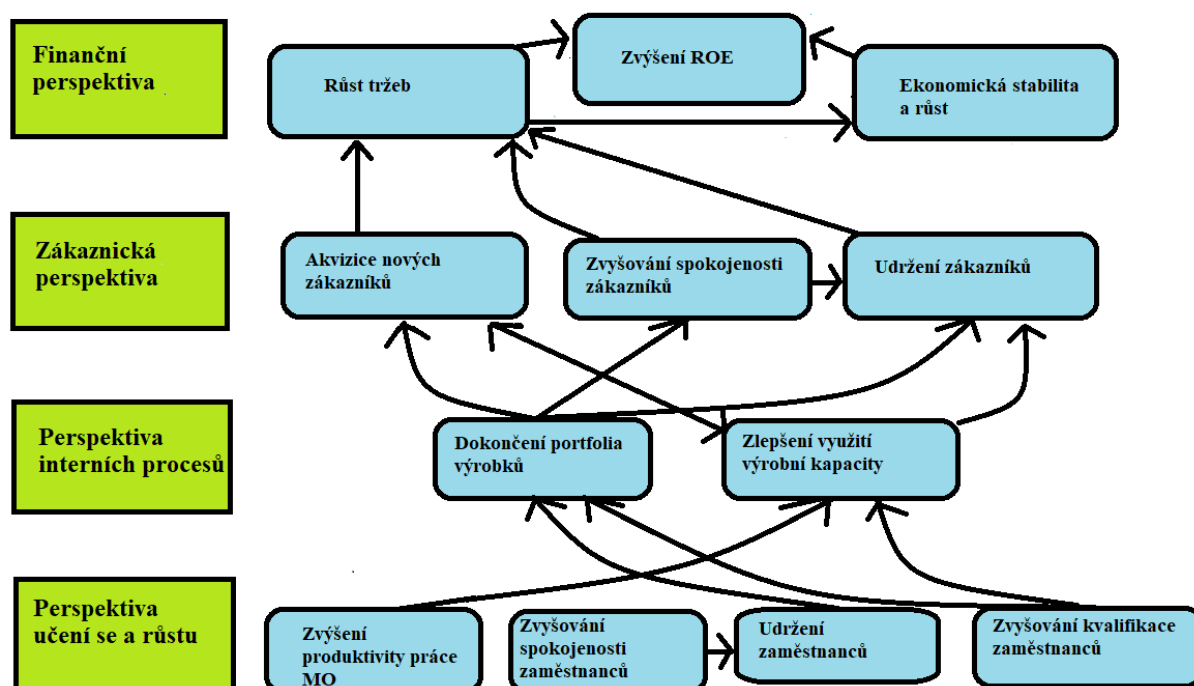
- **Produktivita práce manažerů obchodu**

Posledním cílem perspektivy učení se a růstu byl vybrán cíl zvýšení produktivity práce konkrétně zaměřený na manažery obchodu společnosti Remarplast compounding a.s. Na splnění tohoto cíle budou závislé cíle ve vyšších perspektivách. Manažeri obchodu budou muset maximálně zintenzivnit nákupy vstupního materiálu, který jsou k dispozici na trhu, aby se zefektivnil výrobní proces a vzrostli tak prodeje společnosti.

3.3.2. Vytvoření strategické mapy

Potom, co byly stanoveny strategické cíle v jednotlivých perspektivách se přistupuje k vytvoření strategické mapy, která zobrazuje vzájemnou provázanost mezi jednotlivými strategickými cíli.

Obrázek 8: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

V navržené strategické mapě je vyobrazeno 12 zvolených cílů, jejichž naplnění povede k naplnění strategie společnosti Remarkplast Group a.s. Při vytváření strategické mapy se postupuje zespodu nahoru.

To znamená, že se začíná u perspektivy učení se a růstu, kde jsou klíčoví zaměstnanci podniku, kteří musí být ve své práci spokojeni, aby zůstali věrni společnosti a zároveň mohli zvyšovat svoji produktivitu práce. Udržení klíčových zaměstnanců a zvýšení jejich kvalifikace bude důležité k dokončení nového portfolia produktů. Zvýšení produktivity práce obchodních manažerů, které bude podmíněno získáváním dalšího vstupního materiálu pak povede k efektivnějšímu využití kapacity ve výrobě regranulace a compoundace. Nové portfolio výrobků pak bude sloužit k oslovování nových obchodních partnerů a zároveň ke zvýšení jejich spokojenosti a věrnosti. Lepší využití kapacity výroby pak bude podmínkou k uspokojení potřeb nových zákazníků, a naopak noví zákazníci mohou dodat další vstupní materiál k zefektivnění využití výrobní kapacity regranulace a compaundace. Akvizice nových zákazníků stejně jako udržení těch stávajících povede ke zvýšení tržeb společnosti. Dosažení strategického cíle finanční perspektivy růstu tržeb povede ke splnění dalších cílů této perspektivy, a to ekonomické stabilitě a růstu podniku, což bude podmínkou ke zvýšení hodnoty rentability vlastního kapitálu.

3.3.3 Výběr měřítek a cílových hodnot

Stanovené strategické cíle společnosti Remarkplast Group a.s. musí mít určená měřítka, které budou sloužit k jejich měření. Následně je nutné k zvoleným měřítkům vybrat takové cílové hodnoty, které budou pro společnost dosažitelné a reálně proveditelné.

Navrhované cílové hodnoty budou navrženy na rok 2018 a vychází z dosažených hodnot v roce 2016, protože společnost v současné době pracuje na konsolidované uzávěrce s auditorem za všechny společnosti a v současné době nemám k dispozici věrohodné údaje za rok 2017. Až budou k dispozici data za rok 2017 je vhodné následně cílové hodnoty poupravit.

Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

Strategický cíl ekonomické stability a růstu bude měřen ukazatelem výsledku hospodaření za účetní období. Dalšími zvolenými měřítky ve finanční perspektivě bude meziroční nárůst tržeb a ukazatel rentability vlastního kapitálu.

Tabulka 15: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy

Cíl	Měřítko	Hodnoty 2016	Cílové hodnoty 2018
Ekonomická stabilita a růst	VH za běžnou činnost (tis. Kč)	26 723	> 29 000
Růst tržeb	Meziroční nárůst tržeb (tis Kč)	10 959	> 40 000
Zvýšení ROE	Ukazatel ROE	22,29 %	> 23,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení společnosti Remarkplast Group a.s. zvolilo ke strategickému cíli ekonomické stability a růstu měřítko výsledku hospodaření za běžnou činnost. Hodnota tohoto ukazatele za rok 2016 byla 26 723 148 Kč. Společnost bude dělat maximum pro to, aby jeho stanovená cílová hodnota 29 000 000 Kč byla v roce 2018 dosažena či v lepším případě překonána.

Další cíl ve finanční perspektivě růst tržeb bude klíčový ke splnění strategického cíle. Bude hodnocen měřítkem meziročního nárůstu tržeb, který byl v roce 2016 necelých 11 mil. Kč. Vedení si je dobře vědomé, že pokud má zvýšit hodnotu VH musí rapidně zvednout svoje příjmy, protože bude muset výrazně zvýšit náklady na mzdy zaměstnancům. Proto byla stanovena cílová hodnota nárůstu minimálně o 40 000 000 Kč, které by měla být především podpořena získáním nových obchodních partnerů.

