

**Projekt implementace konceptu  
Balanced Scorecard do řízení společnosti  
RIM-CZ, spol. s r.o.**

Bc. Jitka Vavrová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka VAVROVÁ**  
Osobní číslo: **M08420**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení společnosti RIM-CZ, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se řízení a výkonnosti podniku se zaměřením na Balanced Scorecard a proces jeho implementace.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav měření a řízení výkonnosti v podniku a předpoklady pro zavedení konceptu Balanced Scorecard.
- Vypracujte návrh strategického hodnocení a řízení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard.
- Formulujte doporučení vedoucí k úspěšné implementaci Balanced Scorecard do společnosti RIM-CZ, spol. s r. o.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.  
[2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN: 8072611240.  
[3] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.  
[4] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 8072590057.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*

L.S.

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 29.4.2010

Barbara Jirka

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je vypracovat projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti RIM-CZ, spol. s r. o. Teoretická část pojednává o řízení výkonnosti podniku, kde největší část je věnována samotnému konceptu Balanced Scorecard, jeho teoretickému vymezení a postupu implementace do podniku. V praktické části je představena společnost RIM-CZ, spol. s r. o., jsou zde vypracovány jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a podrobný projekt implementace konceptu Balanced Scorecard na podmínky této společnosti.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu, strategie, strategické cíle, strategická měřítká, strategické akce, hodnota.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to develop a project on an implementation of the concept of the Balanced Scorecard for RIM-CZ, spol. s r. o. The theoretical part deals with a performance management and the largest part is devoted to the concept of the Balanced Scorecard, its theoretical definition and the implementating process in the company. In the practical part, there is introduced RIM-CZ spol. s r. o., there are developed some individual analysis of the internal and outer environment of the company and a detailed project of the implementation of the concept of the Balanced Scorecard adequate to the requirements of RIM-CZ, spol. s r. o.

Keywords: Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, perspective learning and grow, strategic, strategic target, strategic criterion, strategic action, value.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Danielu Remešovi Ph.D., který byl vždy ochotný zodpovědět mé dotazy a odborně poradit. Můj dík patří také vedení společnosti RIM-CZ, spol. s r. o., především panu Ing. Waldemaru Válkovi, za jeho čas a poskytnuté materiály a informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>12</b>
1.1 FINANČNÍ UKAZATELE .....	12
1.1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti .....	13
1.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku .....	14
1.1.2.1 Economic Value Added .....	15
1.2 NEFINANČNÍ UKAZATELE .....	16
<b>2 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>18</b>
2.1 PROČ ZAVÁDĚT KONCEPT BALANCED SCORECARD .....	19
2.1.1 Koncept EFQM .....	19
2.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	20
2.2.1 Finanční perspektiva .....	21
2.2.2 Zákaznická perspektiva .....	21
2.2.3 Perspektiva interních procesů .....	22
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu .....	22
2.3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	24
2.3.1 Od mise k cíli .....	24
2.3.2 Před samotnou implementací Balanced Scorecard .....	25
2.3.3 Postup implementace .....	26
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RIM-CZ, SPOL. S R.O.</b> .....	<b>33</b>
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI .....	33
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI .....	33
4.3 VÝROBNĚ A MARKETINGOVĚ-OBCHODNÍ PROGRAM .....	34
4.4 HISTORIE A SOUČASNOST .....	35
4.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	37
4.5.1 Makroekonomické ukazatele .....	37
4.5.2 Analýza odvětví .....	39
4.5.3 Porterův model konkurenčního prostředí .....	41
4.5.4 Finanční analýza .....	44
4.5.4.1 Analýza rozvahy a VZZ .....	44
4.5.4.2 Ukazatele zadluženosti .....	46
4.5.4.3 Ukazatele likvidity .....	47
4.5.4.4 Ukazatele aktivity .....	48
4.5.4.5 Ukazatele rentability .....	50
4.5.4.6 Zhodnocení finanční analýzy .....	51
4.5.5 SWOT analýza společnosti .....	51
4.5.6 Shrnutí stávajícího stavu měření a řízení výkonnosti ve společnosti .....	53



4.5.7	Zhodnocení analytické části .....	54
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD DO SPOLEČNOSTI RIM-CZ, SPOL. S R. O.</b> .....	<b>56</b>
5.1	DŮVODY PRO ZAVEDENÍ KONCEPTU BSC DO SPOLEČNOSTI RIM-CZ .....	56
5.2	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	57
5.2.1	Časový plán projektu.....	57
5.2.2	Zajištění komunikace a účasti .....	58
5.2.3	Vize, poslání.....	58
5.3	VYJASNĚNÍ STRATEGIE .....	59
5.4	TVORBA BSC .....	60
5.4.1	Stanovení strategických cílů.....	60
5.4.2	Strategická mapa ve společnosti RIM-CZ, spol. s r. o. ....	62
5.4.3	Stanovení strategických měřítek a hodnot.....	63
5.4.3.1	Strategická měřítka a hodnoty pro finanční perspektivu.....	64
5.4.3.2	Strategická měřítka a hodnoty pro zákaznickou perspektivu.....	65
5.4.3.3	Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu interních procesů .....	66
5.4.3.4	Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu.....	67
5.4.4	Stanovení strategických akcí .....	68
5.4.4.1	Strategické akce finanční perspektivy.....	68
5.4.4.2	Strategické akce zákaznické perspektivy .....	69
5.4.4.3	Strategické akce perspektivy interních procesů .....	70
5.4.4.4	Strategické akce perspektivy učení se a růstu .....	71
5.5	ROZŠÍŘENÍ – ROLL OUT .....	72
5.6	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BSC .....	72
5.6.1	Integrace do systému plánování .....	72
5.6.2	Integrace do vedení zaměstnanců.....	73
5.6.3	Integrace do systému reportingu.....	73
5.6.4	IT podpora BSC .....	74
5.7	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST RIM-CZ, SPOL. S R. O. ....	75
5.7.1	Doporučení pro implementaci konceptu BSC do RIM-CZ, spol. s r. o. ....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Jak zjistit hodnotu podniku, jak ji dokázat měřit, řídit a zvyšovat? Jak využít potenciál zakotvený ve všech základních oblastech podnikání? To jsou otázky, na něž by chtěl znát odpověď každý vlastník podniku. V kontextu současného stavu světové ekonomiky, jež je ochromena hospodářskou krizí, to platí tím víc.

Balanced Scorecard je ucelený strategický nástroj, jenž dává podniku prostředky, které měří a řídí hodnotu podniku, volbou správné strategie a jejího uvedení v život. Autoři Kaplan a Norton navrhli v 90. letech 20. století tento koncept, jako vyvážený systém hodnotící dlouhodobý vývoj podniku.

Tohle téma, jsem si vybrala z toho důvodu, že mi přišlo velmi zajímavé a aktuální. Jeho aplikace do podniku je užitečná nejen pro mne a pro mé znalosti a zkušenosti, ale také pro samotnou společnost, pro kterou vypracovávám projekt implementace, a pro její budoucí vývoj.

Hlavním tématem a cílem této diplomové práce, je vypracovat projekt, který poskytne návod, jak implementovat tento koncept do řízení společnosti RIM-CZ, spol. s r. o. za současného respektování stanovených zásad.

Převládající díl teoretické části je věnován právě teoretickému vymezení a objasnění podstaty konceptu Balanced Scorecard a způsobu jeho implementace do řízení podniku v souvislosti s přístupy k měření a řízení hodnoty podniku.

Praktická část představuje samotnou společnost RIM-CZ, spol. s r. o. a za pomoci analýzy makroekonomických ukazatelů, odvětvové analýzy a Porterova modelu konkurenčního prostředí, finanční analýzy a SWOT analýzy je proveden rozbor vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Projektová část je věnována postupu implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti, se všemi podstatnými náležitostmi. Na závěr jsou navržena doporučení pro společnost RIM-CZ, vedoucí k úspěšné realizaci implementace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost konkurenčně schopného podniku, tedy podniku, který má na zřeteli především zákazníky s jejich přáními a potřebami, a který využívá efektivní a šetrné výrobní procesy, může být hodnocen z několika hledisek. Podstatné je, z pohledu kterého zainteresovaného subjektu je výkonnost hodnocena. Těmito subjekty mohou být shareholders, tedy vlastníci, nebo stakeholders, tedy zákazníci, dodavatelé, banky, zaměstnanci, stát a další.

Měření výkonnosti podniku prošlo několika historickými fázemi. Od počítání ziskové marže, přes růst zisku, k výkonnosti kapitálu až k, v současnosti aktuální, tvorbě hodnoty pro vlastníky. Důraz na shareholders je kladen z toho důvodu, že právě oni přinesli do podnikání svou myšlenku a peníze, tedy nesou největší riziko podnikání. V podnikání setrvávají, jen pokud se jim vložené prostředky vrátí zpět za podstoupení přiměřeného rizika. [12]

Jasně a stručně charakterizuje hodnotu Pavelková takto: „*Vytvořit hodnotu znamená naplnit nebo překročit investorovo očekávání.* [12]“

Každá společnost může mít, a většinou má, různé klíčové ukazatele výkonnosti. Ty jsou závislé jak na oboru podnikání, na formě podnikání, na způsobech financování, postojích manažerů, na dosahovaných cílech a mnoha jiných hlediscích.

Ukazatele měřící výkonnost podniku a koncept řízení můžeme obecně dělit na dvě skupiny. Na ukazatele finanční a ukazatele nefinanční. Finanční ukazatele se dále dělí na klasické (tradiční) a moderní ukazatele.

Paretovo pravidlo doporučuje nejvýše dvacet klíčových ukazatelů výkonnosti a až osmdesátí ukazatelů výkonnosti. Někteří autoři uvádějí pouze do deseti klíčových ukazatelů výkonnosti. Důvodem tak malého čísla je fakt, že důležitější kritické faktory úspěchu mají větší vliv na více hledisek v podniku. [13]

### 1.1 Finanční ukazatele

Ať už se jedná o finanční nebo nefinanční ukazatele, je podstatné, aby měly pro podnik vypovídající schopnost a dále se s nimi pracovalo. Ne aby to byla jen nutná čísla a hodnoty, které se spočítají a odprezentují, ale aby bylo jasné, co znamenají a co je ovlivňuje.

### 1.1.1 Klasické ukazatele finanční výkonnosti

Klasické ukazatele vycházejí především z maximalizace zisku, který považují za základní cíl podnikání. Existuje značné množství ukazatelů, mezi základní klasické ukazatele patří ukazatele zisku, ukazatele cash flow a ukazatele rentability.

- Ukazatele zisku – patří mezi nejpoužívanější ukazatele měření výkonnosti. Zisk může mít více podob, záleží jen na jeho úpravě.

**EAT = Čistý zisk = Výsledek hospodaření za účetní období** – tento zisk je pro vlastníky podniku nejdůležitější, protože je určen k rozdělení. Velkou měrou ovlivňuje budoucí hodnotu podniku a uspokojení vlastníků.

**+ daň z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost**

---

**EBT = Zisk před zdaněním** – tato kategorie zisku zahrnuje daň. Jeho využití je především ve srovnání s jinými podniky z různých zemí s různou mírou zdanění.

**+ nákladové úroky**

---

**EBIT = Zisk před úroky a zdaněním** – oblíbený ukazatel na úrovni divizí, protože nezahrnuje způsob financování a daně. Zaměřuje se pouze na provozní výkonnost.

**+ odpisy**

---

**EBITDA = Zisk před úroky, zdaněním a odpisy** – využívá se především u amerických podniků.

- Ukazatele cash flow – tyto ukazatele dokládají pohyb peněžních toků v podniku. Stav peněžních prostředků je možné zjistit přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda vychází ze souhrnu příjmů za určité období, od kterého se odečte souhrn výdajů za totéž období. Nepřímá metoda vychází z účetního výsledku hospodaření, který se upravuje na tok peněz.

**Provozní cash flow** – sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností.

**Volné cash flow** – jedná se o volnou hotovost, která je k dispozici vlastníkům i věřitelům. Dostaneme ji odečtením investic do pořízení dlouhodobého majetku od provozního CF.

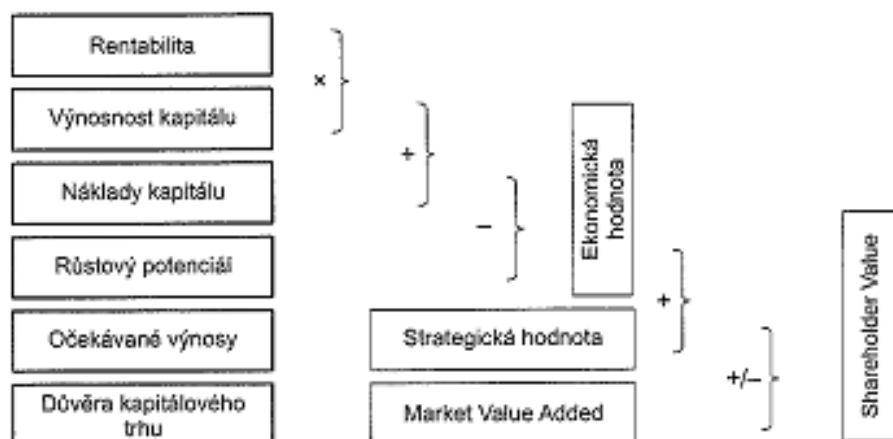
- Ukazatele rentability – představují relativní ukazatele, které se využívají pro srovnání v čase nebo pro mezipodnikové srovnání výkonnosti. V čitateli vzorce je vždy určitá kategorie zisku, ve jmenovateli pak položka, jejíž rentabilita se zjišťuje. Mezi nejužívanější ukazatele patří rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a zisk na akcii.
- Další ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, souhrnné ukazatele, soustavy poměrových ukazatelů. [12]

### 1.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku

Zastřešujícím kritériem moderních měřítek je požadavek zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. Proto se zde používá kategorie ekonomického zisku, tedy zisku mimořádného, který bere v úvahu nejen běžné, ale i alternativní náklady kapitálu.

Účetní metody neodpovídají vždy ekonomickému pohledu na výkonnost. Proto se zavádějí moderní ukazatele, které vykazují co nejužší vazbu na hodnotu akcií, využívají informace poskytované účetnictvím, zahrnují kalkulaci rizika a berou v úvahu rozsah vázaného kapitálu, hodnotí výkonnost i ocenění podniku, podporují řízení hodnoty a je zřejmá jejich vazba na všechny úrovně řízení. [9]

Nejdůležitějšími zástupci moderních ukazatelů jsou diskontované cash flow, tržní přidaná hodnota – MVA, ekonomická přidaná hodnota – EVA, shareholder value added – SVA, Total Shareholder Return, Excess Return, Cash flow return on investment – CFROI. [8], [12]



Obrázek 1 Akcelerátory tvorby hodnoty [17]

### 1.1.2.1 *Economic Value Added*

Ekonomická přidaná hodnota podniku (EVA), je ukazatel, který měří, jak společnost svými aktivitami přispěla za dané období ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Deklaruje, jak velký ekonomický zisk podnik vytvoří po úhradě všech nákladů, včetně nákladů na vlastní a cizí kapitál.

Pro výpočet ukazatele se nabízí nejméně dva postupy:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

nebo

$$EVA = (RONA - WACC) \times C$$

kde:

**NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

**C** = kapitál vázaný v aktivech, která jsou používána pro hlavní činnost

= **NOA** (Net Operating Assets) = čistá operativní aktiva k začátku hodnoceného období

**WACC** (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

**RONA** = rentabilita čistých operativních aktiv:  $RONA = NOPAT / C$

Ukazatel EVA často v podnicích nahrazuje ostatní dílčí ukazatele, které vyjadřují splňování jednotlivých cílů podniku. EVA se dá použít jako nástroj měření výkonnosti podniku, pro hodnocení investičních projektů, má využití při odměňování manažerů nebo při oceňování podniku.

EVA se počítá ze zisku v ekonomickém pojetí (obsahuje také alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu), zahrnuje pouze výnosy a náklady, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností, nikoli mimořádné a při výpočtu nákladů na kapitál bere v úvahu pouze ten kapitál, který je vázaný v aktivech a využívá se k hlavní podnikatelské činnosti.

Samotný výpočet EVA není složitý, těžké jsou úpravy vstupních dat, tak aby co nejvíce zachycovaly ekonomickou realitu v podniku a oprostily se od zkreslení, které vyvolalo účetnictví.