K poslednímu cíli v této perspektivě bylo přiřazeno měřítko ukazatele rentability vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele ROE v roce 2016 byla 22,29 %. Splnění tohoto měřítka je závislé na dosažení požadované hodnoty VH a hodnotě vlastního kapitálu. Cílová hodnota byla stanovena vedením společnosti na 23,5 %.

Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva má vybrány následující měřítka pro splnění stanovených strategických cílů. Jedná se o tržby od nově získaných obchodních partnerů v roce 2018. Dalšími měřítky jsou míra spokojenosti zákazníků a ukončené spolupráce s klíčovými odběrateli.

Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Cíl	Měřítko	Hodnoty 2016	Cílové hodnoty 2018
Akvizice nových zákazníků	Tržby od nových zákazníků (tis Kč.)	9 153	> 35 000
Udržení stávajících odběratelů	Ukončené spolupráce s klíčovými odběrateli	0	0
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Míra spokojenosti zákazníků (%)	98,125	> 98,5

Zdroj: vlastní zpracování

K prvnímu cíli v zákaznické perspektivě získání nových zákazníků bylo přiřazeno měřítko hodnoty tržeb, které společnost získá díky spolupráci s novými zákazníky. V roce 2016 se podařilo získat 9 153 596 Kč. Vedení požaduje v roce od obchodních manažerů hodnotu přesahující 35 000 000 Kč.

K dalšímu cíli udržení stávajících odběratelů bylo zvoleno měřítko počtu ukončených spoluprací s klíčovými odběrateli. Společnost má aktuálně osm důležitých zákazníků, o které by vedení velmi nerado přišlo, protože by případná ukončená spolupráce měla dopad na splnění cíle ve finanční perspektivě (růst tržeb, ekonomická stabilita a růst). Remarkplast Group a.s. v roce 2016 nepřišel o žádného klíčového obchodního partnera. Cílovou hodnotou tohoto měřítka pro rok 2018 je tedy jednoznačně dosažení stejného výsledku.

Posledním cílem v zákaznické perspektivě je zvyšování spokojenosti zákazníků, ke kterému bylo zvolené měřítko míry spokojenosti zákazníků. Společnost pravidelně každý půlrok dostává zpětnou vazbu od svých odběratelů a je s výsledky spokojeno. Přesto pro rok 2018 zvolilo za cíl zvýšit hodnotu míry spojenosti nad 98,5 %, aby klíčoví odběratelé společnosti byli s nabízenými produkty a službami co nejvíce spokojeni.

Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou vybrány dvě měřítka ke každému ze stanovených strategických cílů v této perspektivě. Jedná se o počet nabízených produktů a využití výrobní kapacity regranulace a compoundace.

Tabulka 17: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Cíl	Měřítko	Hodnoty 2016	Cílové hodnoty 2018
Dokončení portfolia produktů	Počet nabízených produktů	20	25
Zlepšení využití výrobní kapacity	Využití výrobní kapacity regranulace a compoundingu	74 %	> 82 %

Zdroj: vlastní zpracování

K prvnímu strategickému cíli v perspektivě interních procesů dokončení portfolia produktů bylo přiřazeno měřítko počtu nabízených produktů společností. V současné době nabízí společnost 15 druhů regranulátů a 5 druhů re-compoundů řady Luka. V současné době se pracuje na dokončení produktové řady Rema, které by měla mít 5 druhů nabízených produktů. Cílovým stavem v roce 2018 je tedy 25 druhů produktů v portfoliu společnosti.

Druhému cíli zlepšení využití výrobní kapacity regranulace a compoundingu bylo zvoleno měřítko využití její výrobní kapacity v procentech. V roce 2016 byla výrobní kapacita regranulace a compoundingu využívána pouze na 74 %. Cílovou hodnotou pro rok 2018 zvolilo vedení společnosti využití vyšší než 82 %. To bude velmi podmíněno aktivitou obchodních manažerů při získávání nového vstupního materiálu.

Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Pro perspektivu učení se a růstu byla zvolena následující měřítko pro stanovené strategické cíle. Měřítko této perspektivy jsou míra spokojenosti zaměstnanců v procentech, počet odchodů zaměstnanců, počet školení za rok a získaný nový vstupní materiál.

Tabulka 18: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cíl	Měřítko	Hodnoty 2016	Cílové hodnoty 2018
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců (%)	nesledováno	> 80
Věrnost zaměstnanců	Počet odchodů zaměstnanců	4	< 2
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Počet školení za rok	nesledováno	34
Zvyšování produktivity práce MO	Získaný nový vstupní materiál (tun)	nesledováno	> 960

Zdroj: vlastní zpracování

Prvnímu cíli perspektivy učení se a růstu zvyšování spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno měřítko míry spokojenosti zaměstnanců. Společnost zatím měřila spokojenost svých zaměstnanců hlavně interpersonální komunikací se svými zaměstnanci, která ale nebyla dobře řízená. Vedení navrhuje jednou za půl roku formou anonymních dotazníků zajišťovat potřebné informace o potřebách zaměstnanců a jejich spokojenosti, aby na ně mohla společnost reagovat a zlepšovat spokojenost svých zaměstnanců se společností Remarkplast Group a.s.

Druhým cílem je věrnost zaměstnanců, které je přiřazeno měřítko počtu odchodů zaměstnanců ze společnosti za kalendářní rok. V roce 2016 společnost opustili 4 zaměstnanci na dělnických pozicích. Vedení si je vědomé důležitosti svých zaměstnanců a situace na trhu práce, proto udělá maximum pro to, aby zaměstnanci zůstali věrní své společnosti. Cílem je, aby společnost neopustilo v roce 2018 více než dva zaměstnanci a nikdo z klíčových.

K dalšímu cíli této perspektivy zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců bylo vybráno měřítko počtu školení za rok. Ve společnosti nebyly zatím stanoveny nároky na školení u jednotlivých oddělení. Proto se vedení rozhodlo vytvořit tabulku nároků jednotlivých úseků na školení za rok. Obchodní společnost Remarkplast compounding a.s. má nárok na 5 školení/rok. Ve společnosti Remarkplast Group a.s. má nárok finanční ředitel, manažer integrovaného systému a marketingový manažer každý na 2 školení ročně. Ekonomické, personální a IOT oddělení pak má každé nárok na 3 školení/rok. Ve výrobní společnosti Remarkplast s.r.o. má pak oddělení výroby, řízení kvality, logistické, předvýroby a vývoje a recyklace každé nárok na 3 školení pro svoje zaměstnance za rok. Návrhy na školení budou předávat vedoucí oddělení vedení společnosti, které jej bude schvalovat.

Poslednímu cíli zvyšování produktivity práce obchodních manažerů bylo stanoveno měřítko získání nového vstupního materiálu v tunách za rok. Vedení požaduje získání minimálně dalších 80 tun vstupního materiálu měsíčně navíc, které by mělo vést k lepšímu plánování ve výrobě regnanulace a compaundace a zároveň k uspokojování nových obchodních partnerů.

3.3.4 Stanovení strategických akcí

Posledním krokem ve fázi tvorby BSC je stanovení strategických akcí. Jde tedy o konkrétní činnosti, které zajistí společnosti dosažení jednotlivých stanovených cílů. Tím by mělo tak dojít k dosažení cílových hodnot a naplnění účelu BSC. Měl by se dodržet vztah příčin a

důsledků mezi jednotlivými cíli, proto budou nejprve určeny strategické akce pro perspektivu učení se a růstu, následně pro perspektivu interních procesů, poté pro zákaznickou perspektivu, a nakonec budou stanoveny strategické akce finanční perspektivy.

Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Navržené strategické akce ke stanoveným cílům perspektivy učení se a růstu jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 19: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Strategická akce
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Navýšení mezd zaměstnanců
	Vytváření příjemného pracovního prostředí
	Dotazníkovým šetřením a rozhovory zjišťovat potřeby zaměstnanců
Věrnost zaměstnanců	Zajišťovat možnost kariérního růstu
	Seznámení zaměstnance se záměry a strategií společnosti
Zvyšování kvalifikace a rozvoje zaměstnanců	Vytvoření plánu a harmonogramu školení
	Spolupracovat s VŠ na vývoji a výzkumu
	Zajistit dotace na výzkum a vývoj
Zvyšování produktivity práce MO	Analyzovat situaci potenciálních dodavatelů vstupního materiálu
	Delegovat jednoho MO, který bude zodpovědný za splnění cíle
	Vytvořit efektivní systém reportů z návštěv u potenciálních dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Pro splnění cíle zvýšení spokojenosti zaměstnanců je nezbytné navýšit mzdy zaměstnancům především na dělnických pozicích. Vedení společnosti je o důležitosti této akce přesvědčeno a měla by vést k výraznému zvýšení spokojenosti. Dále je důležité, aby se zaměstnanci cítili dobře ve svém pracovním prostředí a úkolem každého vedoucího je zajišťovat na svém oddělení příjemnou pracovní atmosféru. Neméně důležitou akcí je zjišťování potřeb zaměstnanců, které bude zajišťováno anonymními dotazníky i rozhovory, aby mohla společnost správně reagovat na požadavky svých zaměstnanců. Opět bude každý vedoucí odpovědný za spokojenost svých podřízených.

Pro splnění cíle věrnosti zaměstnanců je důležité, aby zaměstnanci viděli možnost svého kariérního růstu ve společnosti Remarkplast Group a.s. a proto je potřeba zaktualizovat katalog profesí, požadavky a podmínky na pozici, aby zaměstnanci věděli, co musí udělat, když mají zájem o svůj růst ve společnosti. Další strategickou akcí je seznámení zaměstnanců

se záměry a strategií Remarkplast Group a.s., aby měli povědomí o tom, kam společnost směřuje a jaké má se svými zaměstnanci plány do budoucna.

Pro zvýšení kvalifikace a rozvoje zaměstnanců je potřeba vytvořit na základě požadavků jednotlivých oddělení plán a harmonogram školení ve společnosti, ke kterému bude vytvořen rozpočet jednotlivých školení a následně schválen vedením a dodržován. Dále je důležité pokračovat ve spolupráci s VŠ, kterou společnost navázala v minulých letech. V neposlední řadě by bylo vhodné zajistit dotace na výzkum a vývoj.

Ke zvýšení produktivity práce manažerů obchodu u nákupu vstupního materiálu je potřeba analyzovat současnou situaci na trhu ohledně lisoven plastů. Následně stanovit jednoho manažera obchodu, který bude mít zodpovědnost za splnění cíle, který si vytvoří plán, který povede k jeho splnění. Také by bylo dobré zajistit efektivní systém prostřednictvím něhož budou po návštěvě potencionálních nových dodavatelů obchodní manažeri dávat reporty z jednání do informačního systému společnosti.

Strategické akce perspektivy interních procesů

Navržené strategické akce ke stanoveným cílům v perspektivě interních procesů jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 20: Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategické cíle	Strategická akce
Dokončení portfolia produktů	Zajistit potřebný čas zainteresovaným zaměstnancům
	Vzdělávání zaměstnanců vývojového oddělení
	Mít potřebnou technologii k testování nových produktů
Zlepšení využití výrobní kapacity	Zajištění další zásoby materiálu
	Odstranit neefektivní časy údržby a čištění

Zdroj: vlastní zpracování

Pro splnění strategického cíle dokončení portfolia produktů je důležité, aby zaměstnanci vývojového oddělení, kteří jsou pověřeni tímto cílem, měli dostatek času na tuto prioritu a neřešili ostatní věci, které budou řešit ostatní zaměstnanci VO. Je potřebné, aby měli zaměstnanci možnost průběžně získávat nové informace a znalosti například prostřednictvím školení. V neposlední řadě je potřeba zajistit potřebné přístroje, pokud nebudou v portfoliu společnosti, pro testování vlastností nových produktů.

Ke zvýšení využití výrobní kapacity regranulace a compoundace je nutné, aby obchodní manažeři zajistili nový vstupní materiál. Potom bude možné kvůli větší zásobě namíchaného materiálu efektivněji plánovat řazení výroby do plánu. Další vhodnou akcí ke splnění cíle je využít nové systémy Six Sigma a TPM k optimalizování všech neefektivních časů údržby a čištění.

Strategické akce zákaznické perspektivy

Navržené strategické akce ke stanoveným cílům v zákaznické perspektivě jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 21: Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Strategická akce
Akvizice nových zákazníků	Vstup na nové trhy
	Nabídnutí nového portfolia produktů
	Propagace společnosti
Udržení stávajících odběratelů	Klíčovým a rentabilním zákazníkům poskytovat zvýhodnění
	Utuzovat vzájemné vztahy s obchodními partnery
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Pokračovat v získávání zpětné vazby od zákazníků
	Pravidelně komunikovat se zákazníky jejich požadavky
	Neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb a výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Pro splnění cíle získání nových zákazníků bude potřeba, aby obchodní manažeři oslovili i zákazníky na zahraničních trzích. Jako podpora prodeje by mělo sloužit právě nové portfolio produktů, na jehož dokončení se aktuálně pracuje. V neposlední řadě by mohla společnost využít komunikačního mixu. Jedním z prostředků je internetová propagace. Další možností pro oslovení nových zákazníků je tzv. direct mailing, kdy by společnost rozesílala svůj profesionální katalog produktů. K propagaci společnosti Remarkplast Group a.s. je vhodné pokračovat v aktivní účasti na veletrzích po celé Evropě.

K udržení stávajících odběratelů by společnost měla se svými klíčovými zákazníky udržovat nadstandartní vztahy a poskytovat jim různá zvýhodnění v případě potřeby (rabaty, delší doba splatnosti...). Je také důležité se svými klíčovými obchodními partnery udržovat přátelské vztahy i formou společenských akcí a získávat tak další kontakty.

Pro splnění cíle zvýšení spokojenosti zákazníků je vhodné pokračovat v získávání zpětné vazby od svých klíčových odběratelů a pracovat na odstranění zjištěných nedostatků. Zároveň je důležité být co nejčastěji v kontaktu s obchodními partnery a snažit se s nimi komunikovat nastalé situace a jejich požadavky. Pro to, aby společnost mohla lépe uspokojit svoje zákazníky, tak musí nadále pracovat na zlepšování kvality poskytovaných služeb a finálních produktů, které na trhu nabízí.

Strategické akce finanční perspektivy

Navržené strategické akce ke stanoveným cílům ve finanční perspektivě jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 22: Strategické akce finanční perspektivy

Strategické cíle	Strategická akce
Ekonomická stabilita a růst	Vychází ze splnění cílů v ostatních perspektivách
Růst tržeb	Vychází ze splnění cílů v ostatních perspektivách
Zvýšení ROE	Vychází ze splnění cílů finanční perspektivy

Zdroj: vlastní zpracování

Ve finanční perspektivě není potřeba stanovovat strategické akce k jednotlivým cílům, protože budou dosaženy prostřednictvím ostatních perspektiv. Tyto vzájemné vztahy můžeme vidět ve strategické mapě. Ke splnění cíle zvýšení rentability vlastního kapitálu bude důležité dosažení stanovených měřítek a hodnot ostatních cílů ve finanční perspektivě.