- Je tedy nutné upravit **rozvahu** (tím vymezit NOA) a to tak, že se aktivují položky, které v rozvaze chybí a stanoví se, která aktiva jsou pro vykonávání hlavní činnosti nezbytná. Upravená aktiva se sníží o pasiva, která nenesou náklad.
- Dále se pro určení NOPAT upravuje **výkaz zisku a ztráty**. Je zde nutné vycházet z aktiv, která tvoří NOA, může být upravován například výsledek hospodaření z běžné činnosti.
- Stanovit vážené průměrné náklady na kapitál (WACC). Zde je pro podnik důležité, uvědomit si, že nejen cizí kapitál nese náklad, ale také ho nese vlastní kapitál, a to větší měrou.

[9], [12]

## 1.2 Nefinanční ukazatele

Marinič uvádí, že: *“Skutečným předpokladem ziskovosti je složitý cyklus umožňující firmě přežít, přizpůsobovat se, inovovat a dosahovat ekonomického růstu. [8]”* Tím deklaruje, že ke skutečnému zjištění hodnoty a výkonnosti podniku nestačí pouze finanční ukazatele, ale je potřeba měřit i nefinanční cíle. Konstrukce finančních ukazatelů je z hlediska složitosti reality firmy konstruována velice zjednodušeně.

Protože nefinanční ukazatele nevycházejí z účetních standardů, je jimi možné lépe postihnout nefinanční aspekty firemní reality, které jsou vyjádřeny především v cílech a strategii firmy. Nefinanční ukazatele vystihují základní aspekty hodnotového řetězce firmy a jsou orientovány do budoucna. Mohou definovat hlavní faktory ovlivňující vývoj cílových finančních ukazatelů, neboli je možné říci, že předcházejí finančním ukazatelům. Dokážou vyčíslit hodnotu duševního vlastnictví.

- Kvantifikovatelné nefinanční ukazatele – vyjadřují se pomocí měrných jednotek množství, objemu, velikosti nebo času.
- Nekvantifikovatelné nefinanční ukazatele – vyjadřují se slovně, pomocí stupnic, grafů. [8]

Příkladem nefinančních ukazatelů mohou být:

- spokojenost zákazníků, zaměstnanců,
- kvalifikace pracovní síly,



- vynaložené investice do výzkumu a vývoje,
- počet nových výrobních řad,
- náklady na zmetky,
- počet úrazů,
- včasnost a kvalita dodávek,
- počet reklamací,
- a další.

## 2 BALANCED SCORECARD

Koncept Balanced Scorecard (BSC) byl poprvé předveden v roce 1992 R. Kaplanem a D. Nortonem v USA. Potřeba podniku být konkurenceschopný byla v rozporu se strnulým modelem finančního účetnictví. Tento střet měl za následek vytvoření konceptu BSC, který i když zachycuje prostřednictvím finanční perspektivy krátkodobou výkonnost, viditelně odkrývá hodnototvorné hybné síly podniku, které vedou k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. [6]

Pavelková uvádí: „*Je to systém strategických výkonnostních měřítek, který představuje klíčové faktory ovlivňující hodnotu podniku. Tyto faktory musí vzájemně souviset a musí být napojeny na základní podnikovou vizi. V konceptu BSC je zabudována významnost nefinančních měřítek.* [12]“

Marinič doplňuje: „*Jedná se o multidimenzionální systém sloužící k definování a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních podniku tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty.* [8]“ BSC znamená neustálé vylepšování obrazu firmy a akceptace zájmů zainteresovaných skupin, tedy vlastníků, podílníků, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a státu. [8]

Přínos koncepce BSC je podle Horvátha mimo jiné v tom, že: „*... finanční a nefinanční veličiny jsou sdruženy do jednoho systému, čímž dochází k posílení nefinančních veličin a přiřazením měřítek k perspektivám se vytvoří přehledná a konzistentní struktura.* [2]“

Vysušil o BSC píše: „*BSC je vrcholová metoda, která završuje pyramidu nutných předchozích přístupů a metod, jimiž podnik plně zvládá oblast finančního řízení a oblast interních podnikových procesů a má již základní představy o zvládnutí zákaznické oblasti a oblasti růstu zaměstnanců ...* [18]“

## 2.1 Proč zavádět koncept Balanced Scorecard

Kvůli existenci manažerských problémů, vzniká potřeba zavedení konceptu BSC, který řeší konkrétní problémy podnikového řízení. Jsou to následující problémy:

- Nutnost prosazení strategie – je považována za zásadní důvod pro zavedení BSC. Schopnost rychle a efektivně realizovat strategii je při jejích rychlých změnách mimořádně důležitá.
- Kritika klasického systému ukazatelů – byla prvotním impulsem tvůrců BSC pro vytvoření tohoto konceptu. Problém je v čistě finančním pojetí ukazatelů, které často nejsou z hlediska řízení významné. Zaměření na nefinanční měřítka způsobuje zeštíhlení vnitropodnikového účetnictví.
- Nutnost zpřehlednění reportingu – tak, aby se z nevyhovujících nebo nedostatečných informací, především z oblasti operativního controllingu, staly užitečné informace vhodné pro řízení.
- Nutnost zjednodušení procesu plánování – tak, aby byl výsledný přínos plánů vyšší, než náklady na lidské zdroje, které je vytváří. Celkově zpravidla dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu.
- Nutnost zlepšení externího reportingu – znamená pro podniky, aby svým vlastníkům a potenciálním investorům předkládaly jako indikátory finanční výkonnosti také nefinanční měřítka.
- Nevhodná organizační struktura – která má za příčinu komunikační potíže, které vyplývají z nejasných plánovacích předpokladů, rozporných informačních podkladů a nejednotných plánovacích a kontrolních procesů. [2]

### 2.1.1 Koncept EFQM

Dalším celopodnikovým konceptem měřícím výkonnost a úspěšnost podniku je koncept EFQM. Tento systém navazuje na systém certifikací ISO 9000. Hodnotí se především kvalita managementu, tedy úroveň řízení a fungování firmy. Model EFQM je založen na hodnocení devíti hlavních kritérií. Ty jsou rozděleny do dvou hlavních skupin. První skupina, **nástroje a prostředky**, zahrnuje kritéria vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a

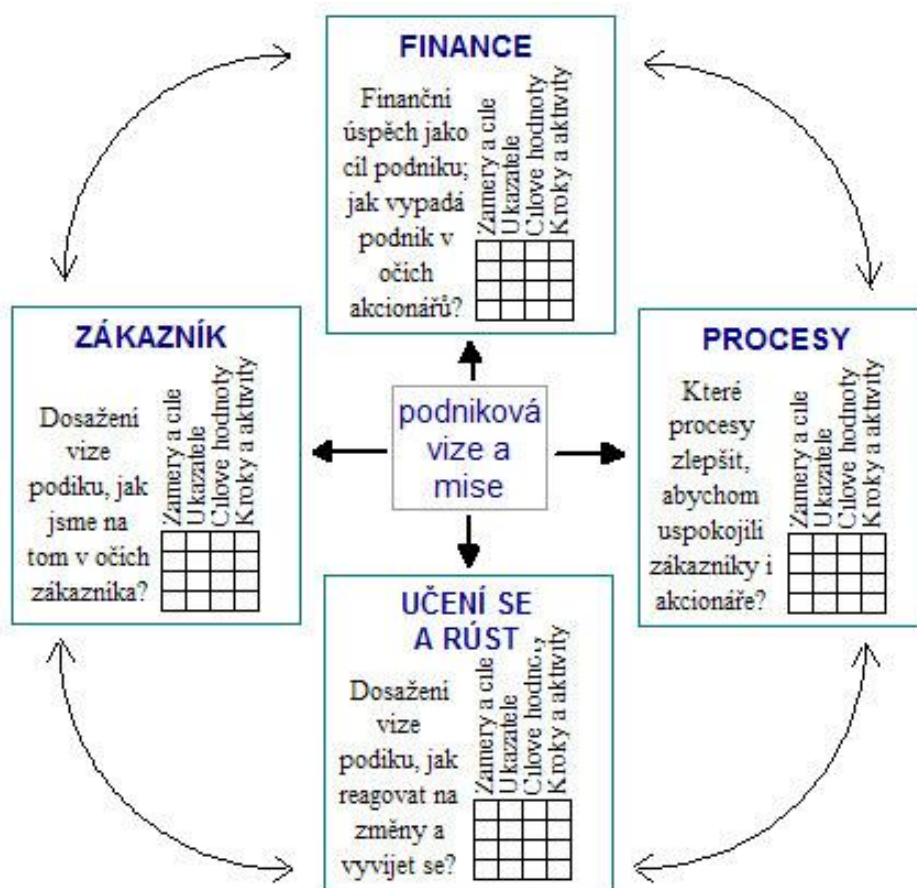
zdroje a procesy. Druhá skupina, **výsledky**, obsahuje spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a klíčové výsledky výkonnosti. [8]

## 2.2 Perspektivy Balanced Scorecard

„BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. [6]“

Aby byly zohledněny všechny důležité aspekty činnosti podniku, a to ve vyváženém poměru, je stanoven model BSC, který se opírá o čtyři základní perspektivy. A to perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu

Perspektivy jsou vzájemně propojené a vyvážené. Tímto nutí management podniku, aby vnímal a zohledňoval rozměr činností podniku, a tím dosáhl vytvoření pevného systému cílů. [2]



Obrázek 2 Perspektivy Balanced Scorecard [16]

### 2.2.1 Finanční perspektiva

Otázka finanční perspektivy může znít takto:

**Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?**

Hlavní a konečný cíl hospodaření téměř každého podniku je orientace na trvalý růst podniku, tvorba hodnoty pro vlastníky a dosažení ekonomického zisku. To je základní podstatou finanční perspektivy. Ovšem pro splnění dílčích finančních cílů, tedy například snižování nákladů, nárůst obrátu, zvyšování produktivity nebo snižování rizika, je nezbytné propojení všech čtyř perspektiv.

Finanční perspektiva by se dala považovat za výchozí. Důvodem je především fakt, že finanční cíle jsou středobodem, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Proto finanční perspektiva slouží k zhodnocení cílů a měřítek z ostatních perspektiv.

Její podstatou je měření úspěchu či neúspěchu strategie. Zahnuje cíle a měřítka, která zjišťují finanční efekt z realizace strategie. [2], [6]

Finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Hodnocení podnikání pomocí čisté současné hodnoty, je dalším rysem finanční perspektivy BSC. [12]

### 2.2.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy může mít následující znění:

**Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli jejich spokojenosti a naplnění podnikových finančních cílů?**

Jak je zřejmé, tato perspektiva má na zřeteli zákazníka. Dlouhodobé finanční výkonnosti dosáhne jen ta společnost, která bude dodávat takové produkty, které poskytnou zákazníkům hodnotovou výhodu. Stanovení takovýchto hodnotových výhod pro jednotlivé zákaznické segmenty, je základem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. [6]

Podnik musí identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnikat. Klíčová výstupní měřítka jsou především spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání a udržení zákazníků a další. [2], [6], [12]

### 2.2.3 Perspektiva interních procesů

Základní otázka této perspektivy by mohla znít:

**Jaké si musíme stanovit cíle týkající se našich procesů, abychom splnili cíle finanční a zákaznické perspektivy?**

Podstatou této perspektivy není sestavení kompletního seznamu procesů v podniku, ale zaměření jen na ty procesy, které mají při realizaci podnikové strategie mimořádný význam. Tedy zaměřit se na to, aby parametry požadované zákazníkem byly dosaženy co nej-hospodárněji. Nelze se ale zaměřit pouze na zlepšování již známých existujících provozních procesů. Je potřeba definovat úplný interní hodnotový řetězec, který můžeme rozdělit na následující kategorie:

- inovační proces – vylepšování stávajících a vyvíjení nových produktů, vše s ohledem na přání a potřeby zákazníků.
- provozní proces – jeho fáze začíná přijetím objednávky a končí dodávkou produktu. Sleduje se délka trvání, spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a náklady procesu.
- poprodejní servis – přidaná hodnota k produktům ve formě poprodejního servisu.

V rámci perspektivy interních procesů lze najít zdroje konkurenčních výhod, které přinášejí především ekonomický zisk. Důležité je především sledovat tři základní parametry interních procesů: kvalita procesu, měření nákladů procesu a doba trvání procesu. [2], [6], [12]

### 2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

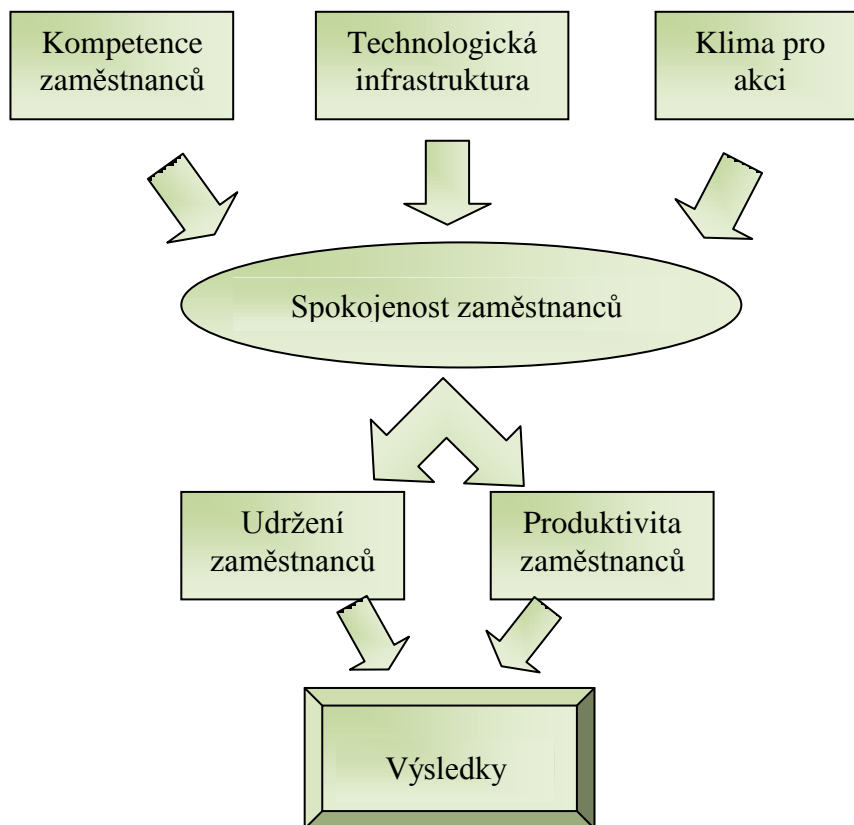
U poslední perspektivy by mohla základní otázka znít takto:

**Jaké cíle si musíme stanovit, abychom plně využili našeho potenciálu k naplnění úkolů v současnosti i budoucnosti ve všech ostatních perspektivách?**

Označení této perspektivy se může v jednotlivých literaturách lišit. Časté výrazy jsou například perspektiva znalostí, perspektiva zaměstnanců, perspektiva potenciálů, perspektiva inovací nebo perspektiva budoucnosti. Už jen díky vyjmenování těchto možných alternativ názvu, se z velké části objasňuje význam a podstata poslední perspektivy.

Aby podnik dokázal dosáhnout výjimečných výsledků v předchozích perspektivách, je nezbytné, aby měl rozvinutou schopnost učení se a růstu. Zdroje, které slouží podniku k realizaci této strategie, jsou především zaměstnanci s jejich znalostmi a schopnostmi, inovace, inovační schopnosti, kreativita a motivace, úroveň technologie, kvalita informací a informačních systémů. [2], [6], [12]

Na následujícím obrázku je znázorněno, jak působí jednotlivé hybné síly na spokojenost zaměstnanců, která následně ovlivňuje jejich produktivitu a loajalitu podniku. Výsledkem je rozvoj podniku a pozitivní ovlivňování navazujících perspektiv.



Obrázek 3 Souvislosti perspektivy učení se a růstu [6]

## 2.3 Implementace Balanced Scorecard

Než vysvětlím přístup, jak implementovat BSC do podniku, myslím si, že je důležité objasnit si nezbytné pojmy, které se často zaměňují, nebo jim vedení společnosti nepřikládá velký význam. Jsou to pojmy mise, poslání, vize, strategie a cíle.