3.4 Rozšíření BSC do celého podniku – Roll out

Ve fázi rozšíření projektu se navrhované postupy aplikují na další organizační jednotky ve společnosti. V tomto kroku se následně jasně projeví, jakým způsobem jednotlivá oddělení přispívají k naplnění stanovených strategických cílů společnosti. Při sestavování návrhu implementace Balanced Scorecard pro českou stranu skupiny Remarkplast Group a.s. se uvažovalo zavedení modelu komplexně do celé společnosti. V případě, že se vedení společnosti rozhodne model BSC implementovat do stávajícího systému řízení, mělo by se

jednat ze začátku pouze o pilotní projekt, který bude zaveden pouze ve vybrané části organizace.

Pokud bude projekt úspěšný a vedení společnosti vyhodnotí tento projekt jako přínosný pro společnost, tak může přejít k dalšímu kroku, a to k horizontálnímu rozšíření, kdy dochází k propojení na další podnikové jednotky na stejné úrovni a následně k vertikálnímu rozšíření, kdy dochází k propojení na další úrovně řízení. Je důležité vzít v úvahu, že všechny stanovené cíle nemusí být vhodné pro každé oddělení. Potom si mohou jednotlivá oddělení určit takové cíle, které pro ně budou významné a dosažitelné. Zároveň je podstatné dodržet, aby všechny cíle byli v souladu s cíli společnosti a vedli společně k naplnění její strategie. Pokud budou upraveny cíle na míru každého oddělení, tak vzniknou navzájem propojené scorecardy, které budou podporovat zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, jako je jasné stanovení kompetencí, úkolů jednotlivých oddělení a definování jejich odpovědnosti.

3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Poslední krokem implementace Balanced Scorecard je zajistit ve společnosti Remarkplast Group a.s. propojení stávajícího systému řízení s novým systémem řízení. Vedení společnosti má zájem o trvalou změnu dlouhodobého charakteru. Jde tedy o to zajistit, aby se nejednalo pouze o jednorázovou akci, která by byla zaměřena pouze na sledování plnění strategických cílů. Společnost Remarkplast Group a.s. je pořád středně velká společnost, která má v současné době na území České republiky kolem 180 zaměstnanců. Takže aplikace konceptu modelu BSC bude náročná jak po stránce časové, tak i z hlediska finanční. Jednou z důležitých podmínek implementace metody BSC je podpora ze strany top managementu společnosti RG.

Propojení systému řízení by se mělo odehrávat v těchto oblastech:

- Strategického plánování a operativní plánování, kdy by mělo dojít k propojení strategie společnosti, strategických cílů a akcí s rozpočty a ročními plány, které určují, jaké výdaje musí být vynaloženy při plnění strategických cílů a jaké budou výnosy pro společnost z toho plynoucí.
- Controllingu, protože velmi důležité je průběžné sledování a kontrolování realizovaných strategických akcí, které směřují ke splnění stanovených strategických

cílů. Zainteresování zaměstnanci by pak měli vhodně reagovat na případné odchylky, které v průběhu implementace nastanou.

- Reportingu, který je vhodný pro získávání informací o průběhu dosahování strategických cílů. Vedení společnosti by mělo dostávat redukováná data, která budou jasně definovat současnou situaci. Zároveň je důležité zajistit, aby zaměstnanci byli motivováni ke splnění strategických cílů, byli o nich také přesvědčení a ztotožnění s nimi a zároveň věděli, že jejich přidělené kompetence pomohou k realizaci zvolené strategie společnosti.
- IT, kdy je potřeba zajistit vhodnou IT podporu pro kontinuální integraci Balanced Scorecard. Vzhledem k vysokým nákladům na pořízení speciálního programu, které vedení nechce vynaložit, se pokusí společnost ve svém vlastním informačním systému vytvořit vhodný software přesně podle vlastních požadavků a ušetří tak značné náklady na jeho pořízení.

3.6 Závěrečné shrnutí přínosů Balanced Scorecard pro společnost

Implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti Remarkplast Group a.s. pomůže k objektivnějšímu pohledu na současný stav a budoucí vývoj. Měl by být prostředkem ke kontinuálnímu zvyšování výkonnosti a výsledků společnosti.

Hlavním přínosem pro podnik by mělo být jednoznačné vyjasnění strategie společnosti, která je převedena do měřitelných cílů. BSC pak tedy poskytuje vedení vyvážený a přehledný obraz o naplňování její strategie. Jedním z přínosů pro Remarkplast Group a.s. je, že model nehodnotí výkonnost podniku pouze podle tradičních finančních ukazatelů, které převážně společnost do současnosti využívala, ale rozšiřuje tyto ukazatele o nefinanční měřítka, které přispívají k efektivnějšímu zvyšování výkonnosti jednotlivých procesů.

Přínosem Balanced Scorecard je hodnocení výkonnosti podniku z pohledu více perspektiv. Jsou sestaveny cíle v perspektivě učení se a růstu, interních procesů a zákaznické, jejichž naplnění by mělo vést k naplnění důležitých cílů finanční perspektivy společnosti Remarkplast Group a.s. Cíle v jednotlivých perspektivách jsou navzájem propojené a mají mezi sebou vztahy příčin a důsledků, které jsou znázorněny ve strategické mapě. Proto získá společnost vyvážený přehled o její výkonnosti.

Tento návod implementace BSC by měl do budoucna přinést společnosti Remarkplast Group a.s. dlouhodobé zlepšení v oblasti plánování a reportingu v podniku, spokojenosti zaměstnanců především zvýšením mezd a komunikace s nimi, což by mělo vést ke zvýšení jejich motivace a zajištění zpětné vazby od nich. Dále zavedení jejich pravidelného vzdělávání, lepší informovanost zaměstnanců o strategii společnosti, rozšíření stávajícího portfolia nabízených produktů, zefektivnění výrobního procesu, posílení povědomí o společnosti na nových trzích, získání nových obchodních partnerů a upevnění spolupráce se současnými.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh implementace zjednodušeného konceptu Balanced Scorecard ve společnosti Remarkplast Group a.s., která patří mezi významné zpracovatele nekvalitních plastových výlisků v automotive na území České a Slovenské republiky, za účelem zvýšení její výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobého a růstu a rozvoje společnosti.

Pro splnění primárního cíle bylo potřeba postupně naplnit dílčí cíle práce, a to získat a vyjasnit si teoretická východiska dané problematiky, představit strukturu, historii a oblast podnikání skupiny Remarkplast, zhodnotit její současnou situaci z pohledu vybraných čtyř perspektiv, analyzovat vizi a strategii vedení společnosti a naplnit jednotlivé fáze implementace konceptu Balanced Scorecard, které povedou ke zlepšení.

Teoretická část práce obsahuje důležité informace a východiska, které jsou potřebné následně v praktické části při zpracování návrhu implementace modelu BSC. Byla vymezena problematika hodnocení výkonnosti podniku a metody pro její měření. Dále byla podrobně přiblížena metodika konceptu Balanced Scorecard, a to od představení daných perspektiv modelu až po popsání jednotlivých fází jeho implementace. Následně byly vymezeny přínosy a bariéry modelu Balanced Scorecard.