### 2.3.1 Od mise k cíli



Obrázek 4 Postavení jednotlivých pojmů [3]

**Mise** – neboli také **poslání**. Mise pro konkrétní firmu znamená důvod, proč vůbec na trhu existuje a poskytuje své výrobky a služby. Důležité je, aby bylo poslání jasně definováno. To pak napomáhá k větší zainteresovanosti zaměstnanců, kteří si více uvědomují spoluodpovědnost za rozvoji firmy. Díky definované misi společnost zjistí, zda se neodchyluje od původně určeného směru.

Dobré poslání by mělo obsahovat tyto znaky: soustředění na omezený počet cílů, zdůraznění firemní politiky a hodnoty, vymezené pole působnosti.

**Vize** – představuje základ pro úspěšné stanovení poslání. Vize poskytuje směr rozvoje společnosti do budoucna, tj. na dobu deseti až dvaceti let. Vize představuje budoucí chování organizace, naproti tomu poslání musí reálně odrážet stávající realitu v organizaci.

**Strategie** – pomáhá firmě k tomu, aby byla dlouhodobě schopna dosahovat zisku a vydělávat peníze. Říká, jak toho dosáhnout, neboli jakým způsobem chce společnost dojít ke splnění svých cílů.



**Cíle** – určují, čeho chce společnost dosáhnout. Jsou to základní orientační principy, které ovlivňují jednání řídicích i výkonných pracovníků. Cíle ve své podstatě znamenají kritické faktory úspěchu, které vedou k úspěchu ve sledované oblasti. Cíle by měly být ovlivnitelné, měřitelné, reálné, termínované a v souladu se strategií.

**Měřítko** – konkretizují strategické cíle a často je dotvoří do definitivní podoby. Vyvážený soubor měřítek umožňuje dlouhodobě úspěšné řízení podniku. Neboli, co neměřím, to neřídím. Můžeme rozlišovat „tvrdé“ a „měkké“ měřítko, jejichž základní rozdíl je v číselné měřitelnosti. [2], [3], [13]

### 2.3.2 Před samotnou implementací Balanced Scorecard

Před samotným zaváděním konceptu BSC doporučuje Vysušil, aby měl podnik zvládnuté své podnikové finanční a vnitřní procesy. To zahrnuje nejen dokonalé zvládnutí finanční analýzy a reportingu, ale také mohou sloužit buď systémy manažerského účetnictví nebo controlling, který je komplexnější. Díky tomu se podnik naučí aplikovat metody, které pomohou ke zvládnutí změn. V další fázi by se měl podnik zabývat procesní analýzou nebo reengineeringem. Teprve po zvládnutí těchto etap Vysušil doporučuje seznámit se s problematikou BSC, kdy za nejvhodnější způsob považuje benchmarking, neboli inspirování se od ostatních, kde už BSC zavedený je. [18]

Krátké seznámení s uvedenými pojmy:

**Manažerské účetnictví** – jde o doplnění finančního účetnictví o vnitropodnikové procesy a v nich zahrnuté kalkulace, vnitropodnikové účetnictví, rozhodovací problém týkající se využití outsourcingu nebo investičních výpočtů, či různé multikriteriální analýzy. [18]

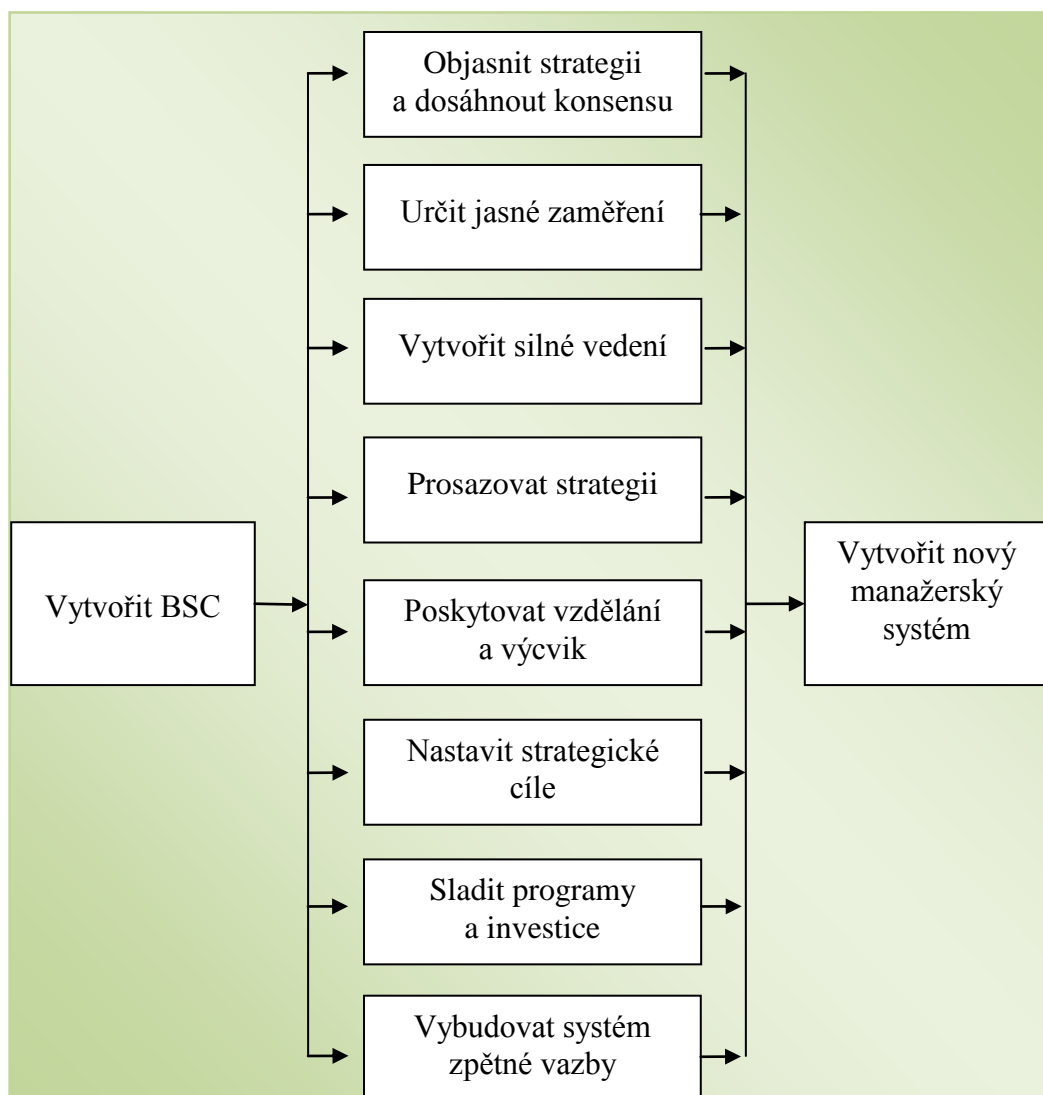
**Controlling** – je samostatná složitá problematika zlepšení podnikového řízení, která v podniku zavádí kromě druhového a kalkulačního třídění nákladů zavádí i třídění kapacitní (fixní a variabilní náklady). Controlling využívá krycích příspěvků a počítá bod zvratu, používá alternativní výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, provádí rozbor odchylek od plánu nebo rozpočtu a je zodpovědný za správnou tvorbu středisek (nákladových nebo ziskových). [19]

**Reengineering** – znamená procesní přestavbu podniků a hledání procesů s jejich cost-drivery. Pojem procesní řízení a reengineering je v podstatě totéž. [18]

### 2.3.3 Postup implementace

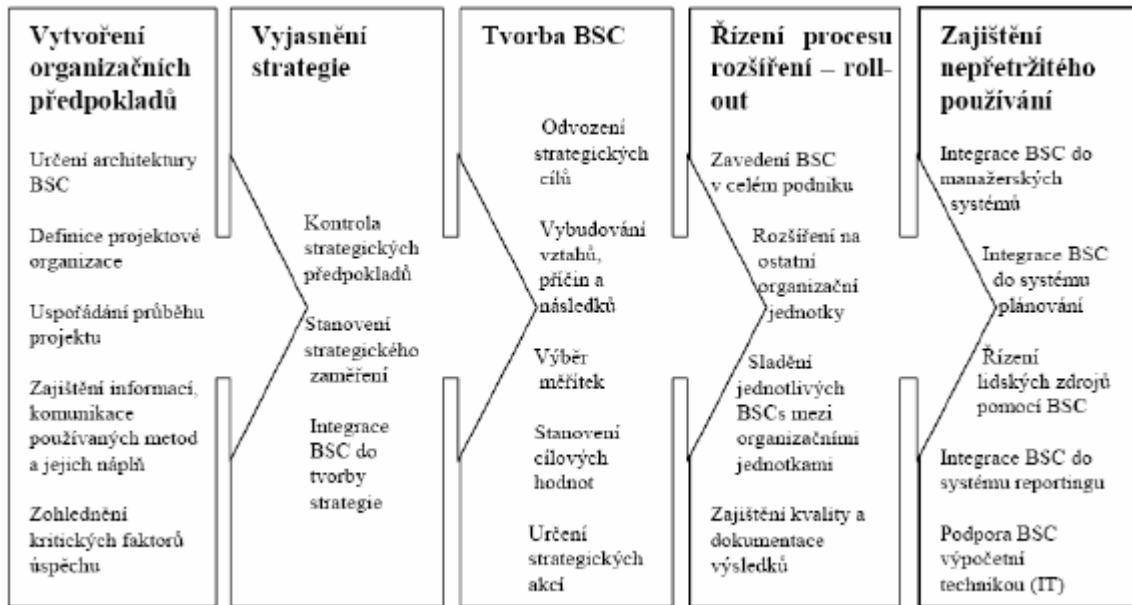
Podnik, který chce implementovat Balanced Scorecard musí počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Cílem BSC není vytvořit nový soubor měřítek. Měřicí systém je pouze prostředkem k dosažení strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii. [2], [6]

Kaplan a Norton uvádí: „Podniky přijímají BSC, protože zachovává důraz na krátkodobé finanční výsledky, měří však také hodnotu nehmátatelných aktiv, které jsou důležité pro konkurenceschopnost podniku. [6]“



Obrázek 5 Důvody zavádění BSC do podniku [6]

Horváth ve své knize rozeznává pět základních kroků při implementaci konceptu BSC do řízení podniku. Tyto kroky a jejich objasnění znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 6 Pět kroků implementace BSC [6]

### 1. fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Důležité je, aby si společnost ujasnila definici koncepčních pravidel. K tomu patří především stanovení perspektiv a rozhodnutí o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dále je nutné si jasně stanovit pravidla, podle kterých se bude v průběhu implementace postupovat. Jde o pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu, tedy o organizaci projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace (zde mimo jiné patří školení, workshopy), standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. Z důvodu spolupráce lidí různého odborného zaměření je důležité, stanovit si projektový management, pro který je vhodné, aby si pro ujasnění průběhu implementace sestavil plán projektu. Aktivní účast top managementu je nezbytná pro výběr strategických cílů a na ně navazujících akcí a definici cílových hodnot.

V této fázi se vybírají také další případné nadstandardní perspektivy, tedy ty, které přesahují rámec základních čtyř. [6]

## 2. fáze: Vyjasnění strategie

BSC je koncepcí pro realizaci stávající strategie, nikoliv pro tvorbu strategie nové. Jen aktuální, dobře formulovaná, zdokumentovaná a široce akceptovaná strategie vytváří správné předpoklady pro vypracování BSC.



Obrázek 7 Postup při vyjasnění strategie [Vlastní zpracování]

Strategické zaměření v BSC se detailně konkretizuje a převede do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů a strategických akcí pro jednotlivé perspektivy. Vývoj strategie pomocí BSC následuje teprve při strategickém procesu následujícího roku. Je to úsilí spojit BSC se sjednanými cíli a rozvojem organizace. [6]

## 3. fáze: Tvorba BSC

Samotná tvorba BSC musí probíhat strukturovaně, logicky, uspořádaně a kontinuálně. Podnik si určí několik významných strategických cílů, které se přiřadí jednotlivým perspektivám, tím se strategie více zkonkretizuje. Z toho vychází všechny další aktivity tvorby BSC.

Každá perspektiva by neměla obsahovat více jak pět strategických cílů, které mají pro podnik největší význam. Tyto cíle je nutné verbálně popsat a maximálně konkretizovat. Ke každému cíli je také dobré, aby se vytvořil krátký komentář, který poskytne vysvětlení a zdůvodnění proč je cíl považován za strategický. Posledními kroky jsou pak výběr měřítek (takových měřítek, ze kterých by šla vyčíst míra dosažení formulovaných cílů), stanovení cílových hodnot (hodnoty se dají určit z údajů min. let, odhady, nebo benchmarkingem) a odsouhlasení strategických akcí (jsou to akce a projekty, které přispívají k dosažení cílových hodnot). [6]

## Strategická mapa

Pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je užitečné vytvoření strategické mapy, kdy pro každou z perspektiv jsou zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé, kteří jsou schopni hodnoty měřítek ovlivnit.

Z mapy musí být jasné, co je potřeba udělat, a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli, tak aby byly vyjádřené souvislosti. To vlastně určuje architektura strategické mapy, kdy se postupně od perspektivy učení se a růstu a jejích cílů, měřítek a hodnot postupuje k perspektivě interních procesů, přes zákaznickou perspektivu až k zastřešující finanční perspektivě, tak jak jsou logicky a hodnotově dosahovány cíle. Protože teprve vzájemným propojením cílů se zcela objasňuje strategie. [2], [6], [12]

Takto píše o strategické mapě Cokins: „*The primary task of a strategy map and its companion balanced scorecard is to align people's work and priorities with multiple strategic objectives that, if accomplished, will achieve the strategy and consequently realize the endgame of maximizing shareholder wealth (or maximizing citizen value).* [1]“

(Hlavním úkolem strategických map a jejich společníka Balanced Scorecard, je sladit práci lidí a priorit společnosti s několika strategickými cíli. Pokud to úspěšně dokončí, dosáhnou dané strategie a následně realizují samotnou maximalizaci akcionářova bohatství, nebo maximální hodnoty pro občana. Jitka Vavrová)

### 4. fáze: Postup při procesu rozšíření

Tato fáze neznamena nic jiného, než rozšíření předešlé, třetí fáze, na více organizačních jednotek v podniku. Tento proces se skládá z následujících kroků:

- určení struktury rozšíření (zpravidla podle organizační struktury),
- určení metody pro každou jednotku (postup, jakým se formulují cíle),
- realizace roll-out,
- odsouhlasení výsledků mezi jednotkami (sladění měřítek, cílových hodnot),
- zajištění kvality, zdokumentování výsledků (provádění obsahové a procesní kontroly postupu zavádění),

- integrace výsledků do systému ujednání o cílech a systému odměňování,
  - propojení s controllingem strategických akcí, plánováním a systémem reportingu.
- [6]

#### **5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení BSC**

Aby koncept BSC mohl probíhat kontinuálně, je potřebné, aby byl propojený se stávajícími manažerskými systémy řízení. K tomu je zapotřebí především existence controllingu a s tím také související systém reportingu, který sleduje dosahování cílů. Dále je nezbytná integrace BSC do strategického a operativního plánování, tedy převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních plánů a rozpočtů. Také integrace do systému řízení lidských zdrojů a vytvoření vhodné IT podpory je podstatnou součástí posledního kroku implementace BSC. [6]

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce byla rozdělena podle obsahu svého sdělení na dvě kapitoly. První kapitola se věnovala přístupům k měření a řízení výkonnosti podniku a to z pohledu klasických finančních ukazatelů a z pohledu moderních přístupů k měření výkonnosti podniku. Zohledněny zde byly také nefinanční ukazatele. Druhá kapitola byla věnována konceptu Balanced Scorecard, od důvodů k jeho zavedení přes objasnění tohoto modelu řízení podniku až k postupu jeho implementace.

Z poznatků, které jsou uvedeny v teoretické části, jsem pak dále vycházela v části praktické, především v kapitole implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti RIM-CZ spol. s r. o.

Celá teoretická část je provázena tabulkami a obrázky k lepšímu znázornění dané problematiky.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RIM-CZ, SPOL. S R.O.

### 4.1 Profil společnosti

Obchodní jméno: RIM-CZ, spol. s r.o.