V analytické části byla nejdříve představena struktura skupiny Remarkplast a historie jednotlivých společností. Dále byla přiblížena oblast podnikání a nejdůležitější procesy uvnitř společnosti. Následně byly hodnoceny čtyři perspektivy a to finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Získané informace z této části pak sloužili jako jeden z podkladů pro zpracování návrhu implementace BSC do podniku.

V návrhové části diplomové práce byl návrh implementace modelu Balanced Scorecard aplikován ve společnosti Remarkplast Group a.s. V první fázi byly vytvořeny organizační předpoklady, jako sestavení projektového týmu, zpracování časového harmonogramu projektu či vytvoření předběžného rozpočtu. V další fázi byla vyjasněna strategie společnosti, která sloužila jako hlavní východisko pro samotnou implementaci. Tato stanovená strategie pak byla následně převedena do strategických cílů, které jsou navzájem propojeny ve všech čtyřech perspektivách a jejich vztahy znázorněny ve strategické mapě. Následně byly ke

každému cíli přiřazena měřítko a jejich cílové hodnoty, které by měly být dosaženy pomocí vybraných strategických akcí. Stanovené cíle v perspektivách učení se a růstu, interních procesů a zákaznické perspektivy povedou k naplnění cílů v nejdůležitější finanční perspektivě. V závěru této části byly shrnuty přínosy konceptu BSC pro Remarkplast Group a.s. Mezi hlavní přínos pak můžeme zařadit zvýšení výkonnosti podniku a ekonomickou stabilitu a růst společnosti.

Samotný úspěch implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti Remarkplast Group a.s. bude záležet především na přístupu a podpoře ze strany vedení k projektu, vhodné komunikaci ve fázi implementace modelu, porozumění záměrům společnosti všemi odděleními a zaměstnanci a přizpůsobení veškerých činností k jejich naplnění.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje:

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. xiv, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4., vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Mass.: Harvard Business School Press, 1996. 336 p. ISBN 0-87584-651-3.

KOCMANOVÁ, Alena. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: 2013, 262 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd ed. Hoboken New Jersey: Wiley, 2006. 318 p. ISBN 978-0-471-78049-6.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2011. 366 p. ISBN 978-80-247-5534-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3., vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-33-25-6

SRPOVÁ J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost podniku*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje:

BALANCED SCORECARD V PRAXI. *Katalog kurzů*. [online], [cit. 2018-04-30], Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/finance-a-ekonomika/kpi-a-jejich-prakticke-vyuzivani.html>

BALANCED SCORECARD. *Jak dosáhnout podnikových ambicí*. [online], [cit. 2018-01-21], Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály a statistiky*. [online], [cit. 2018-03-13], Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin*. Justice.cz [online], [cit. 2018-03-13], Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=926621>

SKUPINA REMARKLAST. *Remarkplast.cz*. [online], [cit. 2018-03-13], Dostupné z: <http://www.remarkplast.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet zaměstnanců ve skupině Remarkplast.....	38
Tabulka 2: Vývoj ukazatele ROE společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012-2016.....	44
Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012- 2016.....	45
Tabulka 4: Tržby společnosti Remarkplast s.r.o. v období 2012-2016.....	46
Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti odběratelů v roce 2016	48
Tabulka 6: Tržby od nových odběratelů v roce 2016.....	49
Tabulka 7: Výroba regranulace a compoundace v kg za rok 2016	49
Tabulka 8: Maximální kapacity výroby regranulace a compoundace.....	50
Tabulka 9: Počet ukončených pracovních poměrů ve skupině Remarkplast	51
Tabulka 10: Časový harmonogram BSC ve společnosti Remarkplast Group a.s.	55
Tabulka 11: Rozpočet implementace BSC do společnosti Remarkplast Group a.s.....	56
Tabulka 12: Přehled strategických cílů finanční perspektivy.....	59
Tabulka 13: Přehled strategických cílů zákaznické perspektivy	60
Tabulka 14: Přehled strategických cílů perspektivy interních procesů	61
Tabulka 15: Přehled strategických cílů perspektivy učení se a růstu	63
Tabulka 16: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy	66
Tabulka 17: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy	67
Tabulka 18: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů	68
Tabulka 19: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu	68
Tabulka 20: Strategické akce perspektivy učení se a růstu	70
Tabulka 21: Strategické akce perspektivy interních procesů	71
Tabulka 22: Strategické akce zákaznické perspektivy	72
Tabulka 23: Strategické akce finanční perspektivy	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj ukazatele ROE společnosti Remarkplast s.r.o. za období 2012-2016.....	45
Graf 2: Vývoj tržeb společnosti Remarkplast s.r.o. za období 2012-2016.....	46
Graf 3: Výroba regranulace a compoundace v kg za rok 2016	50
Graf 4: Vztah zaměstnanců k zaměstnavateli Remarkplast Group a.s.	89
Graf 5: Vyhodnocení smysluplnosti práce zaměstnanců.....	90
Graf 6: Možnost kariérního růstu ve společnosti Remarkplast Group a.s.....	90
Graf 7: Realističnost očekávání nadřízených zaměstnanců.....	91
Graf 8: Rozvíjení profesních schopností	92
Graf 9: Osobní vztahy na pracovišti	92
Graf 10: Adekvátnost platového ohodnocení zaměstnanců	93
Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	94
Graf 12: Možnost výběru z benefitů.....	94
Graf 13: Pravděpodobnost odchodu ze společnosti.....	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: BSC jako rámec převedení strategie do operačních výkonů	19
Obrázek 2: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce.....	23
Obrázek 3: Administrativní budova Remarkplast Group a.s.....	33
Obrázek 4: Organizační struktura holdingu Remarkplast Group a.s.....	35
Obrázek 5: Organizační struktura Remarkplast Group a.s.	36
Obrázek 6: Organizační schéma Remarkplast s.r.o.	37
Obrázek 7: Schéma procesů	42
Obrázek 8: Strategická mapa.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016	85
Příloha 2: Pasiva společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016.....	86
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016	87
Příloha 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.....	89

Příloha 1: Aktiva společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016

AKTIVA						
ROK		2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)	108 080	127 317	185 503	223 734	272 192
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	57 042	61 513	88 689	120 373	158 740
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	194	194	1 707	1 276	1 020
B.I.2.1	Software	0	194	1 707	1 276	944
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	194	0	0	0	0
B.I.5	Poskyt.zálohy na DNHM a ned. DNHM	0	0	0	0	76
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	56 668	61 139	86 802	118 917	157 720
B.II.1.1	Pozemky	5 763	5 737	5 737	9 540	9 487
B.II.1.2	Stavby	20 036	29 972	28 539	27 468	83 664
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	22 219	20 167	21 331	40 402	39 001
B.II.4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	341	776	935
B.II.5	Poskytnuté zálohy na DHM a ned. DHM	8 650	5 263	30 854	40 731	24 633
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	180	180	180	180	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	50 960	65 743	96 631	103 227	113 452
C.I.	Zásoby	23 111	25 820	35 932	37 719	50 734
C.I.1	Materiál	9 534	8 364	12 156	15 065	19 236
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	5 216
C.I.3	Výrobky a zboží	13 577	17 456	23 776	22 654	26 282
C.II.	Pohledávky	23 035	32 247	54 625	50 561	53 793
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	188	0	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	22 847	32 247	54 625	50 561	53 793
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	21 794	26 243	41 478	47 483	52 562
C.II.2.4	Pohledávky ostatní	1 053	6 004	13 147	3 078	1 231
C.II.2.4.3	Stát-daňové pohledávky	227	4 506	3 840	1 044	1 181
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	110	1 364	8 840	296	49
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	74	133	467	1 736	0
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	642	1	0	2	1
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV	Peněžní prostředky	4 814	7 676	6 074	14 947	8 925
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	166	148	41	26	93
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	4 648	7 528	6 033	14 921	8 832
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	78	61	183	134	0
D.1	Náklady příštích období	177	61	183	134	0
D.2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.3	Příjmy příštích období	-99	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování (účetní výkazy společnosti)