Sídlo: Dr. Edvarda Beneše 1015, 765 02 Otrokovice

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 12. února 1992

IČ: 441 17 353

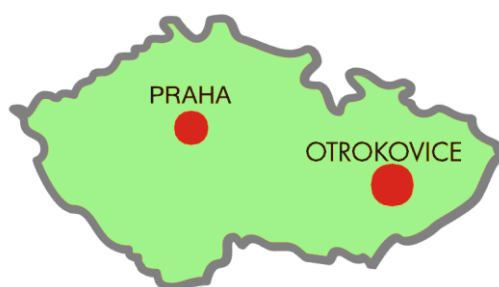
Základní kapitál: 3 120 tis. Kč

Společníci: Milan Nagy,  
Rudolf Fukal

E-mail: rim@rim.cz

www: <http://www.rim.cz/>

[5]



Obrázek 8 Logo společnosti RIM-CZ [4]

### 4.2 Organizační struktura a zaměstnanci

Organizační struktura společnosti je přiložena v Příloze P I.

Tabulka 1 Počty a struktura zaměstnanců [Vlastní zpracování]

Rok	Společníci	Změněná prac. způsobilost	Ostatní	Celkem
<b>2006</b>	2	2	69	<b>73</b>
<b>2007</b>	2	4	73	<b>79</b>
<b>2008</b>	2	4	76	<b>82</b>

V roce 2009 došlo ke snížení počtu zaměstnanců asi o 20 % z důvodu zhoršené hospodářské situace.

Motivace a rozvoj pracovníků je prováděn motivačním programem a školeními. Motivační program zahrnuje příspěvek na stravování, penzijní a životní pojištění, na rekreaci a plnou úhradu nákladů na pohybové aktivity. Současná ekonomická situace ve společnosti si však vyžádala dočasné pozastavení platnosti některých částí motivačního programu. [4]

### **4.3 Výrobně a marketingově-obchodní program**

Hlavní důraz u výrobků je kladen na kvalitu a ergonomii. Kvalita výrobku je sledována v procesu certifikovaném podle ISO 9001: 2009, ISO 14001: 2005, OHSAS 18001: 2008.

Výrobní a marketingově-obchodní program společnosti RIM-CZ v současné době spočívá ve třech základních trendech:

#### **➤ Kancelářské židle a křesla**

- Výroba a prodej kancelářských židlí a křesel RIM
- Montáž a prodej kancelářských židlí a křesel DAUPHIN (SRN)
- Prodej kancelářských židlí a křesel ZÜCO (Švýcarsko)

#### **➤ Doplňkové programy**

- židle hotelového a konferenčního typu - židle, barové židle, sedací a klubové sestavy.

#### **➤ Kompletní servis**

kterým podporujeme naši marketingovou a obchodní politiku:

- Informace o produkci - katalogy, prospekty, ceníky, vzorníky látek
- Veletrhy a firemní prezentace

- Školení pro obchodní partnery, architekty a investory (zaměřené na detailní charakteristiku produkce, ergonomii a obchodní politiku firmy)
- Osobní obchodní návštěvy ve firmách (řešení konkrétních projektů)
- Promotion (plakáty, prezentační stojany, reklamní předměty, www prezentace)
- Záruční a pozáruční servis

Prodej výrobků je realizován na pěti **hlavních trzích**. V Česku, Německu, Maďarsku, na Slovensku, v Rumunsku a v menší míře společnost exportuje do Velké Británie, Nizozemska, Francie, Polska a Rakouska. Výrobky jsou prodávány přes síť autorizovaných prodejců, v Maďarsku pak dceřinou společností a v Německu přes obchodní zástupce. Nejvýznamnější trh je domácí, kde se umísťuje více než polovina produkce. Ze zahraničních trhů je největší německý, který pojme přibližně pětinu obrátu a na zbylé trhy připadá asi 30%.

[4], [15]

#### 4.4 Historie a současnost

Společnost RIM-CZ, spol. s r.o. byla založena v roce **1991**, a vznikla v únoru roku 1992. V prvních letech se společnost zabývala vývojem, výrobou a prodejem kancelářského sedacího nábytku, který téměř výlučně tvořil sortiment otočných a jednacích kancelářských židlí. Díky rychlému rozvoji na českém a slovenském trhu, společnost v roce **1993** kupuje budovu v Otrokovicích, kde sídlí dodnes. V témže roce dochází ke spolupráci s německou společností Dauphin, která patří mezi světové výrobce kancelářského nábytku.

Pro další rozvoj RIM-CZ, spol. s r.o. jsou od roku **1995** velmi důležité investice do vlastního vývoje židlí a nákupu moderní technologie.

V roce **1997** je ukončena rekonstrukce sídla firmy a dostavba nové výrobní haly s kapacitou až 3000 židlí měsíčně. Stagnace obrátu a snížení ziskovosti v letech **1997 – 1999** má na svědomí především ekonomický útlum v celé České republice. Vedení společnosti se snaží řešit situaci navýšením exportu do států střední a východní Evropy (Maďarsko, Slovinsko, Polsko, Ukrajina a Rumunsko).

Od roku **1999** společnost vlastní 90 % podíl v RIM-Hungaria Kft., která sídlí v Maďarsku.

V roce **2000** společnost zavádí doplňkový program, a začíná nabízet také stoly, židle hotelového a konferenčního typu (barové židle, sedací a klubové sestavy).

Pro rok **2007** je jednou z hlavních otázek zajištění výrobních a technologických kapacit pro další rozvoj, při vysokém nárůstu obrátu.

V roce **2006** prodává společnost RIM-SK na Slovensku, kde měla také většinový podíl.

Na přelomu roku **2009 a 2010** dochází k přesunu výrobních prostor z Otrokovic, do nové výrobní haly v nedalekém Tlumačově. Hlavní sídlo společnosti, kancelářské prostory a menší vzorkovna zůstávají v Otrokovicích. Hlavní kontaktní a servisní místo pro zákazníky z Čech se nachází v Praze. [4]



*Obrázek 9 Výrobní závod v Tlumačově [15]*

## 4.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti

Aby bylo jasné, jaké postavení společnost na trhu zaujímá a jaké jsou její vnitropodnikové poměry, je nezbytné zpracovat analýzu společnosti. Ta se bude v této diplomové práci skládat z makroekonomického shrnutí, analýzy odvětví, Porterova modelu konkurenčního prostředí, finanční analýzy a SWOT analýzy. Závěry z provedených analýz budou podkladem pro další zpracovávání této práce.

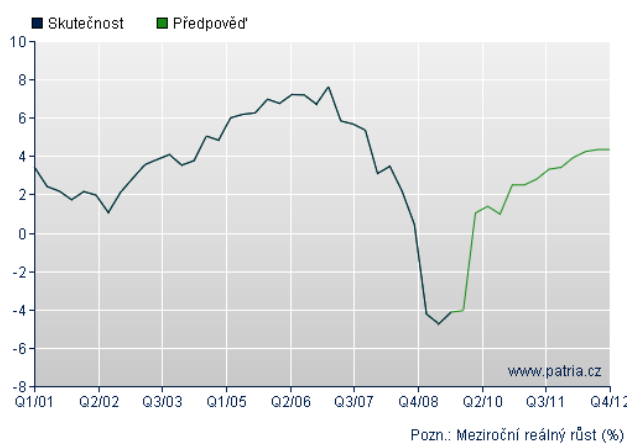
### 4.5.1 Makroekonomické ukazatele

Mezi základní makroekonomické ukazatele podle magického čtyřúhelníku patří HDP, nezaměstnanost, inflace a obchodní bilance.

Na neutěšeném vývoji **HDP** má velký podíl domácí poptávka, která díky rostoucí nezaměstnanosti brzdí spotřebitelskou poptávku. Investiční aktivita díky klesajícímu objemu firemních úvěrů také chřadne.

Za celý rok 2009 se HDP snížil o 4,3 procenta. Naposledy došlo k poklesu HDP v roce 1998. Česká ekonomika zareagovala na velmi silný negativní dopad finanční krize na globální ekonomiku. Nejsilněji pocítily reálné důsledky krize právě malé otevřené ekonomiky jako Česká republika, kde podíl vývozu zboží a služeb na HDP dosahuje 70 procent.

Potenciál české ekonomiky před finanční krizí rostl o 4-5 procent ročně. Změny, jimiž prochází globální ekonomika, a vystřízlivění domácí fiskální politiky, sníží tempo růstu potenciálu ekonomiky na 2-3 procenta ročně. Pro rok 2010 se počítá s růstem HDP o 2,1 procenta. [7], [14]

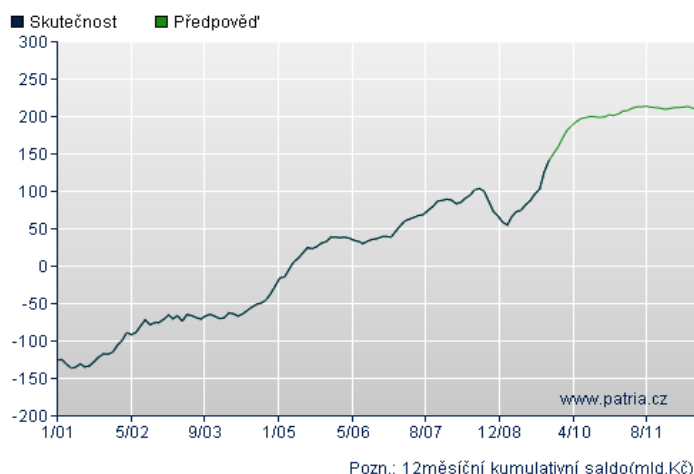


Obrázek 10 Vývoj HDP v ČR [14]

**Nezaměstnanost** k 8. 3. 2010 je 9,8 % což fakticky znamená 583 tisíc nezaměstnaných lidí. Na jedno volné místo připadá přes 18 nezaměstnaných. Ekonomika se staví na nohy o něco pomaleji a o to pomalejší bude zlepšování podmínek na trhu práce. Nezaměstnanost zřejmě během roku překoná hranici 10 procent, a to nejen kvůli sezónnosti. I u sezónně očištěného čísla se ještě čeká růst, než se začne zlepšovat. Zlepšení se dá čekat zhruba na přelomu roku, tedy později, než se dříve předpokládalo. Důvodem je negativní vývoj u HDP, které ukázalo na pomalejší start ekonomiky z recese.

**Inflace** se k datu 8. 3. 2010 drží pod hranicí jednoho procenta. Hlavní inflační impuls přinesly změny spotřebních daní a DPH. Na inflaci se podepsalo také zvýšení nájemného. Opačně však působily pokles cen elektřiny a levnější plyn pro domácnosti. Během roku 2010 se očekává vzestup inflace ke dvěma procentům.

V předchozích letech stále rostoucí **obchodní bilanci** zastavila celosvětová hospodářská krize. Ta se ale na začátku roku 2010 opět vrátila do rostoucího trendu, kdy se vývoz meziročně zvýšil o 9,1 procenta a dovoz o 3,5 procenta. Dá se říci, že u obchodní bilance se jako u jediné dá počítat s pozitivními čísly. Důvodem bude bezesporu vysoká otevřenost české ekonomiky. [14]



Obrázek 11 Obchodní bilance ČR k 8. 3. 2010 [14]

#### 4.5.2 Analýza odvětví

Analýza odvětví je provedena z dostupných materiálů ministerstva průmyslu obchodu do poloviny roku 2009, ve kterém se začaly projevovat první dopady finanční krize. Pro celý rok 2009 bohužel nebyly dostupná dostatečná data.

Podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), která je v souladu s mezinárodní klasifikací (NACE) patří RIM-CZ, spol. s r. o. do zpracovatelského průmyslu OKEČ 36. Výroba nábytku (36.1) zahrnuje produkci sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů, kuchyňského nábytku, nábytku pro vybavení kanceláří, bank, nemocnic, zdravotnických a jiných zařízení, obchodů, ale i ostatního nábytku, jako je kovový, soliterní a doplňkový nábytek. Ohýbaný nábytek vyráběný v ČR představuje špičkovou evropskou úroveň.

V tomto odvětví je převažující vliv středně velkých podniků (počet zaměstnanců od 50 do 249) a velkých podniků (od 250 do 1000 zaměstnanců), které v roce 2007 zajistily 53 % výroby.

Vývoj odvětví byl v roce 2008 do značné míry poznamenán nepříznivou situací v druhé polovině roku, kdy se začaly projevovat dopady finanční krize a ekonomické recese. To také ovlivnilo konečný výsledek, kdy tržby meziročně klesly o více než 5 %, objem přidané účetní hodnoty se snížil o více než 8 % a to mělo negativní dopad na zaměstnanost, která poklesla o 9,5 %. Z dostupných údajů se situace zhoršovala i v prvním pololetí roku 2009, kdy v nábytkářském průmyslu klesly tržby oproti stejnému období předchozího roku až o 12 %.

V rámci zpracovatelského průmyslu patří toto odvětví v produktivitě práce na jedno z posledních míst, nižší hodnotu ukazatele vykazují v posledních letech jen odvětví náročná na pracovní sílu. Je to dáno stále se zvyšujícím podílem kvalitních výrobků s vyšší přidanou hodnotou při poklesu počtu zaměstnanců.

Zahraniční investoři neprojevují v posledních letech velký zájem o investice do výroby nejen v tomto oboru, ale v celém odvětví. Objem zahraničního obchodu s výrobky tohoto odvětví rostl od roku 2001 až do roku 2007, k poklesu došlo v roce 2008. V první polovině roku 2009 klesl vývoz oproti roku předchozímu až o 15 %. Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu výrobků směřuje většinou do členských zemí EU, zejména do SRN (35 %), na Slovensko, do Spojeného království Velké Británie a Severního Irska a Rakouska. Sku-

tečnost, že kategorie ostatních zemí se na celkovém vývozu podílí 28 %, dokládá, že teritoriální umístění výrobků je poměrně široké. Obdobně je tomu i v oblasti dovozu výrobků, kde rozhodujícími dodavateli do ČR jsou SRN (22 %), Čína (17 %), Rakousko, Polsko, Dánsko a skupina ostatních zemí zaujímá podíl 20 %.

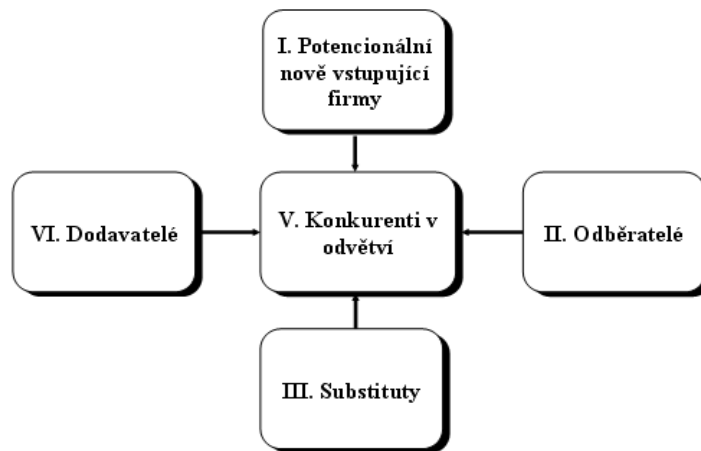
Do budoucna zůstává pro odvětví trvale aktuální otázkou zavádění nejmodernější techniky a technologie, zvyšování kvalifikace pracovní síly, v mezinárodním měřítku prosazování se především výrobkovými inovacemi, úspěšnou prezentací a uzavíráním kontraktů na mezinárodních veletrzích a výstavách. V odvětví nelze ani výhledově počítat a velkou investicí, protože zájem zahraničních investorů se přesouvá do zemí s nižšími mzdovými náklady a levnou surovinou. Pro perspektivu odvětví bude důležité rozšiřování obchodních i kooperačních vztahů nejen na vnitřním trhu EU-27, ale i ve vztahu k třetím zemím. Platí to hlavně o orientaci na Ruskou federaci, jejíž ekonomický potenciál se zvyšuje a s růstem životní úrovně populace obyvatel se tu nabízejí pro naše vývozce zvýšené možnosti odbytu.

Přínosem pro odvětví je činnost nábytkářského klastru, který vznikl v roce 2006 a v současné době sdružuje asi 40 organizací z krajů Jihomoravský, Vysočina, Pardubický a Královéhradecký.