Příloha 2: Pasiva společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016

PASIVA						
ROK		2012	2013	2014	2015	2016
	PASIVA CELKEM (v tis. Kč)	108 080	127 317	185 503	223 734	272 192
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	40 343	50 020	68 495	92 653	119 376
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A.III.	Fondy ze zisku	100	100	100	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	28 196	39 243	48 920	67 395	91 553
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.ob. (+/-)	11 047	9 677	18 475	24 158	26 723
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	67 737	77 297	117 008	131 081	152 534
B.	Rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky	67 737	77 297	117 008	131 081	152 534
C.I.	Dlouhodobé závazky	25 315	18 513	41 739	44 833	54 349
C.I.2	Závazky k úvěrovým institucím	24 861	17 109	32 237	32 955	43 088
C.I.8	Odložený daňový závazek	454	1 404	1 576	1 942	2 440
C.I.9	Závazky-ostatní	0	0	7 926	9 936	8 821
C.II	Krátkodobé závazky	42 422	58 784	75 269	86 248	98 185
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	18 100	24 865	31 964	46 487	56 125
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	21 324	30 204	36 557	32 297	36 427
C.II.8	Závazky ostatní	2 998	3 715	6 748	7 464	5 633
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	45
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	1 701	2 019	2 599	2 930	2 842
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabez. a zdravot. Poj.	955	1 125	1 358	1 560	1 459
C.II.8.5	Stát-daňové závazky a dotace	283	554	2 724	2 475	899
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	50	0	43	460	133
C.II.8.7	Jiné závazky	9	17	24	39	255
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	0	0	0	0	282
D.1	Výdaje příštích období	0	0	0	0	282
D.2	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování (účetní výkazy společnosti)

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Remarkplast s.r.o. 2012-2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)					
Název řádku	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	18 835	14 420	50 068	54 868	75 192
Náklady vynaložené na prodané zboží	13 736	12 763	46 965	50 531	69 098
Obchodní marže	5 099	1 657	3 103	4 337	6 094
Výkony	179 714	200 877	255 358	279 177	279 778
Tržby za prodej vlastních výrobků	179 795	196 998	249 038	280 299	270 933
Změna stavu zásob vlastní výroby	-395	3 879	6 320	-1 122	8 845
Aktivace	314	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	125 152	140 777	173 630	181 798	175 932
Spotřeba materiálu a energie	104 356	118 335	145 476	145 944	131 774
Služby	20 796	22 442	28 154	35 854	44 158
Přidaná hodnota	59 661	61 757	84 831	101 716	109 940
Osobní náklady	39 202	40 745	50 151	56 929	58 732
Mzdové náklady	29 097	30 268	37 371	42 450	42 977
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	9 697	10 078	12 287	13 987	14 195
Sociální náklady	408	399	493	492	1 560
Daně a poplatky	576	661	578	1 015	1 470
Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	5 538	8 190	8 828	13 371	15 864
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	169	734	318	766	683
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	169	734	219	766	597
Tržby z prodeje materiálu	0	0	99	0	86
Zůst. cena prod. dlouh. majetku a materiálu	0	277	0	47	385
Zůst. cena prod. dlouhodobého majetku	0	277	0	47	385
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rez. a OP v prov. obl. a KN příšt. obd.	19	163	-31	-40	0
Ostatní provozní výnosy	462	3 734	700	2 104	1 365
Ostatní provozní náklady	63	323	188	224	117
Provozní výsledek hospodaření	14 894	15 866	26 135	33 040	35 420
Výnosy z dlouh. fin. majetku-podíly	0	0	0	0	360
Výnosy z ost. dlou. finančního majetku	0	0	0	0	1 116
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	540
Výnosové úroky	65	21	1	0	60
Nákladové úroky	1 156	1 472	1 592	1 903	2 001
Ostatní finanční výnosy	1 238	1 491	707	1 443	159
Ostatní finanční náklady	2 262	3 240	2 295	2 797	2 012
Finanční výsledek hospodaření	-2 115	-3 200	-3 180	-3 257	-2 858
Daň z příjmu za běžnou činnost	1 731	2 990	4 480	5 624	5 839
- splatná	1 621	2 040	4 308	5 258	5 341
- odložená	110	950	172	366	498
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	11 048	9 676	18 476	24 159	26 723
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	11 048	9 676	18 476	24 159	26 723

Výsledek hospodaření před zdaněním	12 779	12 666	22 956	29 783	32 562
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Zdroj: vlastní zpracování (účetní výkazy společnosti)

Příloha 4: Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců

1. Máte pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli Remarkplast Group a.s.?

- Ano, mám.
- Nemám k němu vztah.
- Spíše ne.
- Vůbec.

Graf 4: Vztah zaměstnanců k zaměstnavateli Remarkplast Group a.s.

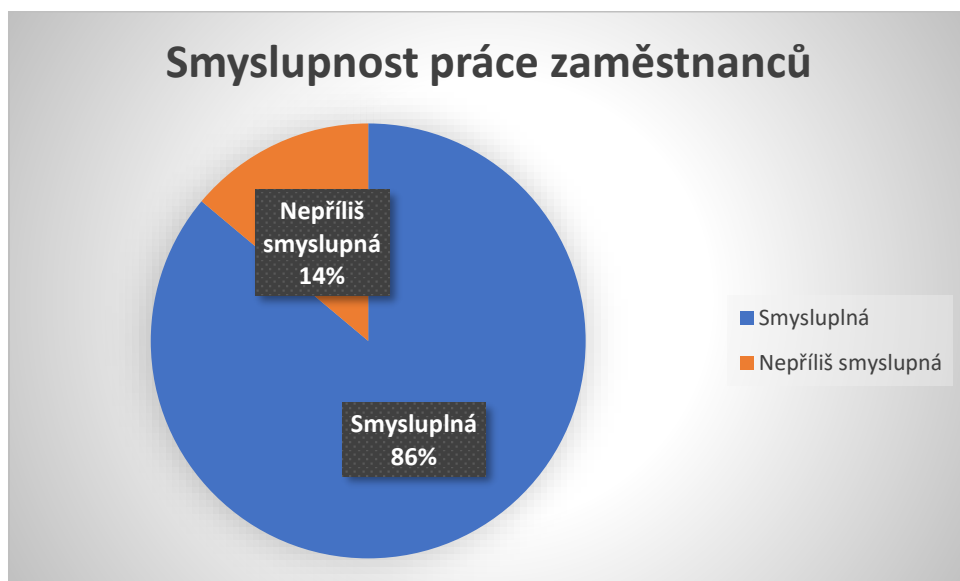


Zdroj: vlastní zpracování

2. Jak smysluplná je Vaše práce?

- Smysluplná.
- Nepříliš smysluplná.
- Není vůbec smysluplná.

Graf 5: Vyhodnocení smysluplnosti práce zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

3. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano.
- Ne.

Graf 6: Možnost kariérního růstu ve společnosti Remarkplast Group a.s.

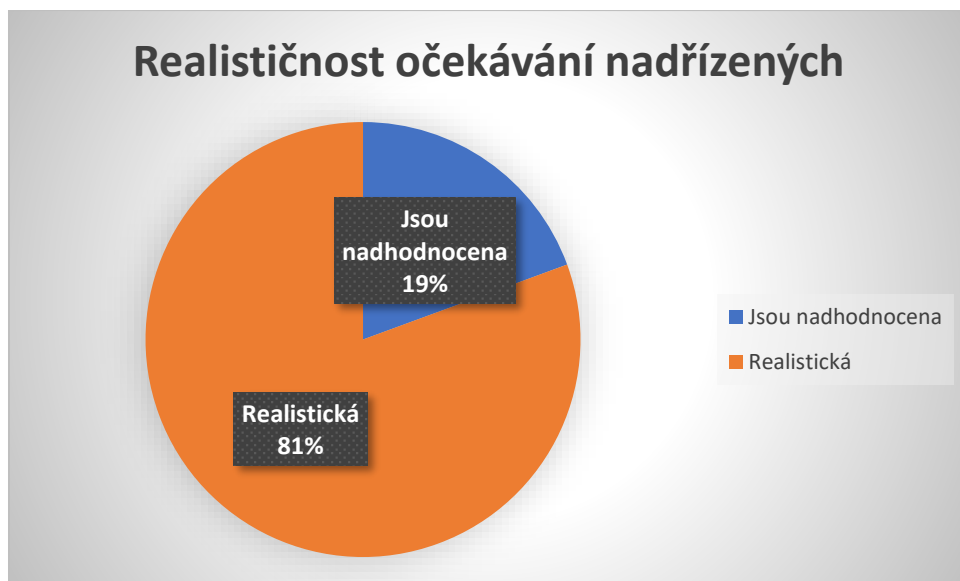


Zdroj: vlastní zpracování

4. Jsou očekávání Vašeho nadřízeného realistická?

- Jsou nadhodnocena.
- Realistická.
- Jsou podhodnocena.

Graf 7: Realističnost očekávání nadřízených zaměstnanců

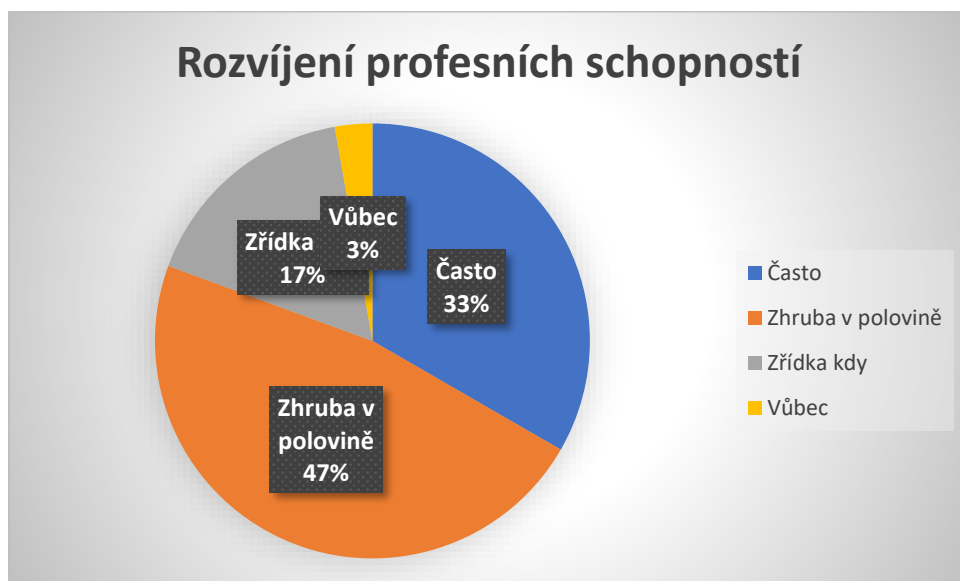


Zdroj: vlastní zpracování

5. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesní stránce?

- Často.
- Zhruba v polovině případů.
- Zřídka kdy.
- Vůbec.

Graf 8: Rozvíjení profesních schopností

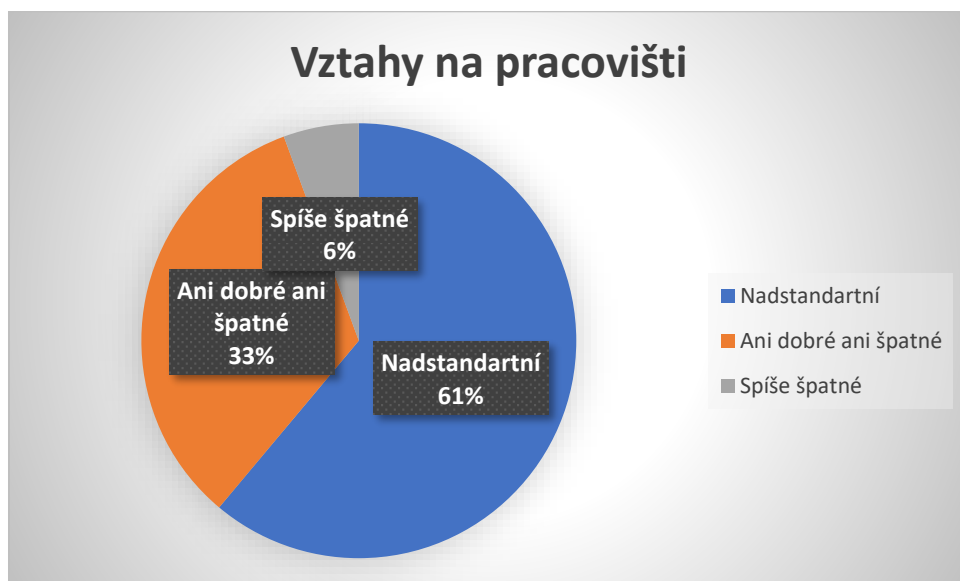


Zdroj: vlastní zpracování

6. Osobní vztahy v kolektivu jsou?

- Nadstandartní.
- Ani dobré ani špatné.
- Spíše špatné.
- Velmi špatné.