Na závěr lze konstatovat, že pro nábytkářské odvětví bude v současnosti a blízké budoucnosti hlavní výzvou překonat současnou světovou ekonomickou krizi. [10], [11]



### 4.5.3 Porterův model konkurenčního prostředí



Obrázek 12 Porter analýza

#### Intenzita konkurence

Protože slabší polovina produkce je určena na export, má společnost RIM-CZ o to pestřejší konkurenci, jelikož musí počítat i tu zahraniční. Přesto se dá říci, že na českém trhu má mezi výrobci kancelářského nábytku, především pak kancelářských židlí, obrovskou konkurenční výhodu ve výrobcích vyráběných pod vlastní značkou.

Mezi nejvýznamnější konkurenci na českém trhu patří:

- Multised spol. s r.o.
- Sitag spol. s r.o.
- Exbydo s.r.o.
- Sedía Prokop&Chodura s.r.o.
- Antares a.s.

Intenzita konkurence je v daném odvětví vysoká.

### Riziko vstupu nových konkurentů

Pro společnost by byl ohrožením vstup další firmy, která by se zabývala návrhem a výrobou kancelářských židlí pod vlastní značkou, protože se dá říci, že v této oblasti má RIM-CZ výjimečné postavení v České republice. Takovýto vstup na trh je ale velmi kapitálově a zdrojově náročný. Navíc to chce čas, aby se takováto společnost na trhu prosadila se svými výrobky. Takovémuto ohrožení v současné době také brání finanční krize, která neposkytuje nejpříznivější podmínky pro rozjezd jakéhokoli podnikání. Vstup konkurence, která z nakoupených komponentů sestavuje hotové výrobky, je ale reálnější.

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je středně velké.

### Smluvní síla odběratelů

Společnost své produkty nabízí nejen interiérovým firmám, architektům, obchodníkům s nábytkem, investorům, ale i neziskovým oblastem - státní správě, školství a zdravotnictví. Snahou společnosti je zlepšovat stávající obchodní vztahy, ale současně na stejných principech budovat vztahy nové.

Síla odběratelů závisí na řadě faktorů, které vychází z jejich konkrétní tržní situace a důležitosti nákupů u dodavatele. Mezi odběratele patří především větší společnosti, které vytváří velké zakázky. Společnost RIM-CZ se jim pak snaží nabídnout co nejpříznivější podmínky v podobě skont nebo poradenského servisu přímo na místě. Do přehledu významných zákazníků patří mimo jiné:

- AIRPORT Budapešť
- Eurotel, Bratislava
- ASCON Dublin
- Budova soudu, Zlín
- Berliner Elektronenspeicherring, Berlín
- New Bulgarian university, Sofia
- Česká televize Praha
- Rádio Svobodná Evropa, Praha
- ČSA Praha
- Slovenská národní banka, Bratislava

[15]

Smluvní síla odběratelů je v tomto odvětví vysoká, společnost získává zakázky díky přizpůsobení se požadavkům zákazníků.

**Smluvní síla dodavatelů**

Společnost spolupracuje se stovkami dodavatelů. Především u přes-hraničních dodávek je velmi riziková neplynulost a výpadky dodávek. Aby k tomu nedocházelo, má organizace vytvořeny postupy pro výběr a hodnocení vhodných dodavatelů, kteří zajišťují dodávky služeb a prostředků. Klade si podmínky pro co nejvýhodnější ceny, termíny dodávek a platební podmínky.

Výsledkem je, že smluvní síla dodavatelů je nízká.

**Hrozba substitučních výrobků**

V oblasti kancelářského nábytku se není nutné obávat substitutu, jako takového. Pro společnost je důležité, aby neustrnula na místě a neustále využívala nové materiály a komponenty, které nejen zvýší užitnou hodnotu, ale také poskytnou lepší a modernější design výrobkům.

Hrozba substitučních výrobků je proto nízká.

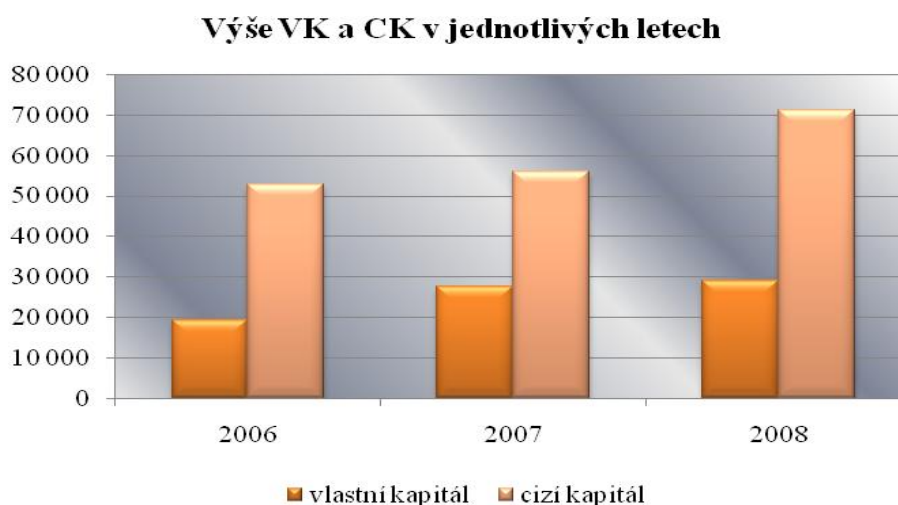
#### 4.5.4 Finanční analýza

Společnost RIM-CZ nemá klasický kalendářní rok, ale uzavírá knihy k 31. 3. Proto v době zpracovávání této diplomové práce byl k dispozici jen rok 2008-2009 a roky dřívější. Pro zjednodušení budu používat místo označení např. hospodářského roku od 1. 4. 2008 do 31. 3. 2009 jen označení 2008. Tedy vždy převažující kalendářní rok. Finanční analýza je zpracovaná za tři roky, za rok 2006, 2007 a 2008.

##### 4.5.4.1 Analýza rozvahy a VZZ

Při pohledu na aktivní část rozvahy (Příloha P II) v jednotlivých letech, se nejvýraznější změnou jeví pohyb v dlouhodobém hmotném majetku, který vzrostl od roku 2007 do roku 2008 téměř o 30 %. Je to způsobeno především výstavbou nové výrobní haly, která byla uvedena do užívání 1. 4. 2009. Za to pokles hodnoty oběžného majetku oproti předchozím létům o 30 % je způsoben především dočasným snížením hodnoty zásob a krátkodobých pohledávek.

Na pasivní straně rozvahy vzrostl především objem bankovních úvěrů, které pro rok 2008 tvoří už téměř polovinu veškerých pasiv. Důvodem čerpání dalšího úvěru je výstavba haly. Zato krátkodobé závazky se výrazně snížily (stejně jako krátkodobé pohledávky), jako důvod se nabízí meziroční pokles obchodů, spojený s nastupující hospodářskou krizí. Srovnání velikosti vlastního a cizího kapitálu nabízí obrázek 13. Ten předznamenává hodnoty, které poskytne analýza zadluženosti.



Obrázek 13 Výše VK a CK

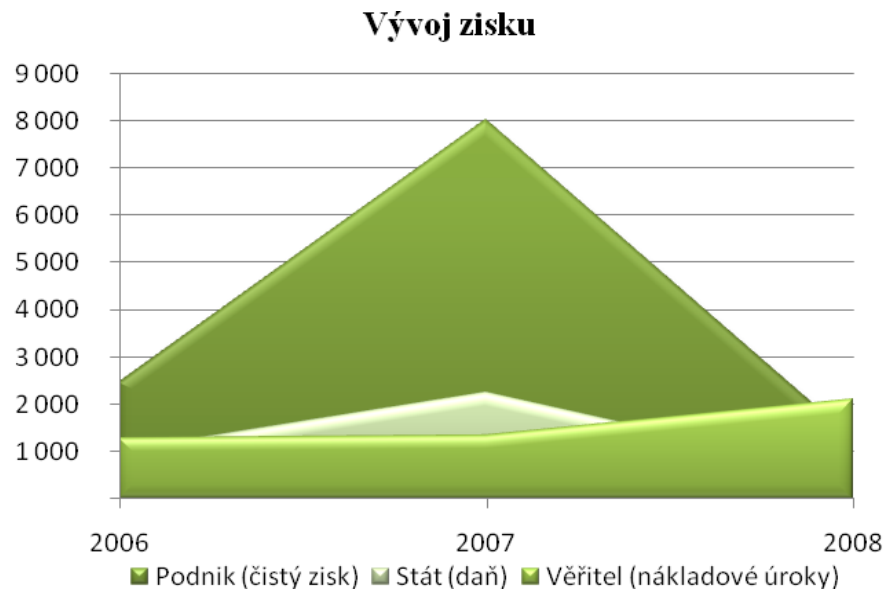
Z rozboru výkazů zisku a ztráty (Příloha P II) plyne, že rok 2007 byl pro společnost velmi úspěšný, v porovnání s rokem předchozím i následujícím, co se tržeb za výrobky a služby týče, které měly téměř o 25 % vyšší hodnotu. Téměř shodně se vyvíjely náklady, ze kterých největší podíl zastupuje výkonová spotřeba, která logicky svým vývojem kopíruje tržby. Také došlo k výraznému nárůstu nákladových úroků, kdy oproti předchozím rokům stouply v roce 2008 o téměř 100 %. Společnost také snížila stav rezerv a OP v roce 2008 o 200 % oproti roku 2006, důvodem bude opět výstavba výrobní haly.

V tabulce 2 je zřehledněn vývoj zisku a s ním notně spjatých daní a nákladových úroků.

*Tabulka 2 Výše zisku za sledované roky 2006-2008*

v tis. Kč	2008	2007	2006
EBIT	3 929	11 593	4 780
Věřitel (nákladové úroky)	2 112	1 356	1 298
Stát (daň)	530	2 232	1 018
Podnik (čistý zisk)	1 287	8 005	2 464

Zisk před úroky a zdaněním se oproti velmi úspěšnému roku 2007 v roce 2008 vrátil ještě na nižší hodnotu než v roce 2006. Nákladové úroky v roce 2008, jak již bylo zmíněno, prudce vzrostly, v přímém kontrastu s prudkým snížením daně, která byla oproti roku 2006 poloviční a ve srovnání s rokem 2007 čtvrtinová. Čistý zisk pak dosáhl v roce 2008 jen hodnoty 1,3 milionu korun, což je snížení o více než 80 % oproti předchozímu roku. Za tyto nepříznivé výsledky hospodaření bezesporu nejvýznamnější měrou může celosvětová krize, která způsobila společnosti úbytek nejen domácích, ale také důležitých zahraničních objednávek. Také investice společnosti, které si vynutily přijetí dalších úvěrů, nepřišlo v nejlepší dobu.



*Obrázek 14 Vývoj zisku*

#### 4.5.4.2 Ukazatele zadluženosti

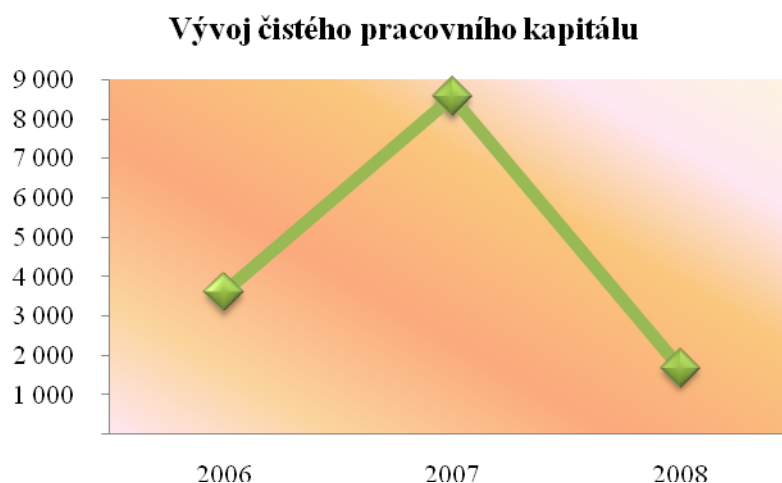
Společnost vykazuje vysokou zadluženost pohybující se nad 70 %. Za tu mohou především dlouhodobé bankovní úvěry, které v roce 2008 představují téměř polovinu celkového dlouhodobého kapitálu (ten tvoří vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry). Přitom v předchozích dvou letech to bylo do 10 %. Také ukazatel úrokového krytí v roce 2008 jasně ukazuje, že další čerpání úvěrů je pro společnost téměř vyloučené, protože by za chvíli vydělávala jen na splácení úroků z úvěrů. Podnik ve všech analyzovaných letech pokrývá dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji. Je tedy splněno zlaté pravidlo financování. Ale přibráním posledního úvěru společnost započala agresivní strategii financování, tím VK přestal pokrývat dlouhodobý majetek a na jeho financování se stejně podílí CK.

Na začátku roku 2010, tedy v účetním období 2009, oba společníci stejným dílem navýšili základní kapitál společnosti, celkem o 3 miliony korun. Nová hodnota ZK pak představuje 3 120 000 Kč. Díky tomuto kroku se dá předpokládat, že nejen ukazatele zadluženosti dostanou příznivější výsledky.

Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti v letech 2006-2008

	2008	2007	2006
Celková zadluženost	71,08%	66,90%	73,14%
Míra zadluženosti	2,46	2,02	2,73
Dlouhodobé CZ/Celk. CZ	37,37%	0,24%	4,55%
Dlouhodobé CZ/Dl. kapitál	47,88%	0,48%	11,05%
VK/DM	0,55	1,33	0,93
Dlouhodobé zdroje/DM	1,05	1,33	1,04
Ukazatel úrokového krytí	1,86	8,55	3,68
ČPK (v tis. Kč)	1 685	8 560	3 597

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK) je sice kladný, ale jeho hodnota se opět výrazně snížila, a pro společnost by to mohlo v budoucnu znamenat problém při krytí neočekávaných závazků.



Obrázek 15 Vývoj ČPK

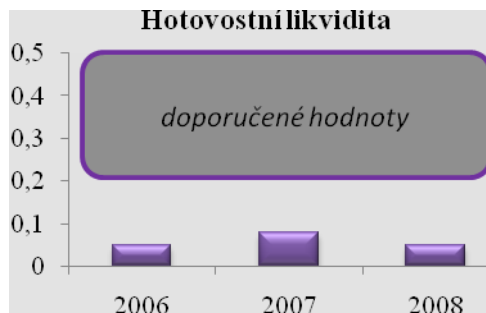
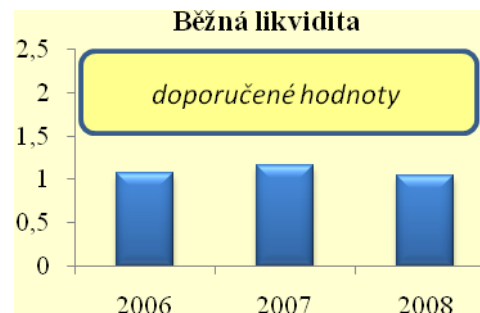
#### 4.5.4.3 Ukazatele likvidity

Jak je patrné z tabulky 4, ukazatele likvidity nedosahují doporučených hodnot Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky. Tyto hodnoty jsou sice pouze doporučené a tedy nikoliv závazné, ale hodnota těchto ukazatelů ve společnosti RIM-CZ, je ve všech případech výrazně nižší. To je také znázorněno na obrázku 16. Znamená to, že společnost drží malé množství peněz v oběžných aktivech, především pak ve finančním majetku. Mů-

žeme říci, že je společnost podfinancovaná a může mít problémy s placením svých závazků.

Tabulka 4 Ukazatele likvidity v letech 2006-2008

	2008	2007	2006	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,04	1,16	1,08	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,63	0,70	0,71	1 - 1,5
Hotovostní lik.	0,05	0,08	0,05	0,2 - 0,5
ČPK/OA	4%	14%	7%	30 - 50 %
ČPK/A	2%	10%	5%	x



Obrázek 16 Hodnoty likvidity v jednotlivých letech

#### 4.5.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity potvrzují, že by společnost mohla mít problém s likviditou. Společnost je nucena platit své závazky dříve, než sama dostává zapláceno od svých odběratelů. Do-

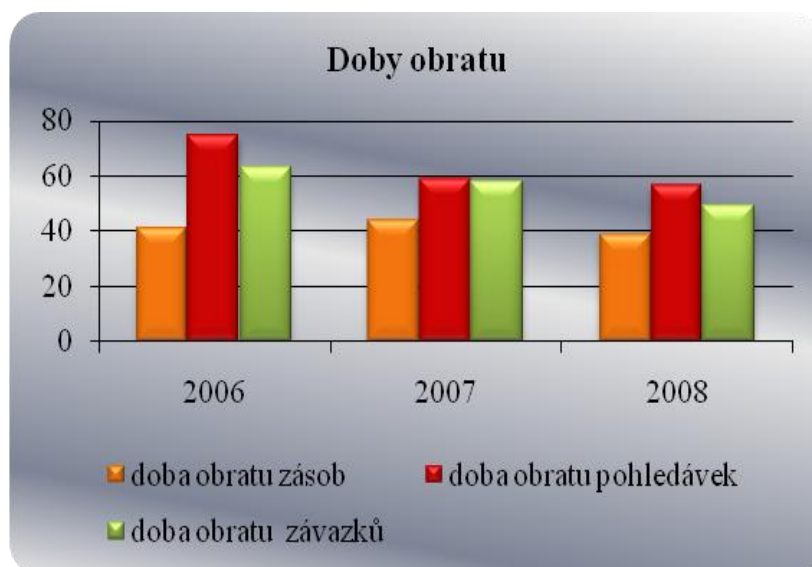


cháží zde tedy k časovému nesouladu, který by mohl nabýt větší důležitosti v případě nesplacení významného závazku od jednoho či více odběratelů. Ukazatel obratu celkových aktiv z tržeb dosahuje uspokojivých hodnot. Doba obratu zásob se pohybuje kolem čtyřiceti dní. Doba obratu pohledávek dostupuje k hodnotám téměř šedesáti dní, v roce 2006 to dokonce bylo 75 dní, závazky společnost platí dříve. V letech 2006 a 2008 o osm dní dříve, v roce 2007 byl průměrný rozdíl pouze jeden den.

Tabulka 5 Ukazatele aktivity za roky 2006-2008

	2008	2007	2006
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,65	2,37	2,08
Doba obratu zásob (dny)	39	44	41
Doba obratu pohledávek (dny)	57	59	75
Doba obratu závazků (dny)	49	58	63

Graficky jsou jednotlivé doby obratu znázorněny na obrázku 17.



Obrázek 17 Doby obratu zásob, pohledávek a závazků

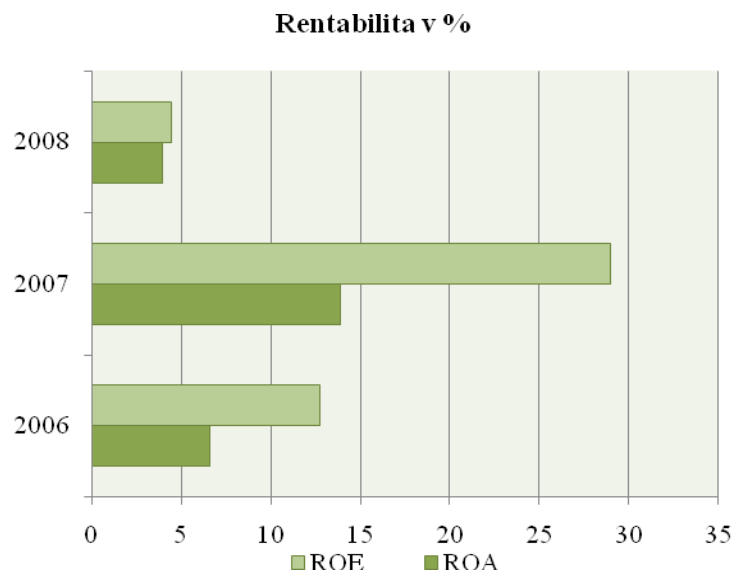
#### 4.5.4.5 Ukazatele rentability

Jako podstatné můžeme zmínit, že se ukazatele rentability drží ve všech letech v kladných hodnotách. Opět zde významně vystupuje rok 2007, kdy se ve společnosti pohybovala výnosnost nejen vlastního ale i úplatného kapitálu nad 20 %, čímž navázala na úspěšný předchozí rok 2006. Také rentabilita aktiv neboli, celkového kapitálu dosahovala slušných hodnot. V roce 2008 však tyto hodnoty klesly ke čtyřem procentům.

Tabulka 6 Ukazatele rentability za roky 2006-2008

	2008	2007	2006
Rentabilita tržeb	0,78%	4,04%	1,64%
Rentabilita výnosů	2,40%	5,61%	3,12%
Rentabilita celkového kapitálu	3,92%	13,88%	6,62%
Rentabilita úplatného kapitálu	5,05%	23,72%	11,90%
Rentabilita vlastního kapitálu	4,44%	28,96%	12,76%

Obrázek 18 poskytuje srovnání vývoje základních ukazatelů rentability ROA a ROE, tedy rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu.



Obrázek 18 Rentabilita celkových aktiv a rentabilita VK

#### 4.5.4.6 Zhodnocení finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že současná finanční situace společnosti není příliš stabilní. Mohu konstatovat, že zhoršené finanční ukazatele v posledním roce jsou způsobeny zejména útlumem na trhu a sníženým stavem zakázek, které významnou měrou ovlivnila hospodářská a finanční krize. Vysoká zadluženost a nízká likvidita jsou největšími riziky, která vyplývají z finanční analýzy a mohly by v budoucnu pro společnost představovat zdroj problémů. Pro rok 2009 se dá s jistotou předpokládat, že hodnoty nejen zadluženosti, ale i rentability se výrazně změní, díky vysokému navýšení základního kapitálu.

#### 4.5.5 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ dlouhá tradice firmy, zavedená značka</li> <li>+ vysoká účast na zahraničních trzích</li> <li>+ kvalitní produkty s kvalitním servisem</li> <li>+ vlastní design, vlastní výroba komponentů</li> <li>+ certifikace ISO</li> <li>+ nová výrobní hala</li> <li>+ nízké mzdové náklady</li> <li>+ investování zisku zpět do společnosti</li> <li>+ nízká fluktuace a loajalita zaměstnanců</li> <li>+ přátelské prostředí ve společnosti</li> <li>+ ekologický certifikát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká produktivita práce</li> <li>- nízká motivace zaměstnanců</li> <li>- slabá marketingová komunikace</li> <li>- nízká odborná kvalifikace zaměstnanců</li> <li>- vysoká cena pro maloobchod, domácnosti</li> <li>- slabá prognóza poptávky, sledování trhu</li> <li>- zaostávání ve výzkumu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>! vývoj vlastních specifických produktů</li> <li>! zefektivnění využití distribuční sítě</li> <li>! internetový prodej</li> <li>! vlastní výroba na trzích s levnou prac. silou</li> <li>! zlepšení motivace pracovníků</li> <li>! zvýšení maloobchodního prodeje</li> <li>! zlepšení marketingové komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? dovoz levného asijského zboží</li> <li>? hospodářská krize, cyklické úpadky ekonomiky</li> <li>? vysoká zadluženost</li> <li>? zvyšování provozních nákladů</li> <li>? přílišná roztržitost trhů</li> <li>? nestabilita měny v zahraničním obchodě</li> <li>? široké portfolio výrobků</li> </ul>

Obrázek 19 SWOT analýza společnosti RIM-CZ spol. s r.o.[Vlastní zpracování]

#### Silné stránky

Předními silnými stránkami společnosti je její dlouholetá tradice, zavedená značka a aktivní účast na zahraničních trzích, kam směřuje téměř polovina odbytu. Přední konkurenční

výhodou pak jsou výrobky pod vlastní značkou a designem, které odlišují od konkurence a nabízí kvalitu. Společnost investuje zisk zpátky do svého rozvoje a neustále se snaží o ustavičné zdokonalování svého fungování. Poslední akcí bylo vybudování vlastní výrobní haly. Nízká fluktuace a vysoká loajalita zaměstnanců přispívají k celkově dobrému a přátelskému klimatu ve firmě. Vlastnictví ISO certifikátů a ekologických certifikátů jen podporují vzhled společnosti navenek jako kvalitního a šetrného výrobce.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky má každá společnost. A je důležité, aby si je přiznala a dokázala pracovat na jejich odstranění, nebo na jejich přetvoření v příležitosti. Stejně tak je tomu u společnosti RIM-CZ. I přes silnou stránku nízké fluktuace a mzdových nákladů a vysoké loajality zaměstnanců, se ve slabých stránkách objevuje nízká produktivita práce, nízká motivace a kvalifikace zaměstnanců. Je nutné se tedy zamyslet, jaké jsou pracovní a sociální podmínky pro zaměstnance v podniku, a jak je možné zvýšit jejich využití a motivaci, aniž by to bylo na úkor jejich spokojenosti. Dalšími slabými stránkami jsou nízká marketingová propagace, slabé sledování trhu a zaostávání ve výzkumu. Na těch by společnost měla zapracovat a pokusit se o jejich zapracování do svých cílů tak, aby mohla využít jejich potenciál.

### **Příležitosti**

Jak již bylo zmíněno, hlavní konkurenční výhodou společnosti jsou výrobky, které jsou vyráběny pod vlastní značkou. Proto se jejich vývoj ukazuje jako velká příležitost. Zlepšení distribuční sítě je v současné době téměř nutností, aby si společnost udržela postavení a zároveň dokázala oslovit a rozšířit nové trhy. K tomu patří mimo jiné zavedení internetového obchodu, které začíná být pro každou společnost nutnou samozřejmostí. Otázka výroby na trzích s levnou pracovní silou je na zvážení společnosti, zda by to bylo výhodné, nebo jestli možnost využít jen nákup přístrojů, nebo komponentů z těchto východních zemí by nebyl vhodnější. Zlepšení motivace pracovníků a marketingové komunikace jsou opět skutečnosti, které by mohly mít v konkurenčním boji rozhodující vliv. Proto ani tyto příležitosti by neměly zůstat nevyužité. Příležitost posílení maloobchodního prodeje je opět na důkladnější zvážení, protože by to znamenalo vysoké dodatečné náklady.

## Hrozby

První skupina hrozeb vychází z celkového ekonomického prostředí v České republice a celém světě. Tedy netýká se jen samotné společnosti, ale téměř každého podnikatelského subjektu. Jsou to hrozby jako dovoz levného asijského zboží, které by mohlo především cenou převálcovat výrobky společnosti. Dále aktuální hospodářská krize, která se odráží na odbytu společnosti a na celkové ochotě finančních institucí podporovat podnikání a půjčovat. Velká rozkolísanost koruny při obchodování se zahraničím je zdrojem nejistoty a kurzových rozdílů. Do druhé skupiny hrozeb jsem zařadila vysokou zadluženost společnosti, která by mohla mít nepříznivý vliv na finanční výsledky společnosti a na zvyšování hodnoty. Přílišná roztržitost trhů a široké portfolio výrobků jsou otázkou především nákladů, které jsou s tím spojeny a vynakládány. Zvyšování provozních nákladů je ve své podstatě nevyhnutelné, ale vždy je možné nalézt oblasti, ve kterých by se dalo ušetřit.

### 4.5.6 Shrnutí stávajícího stavu měření a řízení výkonnosti ve společnosti

Současný stav měření a řízení výkonnosti ve společnosti se uskutečňuje především prostřednictvím finančních ukazatelů, které vyhodnocuje finanční management. Pravidelné reporty tohoto oddělení obsahují vždy tyto absolutní ukazatele: výše jednotlivých druhů nákladů (především externích přepravních nákladů, materiálových nákladů, úrokových nákladů) a zisku, produktivitu práce, doby obratu zásob, pohledávek i závazků a také vzorků a jejich absolutní hodnotu. Prodej management sleduje především obraty podle jednotlivých trhů a zákazníků, výrobní a produkt management sleduje kvalitu výroby, zmetkovitost, výrobní a dodací termíny a efektivitu zásob. Marketing management pak také sleduje a vyhodnocuje náklady, které vznikají jeho činností.

Na úrovni vrcholového managementu se v pravidelných intervalech vypracovává SWOT analýza a vždy pro dobu tří let strategický plán, který stanovuje cíle společnosti pro dané období podle jednotlivých oddělení. [4]

#### 4.5.7 Zhodnocení analytické části

Z provedených analýz vyplývá, že společnost RIM-CZ má významné postavení mezi výrobci kancelářského nábytku v České republice a díky bezmála dvacetileté historii, je společnost nedílnou součástí nábytkářského průmyslu v České republice. Téměř polovinu své produkce vyrábí pro export a tím směřuje k naplnění své vize.

Analýza makroekonomických ukazatelů potvrzuje, že současná finanční a hospodářská krize dopadla na Českou republiku plnou silou. Skomírající HDP, růst nezaměstnanosti, zhoršení obchodní bilance a pozvolný růst inflace jsou hlavní makroekonomické ukazatele usvědčující současnou ekonomickou recesi. Předpoklady a domněnky o zotavení nejen české, ale i světové ekonomiky se v současné době stále velmi liší a není možné s jistotou říci, kdy dojde ke konci této krize.

Z analýzy odvětví je patrné, že toto odvětví je v přímé korelaci na celkovou ekonomiku státu. Pro dané odvětví jsou společnými ukazateli pokles tržeb, snižování stavu zaměstnanců, pokles exportu a nízká produktivita práce. Pro přestání krize a následný rozvoj odvětví je nutné zavádět nejmodernější techniky a technologie, zvyšovat kvalifikaci pracovní síly, v mezinárodním měřítku prosazovat výrobní inovace, úspěšně se prezentovat a uzavírat kontrakty na mezinárodních veletrzích a výstavách.

Také z finanční analýzy je patrné, že i společnost RIM-CZ prochází obdobím recese se zhoršenými ekonomickými výsledky. Je nutné zmínit, že díky skutečnosti, že společnost má hospodářský rok od dubna do dubna, jsou v roce 2008 zahrnuty dopady finanční krize více, než ve finančních výsledcích jiných společností. Důvodem také bude bezesporu povaha vyráběných produktů, které jsou většinou pro veřejnost zbytečné, a jejich nákup je možné odložit na dobu, kdy zákazník bude mít více finančních prostředků.

Z Porterova modelu konkurenčních sil vyplývají tyto závěry: intenzita konkurence je v daném odvětví vysoká, riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je středně velké, smluvní síla odběratelů je v tomto odvětví vysoká, společnost získává zakázky díky přizpůsobení se požadavkům zákazníků, smluvní síla dodavatelů je nízká.

Hlavní konkurenční výhodou společnosti, je výroba vlastních produktů pod vlastní značkou, které odběratelům zaručují kvalitu. Pro dlouhodobé přežití by společnost měla těžit ze

svých silných stránek a příležitostí, které jí situace na trhu nabízí a pracovat na eliminaci slabých stránek a hrozeb.

## **5 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD DO SPOLEČNOSTI RIM-CZ, SPOL. S R. O.**

### **5.1 Důvody pro zavedení konceptu BSC do společnosti RIM-CZ**

Důvodů pro zavedení konceptu BSC do společnosti je několik:

- Jako hlavní důvod pro implementaci konceptu BSC do společnosti musím jmenovat posílení podnikové strategie a její aplikaci do všech oblastí řízení společnosti. Protože především v současné nejisté době je pro společnost důležité, aby jasně věděla, co je pro její existenci a růst podstatné a co jsou její cíle.
- Balanced Scorecard by měl vnést do společnosti jednotné myšlení, ztotožnění se zaměstnanců s organizací a jasné vymezení se společností vůči okolí.
- Dalším důvodem je zefektivnění využití sledovaných finančních a nefinančních ukazatelů a jejich prezentace pro účely podnikového řízení. Zaměření se na důležité ukazatele a nalezení souvislostí jejich vývoje s podnikovými akcemi a cíli a upuštění od neúčelných a zbytečných měřítek.
- V neposlední řadě pak zefektivnění procesu plánování. Tak aby nebylo plánováno jen pro plány samotné, aby plány s sebou nenesly více práce než užítku, ale aby usnadňovaly orientaci společnosti a pomáhaly k jasnému vývoji.

Postup a metody implementace konceptu BSC do společnosti, jsem zvolila podle Horvátha.

[2] Analogicky jako v teoretické části.