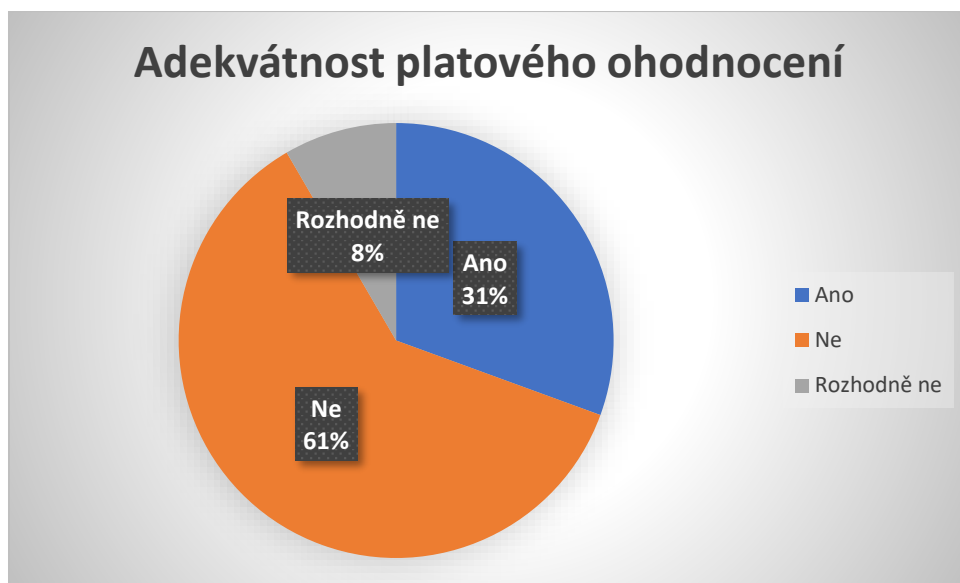
Graf 9: Osobní vztahy na pracovišti



7. Jste za svojí práci adekvátně platově ohodnocen/a?

- Rozhodně ano.
- Ano.
- Ne.
- Rozhodně ne.

Graf 10: Adekvátnost platového ohodnocení zaměstnanců

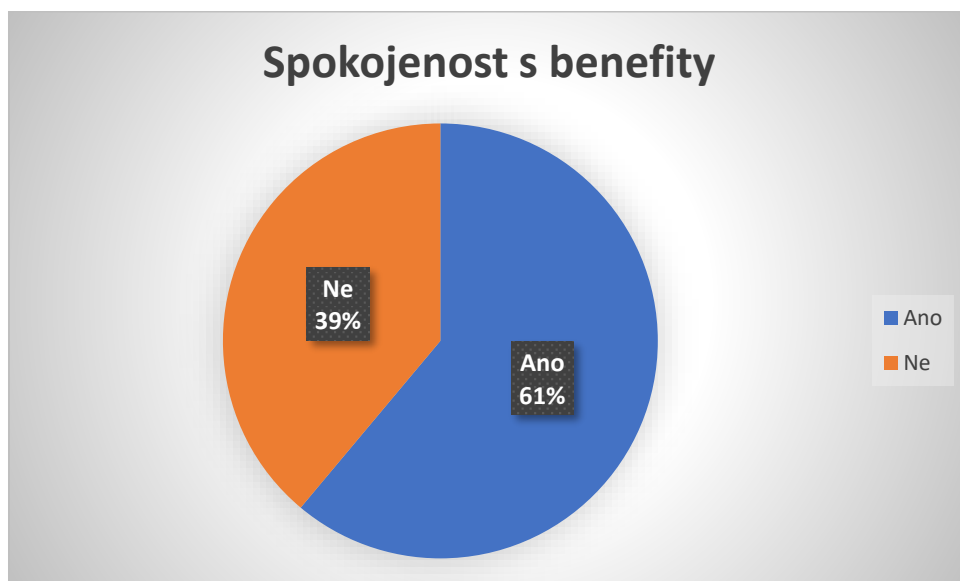


Zdroj: vlastní zpracování

8. Jste spokojený se zaměstnaneckými benefity?

- Ano, jsem s nimi spokojený/á.
- Ne.
- Ne, vůbec.

Graf 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

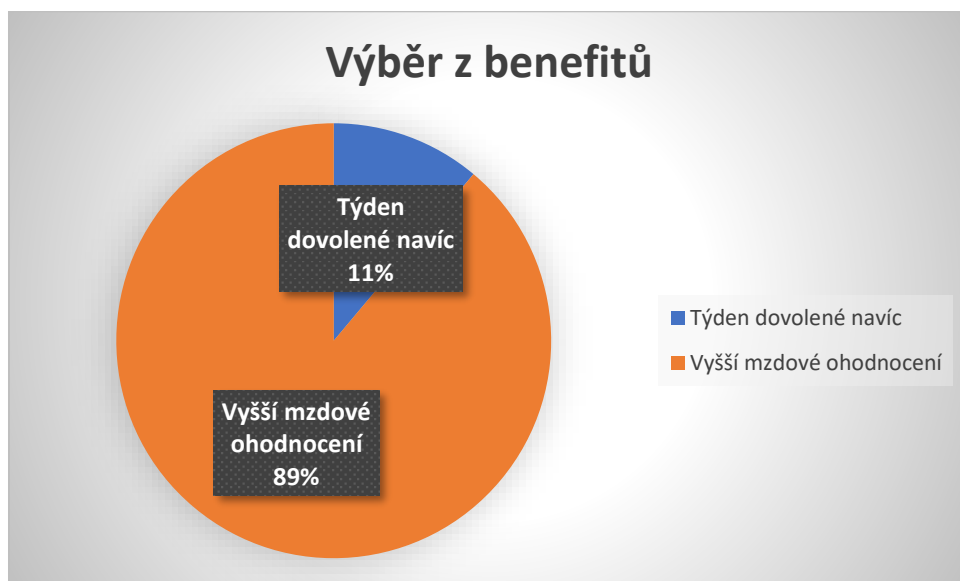


Zdroj: vlastní zpracování

9. Jakou z možností byste si vybrali?

- Týden dovolené navíc.
- Vyšší mzdové ohodnocení.
- Vyšší hodnotu stravenek.
- Žádné.

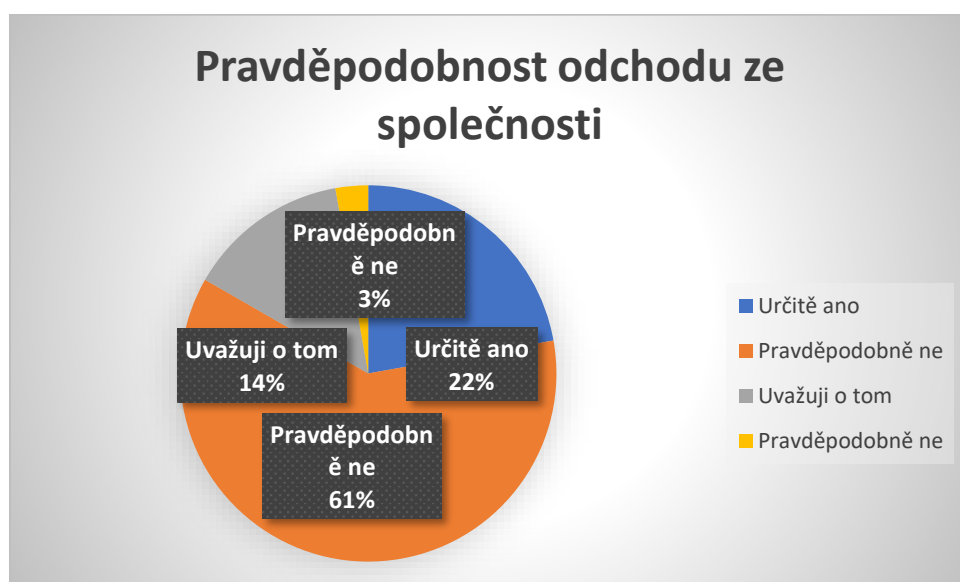
Graf 12: Možnost výběru z benefitů



10. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost Remarkplast Group a.s.?

- Určitě ne.
- Pravděpodobně ne.
- Uvažuji o tom.
- Pravděpodobně ano.
- Určitě ano.

Graf 13: Pravděpodobnost odchodu ze společnosti



Zdroj: vlastní zpracování