## 5.2 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

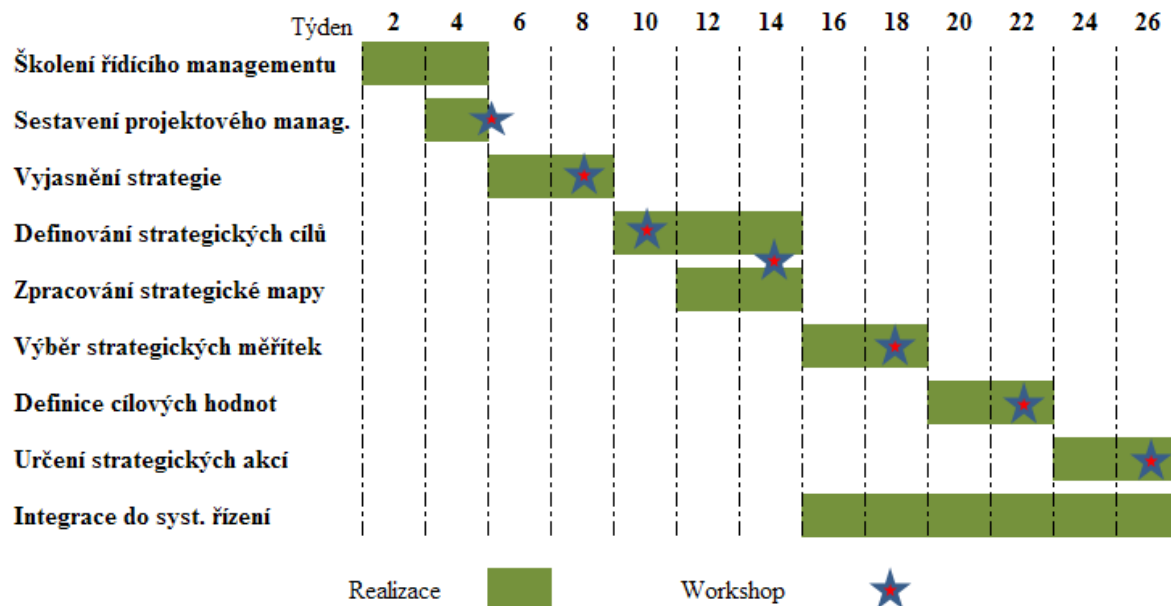
Společnost RIM-CZ, spol. s r. o. je malá až střední firma, proto uvažují o implementaci BSC v celopodnikovém rozsahu. Nespornou výhodou bude, že zásadní rozhodnutí budou přijímány na nejvyšší možné úrovni. Řídící management musí být o projektu stoprocentně přesvědčen a musí ho podporovat. Pro úspěšné zvládnutí implementace, by pro společnost bylo vhodné, vybrat si externího facilitátora, který celý proces implementace povede a bude mít na starosti. Jeho úkolem bude také pomáhat při sestavování projektového managementu, jehož početnost ve společnosti RIM-CZ, předpokládám, nebude překračovat více jak deset lidí. Zástupci do projektového managementu se budou vybírat podle organizační struktury (Příloha P I) tak, aby byly do realizace zapojeny všechny úseky.

Na začátek je potřeba si uvědomit všechny kroky, které bude implementace zahrnovat a v jakém časovém rozsahu. K tomuto účelu se sestavuje časový plán průběhu projektu, který je základním podkladem pro řídicí a projektový management

### 5.2.1 Časový plán projektu

Rozhodujícím faktorem při sestavení časového plánu projektu je velikost společnosti a intenzita komunikace. Ve společnosti RIM-CZ je předpokládaná délka projektu 26 týdnů. Tuto délku umožňuje velikost společnosti a také snaha vedení projektem se co nejintenzivněji zabývat. Ve většině případů na sebe jednotlivé činnosti časově navazují, protože není možné začínat jednu aktivitu před ujasněním a dokončením aktivity předchozí. Výjimkou jsou téměř překrývající se činnosti definování strategických cílů a zpracování strategické mapy. Důvodem je, že tyto dva body se navzájem doplňují a je nezbytné, aby v průběhu jejich plnění docházelo vždy k zohlednění vzájemných vlivů. V průběhu implementace konceptu je nezbytné, aby docházelo ke společným workshopům projektového týmu. Tyto workshopy by řídil externí facilitátor. Probíhaly by vždy při zakončování každého dílčího bodu a sloužily by ke společnému finálnímu dotvoření a odsouhlasení celým projektovým týmem. Délka těchto workshopů by se pak pohybovala od několika hodin po dva dny.

Vizualizaci časového průběhu projektu, poskytuje následující obrázek.



Obrázek 20 Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]

### 5.2.2 Zajištění komunikace a účasti

Na začátku projektu je velmi důležité, aby byl kladen důraz na integraci projektu do každodenní činnosti zaměstnanců. Je nutné propojit stávající projekty s BSC, tak aby se BSC stalo součástí pracovní náplně zaměstnanců. Proto by bylo vhodné uspořádat informační sezení také pro ostatní zaměstnance podniku (nejen pro vedení), aby byli schopni a ochotni se ztotožnit s novým systémem řízení podniku.

### 5.2.3 Vize, poslání

Aby bylo vždy jasné, o čem se konkrétně mluví, je nutné, aby každý člen projektového týmu, tedy týmu, který bude mít za úkol implementovat BSC do řízení společnosti, věděl, které pojmy co znamenají a nezaměňoval je. Může se jednat o interpretaci měřítek (klíčových ukazatelů), cílů nebo například pojmů vize nebo poslání. Protože právě poslední zmínované nejsou ve společnosti RIM-CZ jednoznačně rozlišené a sepsané, uvádím to zde.

### Vize společnosti RIM-CZ

- **Staneme se nejvýznamnějším dodavatelem kancelářských židlí pod vlastní značkou ve střední Evropě.**

### Poslání společnosti RIM-CZ:

- *Společnost RIM-CZ, spol. s r.o. je významným výrobcem a dodavatelem kancelářských židlí a křesel pro českou, ale i zahraniční klientelu. Snahou společnosti je, aby výrobek maximálně uspokojil očekávání a potřeby zákazníka v dlouhodobém užívání.*
- *Design, ergonomie, vysoce užitná vlastnost výrobku a ekologicky nezávadná výroba jsou naší hlavní snahou a základní filosofií.*
- *Vyrábíme židle, které přispívají ke kultivaci a ozdravení kancelářského prostředí.*
- *Ke spokojenosti zákazníka chceme přispět především rychlou a dostatečnou informovaností o nabídce, perfektními dodávkami a kvalitním záručním a pozáručním servisem.*

[4]

## 5.3 Vyjasnění strategie

Jasná a akceptovaná strategie je důležitá pro správnou realizaci stanovených cílů podniku. Proto je k zavedení konceptu BSC nezbytné, aby došlo ke společnému a stejnému pochopení strategie a jejímu zdokumentování. Takovéto ověření strategie by mělo vycházet z několika oblastí, mezi které patří okolí podniku, zásady a hodnoty podniku, vize a strategický horizont, vlastníci, odbytový trh, zdroje, konkurence a samotný podnik.

Ve společnosti RIM-CZ existuje jasně formulovaná strategie, tedy představa o cestě, kterou budou dosaženy firemní cíle. Je časově orientována na roky 2010 – 2013 a vychází z analýz podniku a jeho okolí, především ze SWOT analýzy.

Výsledná strategie společnosti RIM-CZ má pak toto znění:

**Naší strategií je udržet a posílit si postavení na trhu, a to především aktivním přístupem k novým obchodním příležitostem a posílením image společnosti.**

**Nabízet zákazníkům výrobky pod vlastní značkou a s originálním designem, které budou vyráběny ekologicky a bezpečně.**

**Našim zaměstnancům zajistíme zvyšování odborné způsobilosti a motivující pracovní prostředí, které bude základem pro úsporu nákladů a tím také podpoří zvýšení ziskovosti výrobků.**

Z uvedené strategie se bude vycházet také pro implementaci konceptu BSC do společnosti.

[4]

## 5.4 Tvorba BSC

### 5.4.1 Stanovení strategických cílů

Srdcem každého BSC jsou strategické cíle, které jsou určeny pro každou perspektivu. Tyto cíle jsem stanovila v souladu se strategií, vizí a posláním společnosti, v souladu s dostupnými materiály a dokumenty, s provedenými analýzami, v souladu s názory a postoji vedení společnosti. Mou snahou bylo cíle co nejvíce konkretizovat a vztahovat na potřeby společnosti. Zároveň pak zohlednit jen ty cíle, které je společnost schopna sama ovlivnit.

*Tabulka 7 Strategické cíle finanční perspektivy*

Strategický cíl	Strategické vyjasnění
<b>Zvýšit hodnotu podniku pro vlastníky</b>	Zvýšení hodnoty podniku je základním impulsem vlastníků pro setrvání v podnikání.
<b>Zvýšit ziskovost výrobků</b>	Zvýšení ziskovosti chce společnost dosáhnout především zvýšením obrátu a snížením provozních nákladů.
<b>Snížit provozní náklady</b>	Především vysoké provozní náklady brání společnosti uplatnit dostatečné marže na výrobcích. Je potřeba nalézt a využít možné úspory.

Tabulka 8 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické vyjasnění
<b>Zvýšit tržní podíl</b>	Nejen oslovení nových zákaznických trhů v České republice a v zahraničí, ale také těžení z konkurenčních výhod a získávání lukrativních zakázek pomůže zvýšit tržní podíl společnosti.
<b>Zavést novou distribuční strategii</b>	Tento cíl by měl splnit očekávání oslovit zákaznické trhy nejen v České republice, ale i v zahraničí novým a efektivním způsobem.
<b>Posílit vlastní značku</b>	Tento strategický cíl má za úkol rozšířit povědomí o společnosti a jejich produktech, které nabídnou kvalitu a originalitu.

Tabulka 9 Strategické cíle perspektivy interních procesů

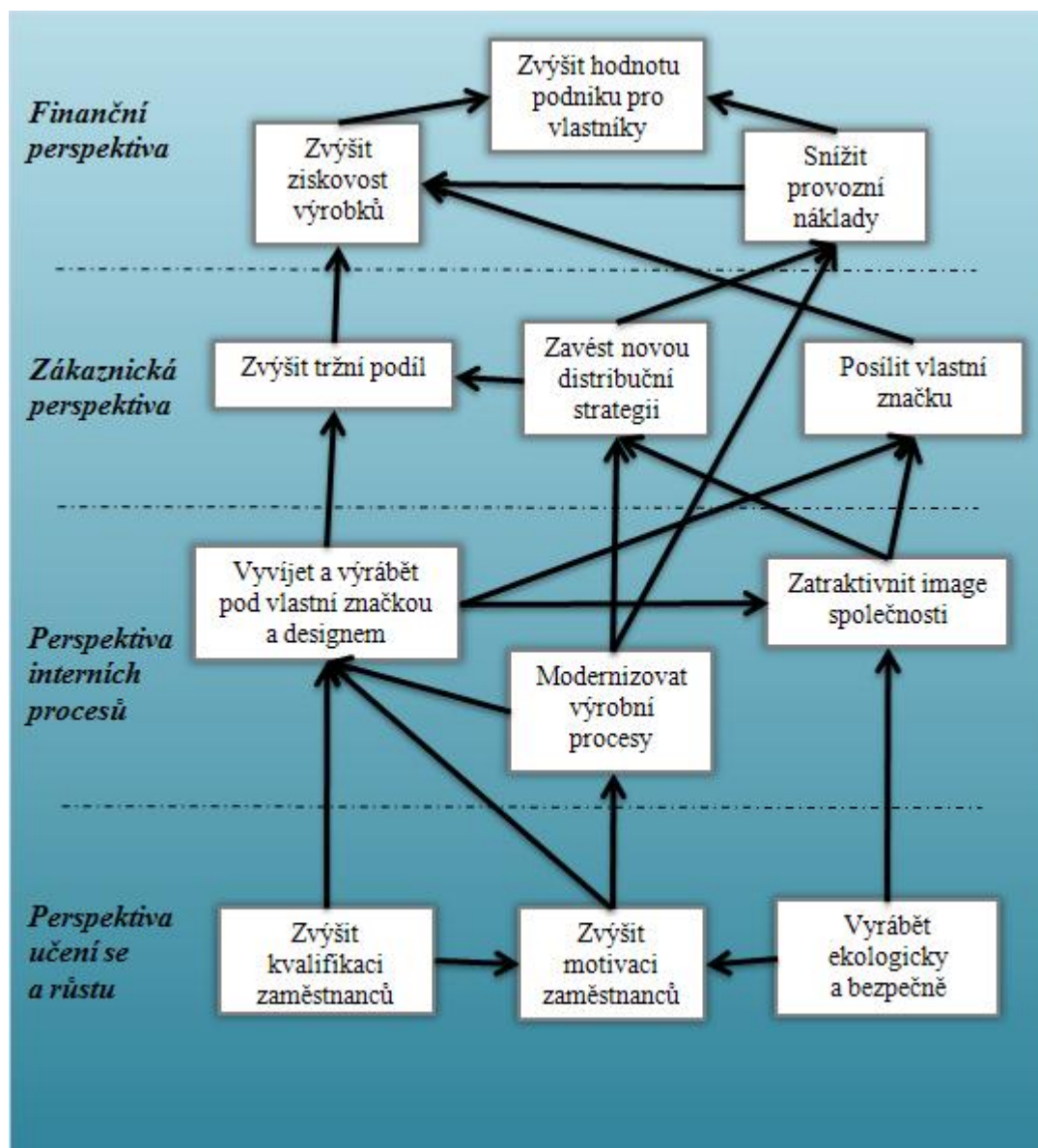
Strategický cíl	Strategické vyjasnění
<b>Vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou a designem</b>	Tento cíl má pro společnost zásadní rozměr v odlišení se od konkurence a posílení vlastních výrobků.
<b>Modernizovat výrobní procesy</b>	Jedná se o ověření aktuálnosti stávajících procesů a o možnost jejich zefektivnění a zlevnění.
<b>Zatraktivnit image společnosti</b>	Protože společnost je na trhu již téměř dvacet let, je nezbytné jí dát nový atraktivní vzhled, který bude sympatický a půjde s dobou.

Tabulka 10 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické vyjasnění
<b>Zvýšit motivaci zaměstnanců</b>	Motivovaní zaměstnanci, kteří jsou srozuměni a ztotožněni se strategií společnosti jsou jedním z klíčových bodů úspěchu.
<b>Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců</b>	Kvalifikace zaměstnanců je důležitá pro další rozvoj společnosti. Kvalifikovaný zaměstnanec je motivovaný a odvádí kvalitnější a preciznější práci.
<b>Vyrábět ekologicky a bezpečně</b>	Cíl je důležitý pro zachování životního prostředí a jeho ochranu, a zajištění bezpečnosti práce všech zaměstnanců.

#### 5.4.2 Strategická mapa ve společnosti RIM-CZ, spol. s r. o.

Vizualizace strategické mapy, nebo-li stanovení řetězce příčin a následků, má klíčový význam při tvorbě BSC. Názorně totiž zobrazuje propojení jednotlivých cílů ve společnosti a pomáhá ke ztotožnění zaměstnanců s konceptem. Vzájemné propojení jednotlivých cílů společnosti je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 21 Strategická mapa ve společnosti RIM-CZ

Stěžejním cílem perspektivy učení se a růstu je **zvýšení motivace zaměstnanců**. Protože zaměstnanci jsou základní nositelé hodnoty společnosti. Ke zvýšení motivace zaměstnanců přispívá mimo jiné možnost **zvýšení si kvalifikace**. Tím, že společnost umožní zaměstnan-

cům se vzdělávat, získá tím nejen spokojené a motivované zaměstnance ale přispěje tím také k růstu produktivity a ke splnění dalšího z cílů, **vyvíjet a vyrábět výrobky pod vlastní značkou a designem**. Tento cíl bez kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a **moderních výrobních procesů** není možné zvládnout. Posledním cílem perspektivy učení se a růstu je **vyrábět ekologicky a bezpečně**. I ten má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Společně s cílem vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou pozitivně ovlivňuje cíl perspektivy interních procesů **zatraktivnit image společnosti**

Cíl zákaznické perspektivy **posílit vlastní značku** je ovlivňován cíli z předchozí perspektivy, a to vývojem a výrobou pod vlastní značkou a zatraktivněním image společnosti. Další cíl **zavedení nové distribuční strategie** není možné zvládnout bez splnění cílů modernizace výrobních procesů a zatraktivnění image společnosti. Nová distribuční strategie pak společně s cílem vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou, má přímý vliv na poslední cíl zákaznické **zvýšit tržní podíl**.

Uvedené cíle se rovnoměrně starají o splnění dalších cílů, cílů finanční perspektivy. Díky **snížení provozních nákladů**, které jsou ovlivněny modernizací výrobních procesů, ale i novou distribuční strategií, společnost dosáhne **vyšší ziskovosti výrobků**. Vrcholového cíle celé strategické mapy a konceptu BSC, **zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky**, je možné dosáhnout jen tehdy, pokud se bude intenzivně pracovat na splnění všech cílů ostatních perspektiv, které společným působením na všechny oblasti podnikání, mají účinek na zvýšení hodnoty podniku.

### 5.4.3 Stanovení strategických měřítek a hodnot

Pro stanovené cíle je nutné navrhnout klíčová měřítka, pomocí kterých se uvedené cíle budou hodnotit a sledovat.

Měřítka jsem stanovila na základě současného systému měření ve společnosti, ke kterému jsem doplnila další vhodné ukazatele hodnotící stav strategických cílů. Ke každému měřítku jsou stanoveny cílové hodnoty, u kterých je předpokládán horizont dosažení tři roky, a pokud je to možné, je vždy uveden současný stav (roku 2008) daného měřítka. Dále je ke každému měřítku připojena frekvence, ve které se bude sledovat, jak se vyvíjí (neznamena to ovšem, že při měsíční frekvenci měření musí být dosažena cílová hodnota). Vždy je stanoveno oddělení, které bude mít jeho zjišťování a ovlivňování na odpovědnost.

5.4.3.1 *Strategická měřítko a hodnoty pro finanční perspektivu*Tabulka 11 *Strategická měřítko finanční perspektivy*

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cilová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšit hodnotu podniku pro vlastníky	EVA	tis. Kč	-	kladná	ročně	finanční management
Zvýšit ziskovost výrobků	Podíl zisku na celkovém obratu	% z obratu	1%	5%	měsíčně	finanční management
Snížit provozní náklady	Míra provozních nákladů k provozním výnosům	%	93%	85%	měsíčně	finanční management

Vrcholový cíl strategie ve společnosti RIM-CZ, a v podstatě každé podnikatelské jednotky je **zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky**. Pro zjištění vývoje hodnoty podniku, se nakonec jako nejlepší měřítko jeví EVA, neboť si myslím, že je pro podmínky společnosti nejlépe využitelné a nejlépe vypovídající. Protože společnost tohoto měřítko doposud nevyužívala, tak pro perspektivu příštích roků je podstatné, aby se tento ukazatel pohyboval v kladných číslech.

Pro strategický cíl **zvýšení ziskovosti výrobků** bude klíčové strategické měřítko podíl zisku na celkovém obratu podniku. Cílem společnosti je dosáhnout hranice pěti procent zisku z celkového obratu. Za odpovědnost si tento ukazatel vezme finanční management a bude jeho hodnotu měřit v měsíční frekvenci. Mezi další měřítko, která společnost bude sledovat, a která by měla mít kvalitní vypovídající hodnotu, bude patřit také velikost přidané hodnoty na jednoho zaměstnance nebo absolutní hodnoty jednotlivých druhů nákladů. Pro cíl **snížení provozních nákladů**, jsem vybrala ukazatel míry provozních nákladů k provozním výnosům. Tento ukazatel je stěžejní, dalšími by mohli být již zmíněné podíly jednotlivých složek provozních nákladů, nebo jejich absolutní hodnoty.



5.4.3.2 *Strategická měřítka a hodnoty pro zákaznickou perspektivu*Tabulka 12 *Strategická měřítka zákaznické perspektivy*

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cilová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšit tržní podíl	Podíl z celkového obratu trhu	%	-	v ČR 10 %	ročně	ředitel
Zavést novou distribuční strategii	Míra nově získaných zakázek	% podíl nově získaných zakázek	-	20%	čtvrtletně	marketing management
Posílit vlastní značku	Náklady na propagaci vl. značky	tis. Kč	nelze určit	750	ročně	marketing management

V zákaznické perspektivě jsou stanoveny tři strategické cíle. Cíl **zvýšit tržní podíl společnosti na trhu** se bude měřit ukazatelem podíl z celkového obratu trhu. Společnost má za cíl ovládnout 10 % domácího trhu. Za daný ukazatel bude odpovídat ředitel společnosti. Dalšími ukazateli tohoto cíle by mohly být počet uzavřených obchodů ze všech nabídek a také počet zrušených objednávek.

Úspěšnost **zavedení nové distribuční strategie** bude sledovat marketing management pomocí míry nově získaných zakázek.

**Posílení vlastní značky** se bude vyhodnocovat sumou nákladů na propagaci vlastní značky, které budou samozřejmě podpořeny strategickými akcemi. Množství přijatých poptávek a žádostí s tím také souvisí.

Dalšími ukazateli těchto cílů pak budou sledování návštěvnosti internetových stránek, návštěvnost stánku společnosti na veletrzích, celkový počet nabídek nebo také zdroje vydané na sponzoring, případně dary.

5.4.3.3 *Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu interních procesů*Tabulka 13 *Strategická měřítka perspektivy interních procesů*

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cilová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou a designem	Počet hodin vývoje a výzkumu ročně	hod.	3000	4500	čtvrtletně	produkt management
	Počet výrobních řad	počet řad	15	19	ročně	výrobní management
	Zastoupení výrobních řad pod vlastní značkou na celkovém počtu	%	68%	100%	ročně	výrobní management
Modernizovat výrobní procesy	Využití nových komponent při výrobě	% ze všech komponent	-	5	měsíčně	výrobní management
Zatraktivnit image společnosti	Průzkum vnímání firmy veřejností	index-body	-	90	ročně	marketing management

V perspektivě interních procesů jsou stanoveny tři cíle. První cíl, **vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou a designem**, bude měřen pomocí tří ukazatelů. První ukazatel bude sledovat roční počet hodin věnovaný vývoji a výzkumu, díky kterému pak společnost bude schopná uvést nové výrobní řady pod vlastní značkou. Další dva, počet výrobních řad a jejich zastoupení pod vlastní značkou, budou ukazovat, jak se společnosti daří realizovat daný cíl.

Další cíl této perspektivy, **modernizovat výrobní procesy**, aplikuje měřítko využití nových komponent při výrobě. Je možné zde použít také průměrný čas jednotlivých výrobních procesů, nebo počet certifikátů a ISO dokládající kvalitu a aktuálnost výrobních procesů.

Poslední cíl, **zatraktivnění image společnosti**, je těžko měřitelný, protože vychází především z vnímání firmy jejím okolím. Proto je zde doporučeno provádění průzkumu u veřejnosti.

#### 5.4.3.4 Strategická měřítka a hodnoty pro perspektivu učení se a růstu

Tabulka 14 Strategická měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cilová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšit motivaci zaměstnanců	Průzkum spokojenosti	index-body	65	85	ročně	finanční management
	Podíl prémie a příplatků na hrubé mzdě	%	8%	15%	měsíčně	finanční management
	Produktivita práce (přidaná hodnota na zaměstnance)	tis. Kč	150	220	měsíčně	finanční management
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Podíl zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci na celkovém	% z celkového počtu	10%	20%	ročně	finanční management
Vyrábět ekologicky a bezpečně	Podíl tříděného odpadu na celkovém	%	60	85	ročně	výrobní management
	Počet pracovních úrazů	počet úrazů	1	max. 1	ročně	finanční management

Perspektiva učení se a růstu obsahuje tři cíle. Za stěžejní cíl považuji **zvýšení motivace zaměstnanců**. Tento cíl je velmi těžko měřitelný, podstatné je především, jakými strategickými akcemi je podporován. Ukazatel produktivity práce, podíl prémie a příplatků složky na hrubé mzdě a průzkum spokojenosti jsou klíčovými ukazateli. Dalšími by pak mohli

být náklady na rozvoj odborné způsobilost, celkové náklady na mzdy nebo také počet zavedených iniciativ z řad zaměstnanců.

Cíl **zvýšení kvalifikace zaměstnanců** se bude sledovat pomocí klíčového ukazatele (měřítka) a to podílu zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci na celkovém počtu zaměstnanců. Dalšími ukazateli, kteří by hodnotili dosahování tohoto cíle, by mohli být náklady vynaložené na zvyšování kvalifikace, dalšími počet hodin ve vývoji a výzkumu, počet zlepšovacích návrhů, úspory na energiích nebo sledování produktivity práce. Rozhodující samozřejmě bude profese zaměstnanců zvyšujících si kvalifikaci.

Cíl **ekologické a bezpečné výroby** je pro firmu významným, protože se snaží vybudovat image „zelené“ firmy. Takovýmto vystupováním společnosti navenek, je možné nejen oslovit zákazníky, pro které je ekologie důležitým rozhodovacím měřítkem, ale získat různé certifikáty, nebo dokonce dotace takovouto výrobu podporující. Bezpečná výroba je důležitá především pro samotné zaměstnance podniku, ale také jako vizitka firmy. Hlavní ukazatele, které budou sloužit k měření tohoto cíle, jsou podíl tříděného odpadu na celkovém odpadu a počet pracovních úrazů. Dalšími ukazateli by pak mohli být náklady na spotřebované energie a další.

#### 5.4.4 Stanovení strategických akcí

Stanovených cílů může být dosaženo jen díky skutečné činnosti, skutečné akci, která je součástí každodenního dění v podniku.

##### 5.4.4.1 *Strategické akce finanční perspektivy*

*Tabulka 15 Strategické akce finanční perspektivy*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Zvýšit hodnotu podniku pro vlastníky</b>	• Vychází z ostatních perspektiv a strategických akcí.
<b>Zvýšit ziskovost výrobků</b>	• Vychází z ostatních perspektiv a strategických akcí.
<b>Snížit provozní náklady</b>	• Vychází z ostatních perspektiv a strategických akcí.

U finanční perspektivy není potřeba stanovovat strategické akce. Tato perspektiva je vrcholová a jak ukazuje strategická mapa, bude těchto cílů dosaženo díky vztahům příčin a následků v této mapě zobrazených.

#### 5.4.4.2 *Strategické akce zákaznické perspektivy*

*Tabulka 16 Strategické akce zákaznické perspektivy*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Zvýšit tržní podíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkvalitnění komunikace s potenciálním zákazníkem.</li> <li>• Vychází z ostatních perspektiv a strategických akcí.</li> </ul>
<b>Zavést novou distribuční strategii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompletní zařizování kanceláří.</li> <li>• Jednotná forma prezentace společnosti a produktů prostřednictvím dealerů.</li> <li>• Spolupráce s novými strategickými partnery a dealery.</li> <li>• Zavedení internetového prodeje.</li> </ul>
<b>Posílit vlastní značku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypuštění převzatých výrobků z nabídky.</li> <li>• Vychází z ostatních perspektiv a strategických akcí.</li> </ul>

U strategického cíle zákaznické perspektivy, zvýšení tržního podílu, je definována strategická akce zkvalitnění komunikace s potenciálním zákazníkem. Tím je myšleno především intenzivnější vyjednávání a přizpůsobování se potřebám zákazníků a schopnost reagovat na nabídky konkurence. Dále je dosažení tohoto cíle vázáno na ostatní perspektivy a splnění strategických akcí v nich stanovených.

Cíle zavést novou distribuční strategii, chce společnost dosáhnout především prostřednictvím čtyř strategických akcí. První je kompletní zařizování kanceláří, která reaguje na požadavky zákazníků na co nejmenší počet dodavatelů a tím také úsporu pořizovacích nákladů. Pro společnost RIM-CZ by to znamenalo rozšíření působnosti a nutnost spolupráce s dalšími výrobci, nebo zvážení vlastní výroby nejen kancelářských židlí. Nalezení nových strategických partnerů a dealerů k tomu patří také. Jednotná prezentace společnosti a produktů prostřednictvím dealerů má usnadnit nejen práci dealerům, kteří tím získají kvalitnější pracovní zázemí a zákazníkům usnadní orientaci v nabídce společnosti a v neposlední

řadě tím společnost získá jasnou koncepci v komunikaci se zákazníkem. Poslední akce, zavedení internetového prodeje, je v dnešní době nutnost, která by se neměla déle přehlížet.

Posílení vlastní značky se budu uskutečňovat vypouštěním převzatých výrobků z nabídky a prostřednictvím ostatních cílů perspektiv a jejich akcí.

#### 5.4.4.3 *Strategické akce perspektivy interních procesů*

*Tabulka 17 Strategické akce perspektivy interních procesů*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategické vyjasnění</b>
<b>Vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou a designem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší prostor pro výzkum a vývoj vlastních výrobků.</li> <li>• Výroba nových výrobních řad pod vlastní značkou.</li> </ul>
<b>Modernizovat výrobní procesy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nákup nových levnějších a kvalitnějších komponentů.</li> <li>• Revize ISO a jeho dodržování. Zdokonalení řízení procesů.</li> <li>• Modernizace části výrobní technologie.</li> </ul>
<b>Zatraktivnit image společnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření nových propagačních materiálů a úprava firemních prostor.</li> <li>• Revize a modernizace internetových stránek a jejich zviditelnění.</li> <li>• Prezentace na veletrzích, jako "zelená" firma.</li> <li>• Zviditelnění se v rámci regionu účastí na akcích, sponzoringem.</li> </ul>

Vyvíjet a vyrábět pod vlastní značkou a designem, tedy první strategický cíl perspektivy interních procesů, je podpořen dvěma akcemi. Větší prostor pro výzkum a vývoj vlastních výrobků a výroba nových výrobních řad pod vlastní značkou. Dala by se sem přiřadit také akce ze zákaznické perspektivy, vypouštění převzatých výrobních řad.

Modernizování výrobních procesů, je podpořeno především nákupem levnějších a kvalitnějších komponentů, nebo modernizací části výrobní technologie. Dále také revizí ISO, a zabezpečení jeho dodržování.

Zatraktivnit image společnosti je úkolem čtyř akcí. Za podstatné považuji především vytvoření nových propagačních materiálů a úpravu firemních prostor, a také revizi a modernizaci

internetových stránek a jejich propagaci. Dále se prezentovat na veletrzích jako „zelená“ firma, a tím se také zviditelnit na různých akcích v rámci regionu a také díky sponzoringu.

#### 5.4.4.4 *Strategické akce perspektivy učení se a růstu*

*Tabulka 18 Strategické akce perspektivy učení se a růstu*

<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Zvýšit motivaci zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybudování nového systému motivace.</li> <li>• Systém zpětné vazby od zaměstnanců.</li> <li>• Zlepšovací návrhy.</li> </ul>
<b>Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření plánu školení, zvyšování kvalifikace.</li> <li>• Příspěvky zaměstnancům na individuální vzdělávání se.</li> </ul>
<b>Vyrábět ekologicky a bezpečně</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání certifikátů - zaměření na ergonomii a ekologii.</li> <li>• Ekologické produkty a provoz.</li> <li>• Třídění odpadu, produkování minima emisí a imisí.</li> <li>• Dodržování bezpečnosti práce a respektování zdravotních hledisek pro zaměstnance.</li> <li>• Výkup a následná recyklace židlí vlastní výroby po skončení doby jejich životnosti.</li> </ul>

Poslední perspektiva, perspektiva učení se a růstu, je podle mého názoru jádrem BSC, což je patrné díky tomu, že z jejích strategických cílů a akcí se vychází ve všech dalších perspektivách. Zvýšit motivaci zaměstnanců může společnost především díky vybudování nového systému motivace. Zde je možné uvažovat o propojení s ukazatelem EVA, který je vrcholovým měřítkem, hodnotícím dosaženou hodnotu pro vlastníky podniku. Jeho použití je ale přípustné jen pro vedoucí pracovníky. Dalšími akcemi, které podpoří zvýšení motivace zaměstnanců, jsou vybudování systému zpětné vazby od zaměstnanců a s tím související zavedení zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců se dosáhne vytvořením plánu školení a poskytováním příspěvků zaměstnancům na individuální vzdělávání se.

Výrobou ekologických produktů v šetrném provozu, podpořenou získanými certifikáty z této oblasti, tříděním odpadu a produkováním minima emisí a imisí, dodržováním bez-

pečnosti práce, a také výkupem a následnou recyklací židlí vlastní výroby společnost dosáhne posledního cíle této perspektivy – vyrábět ekologicky a bezpečně.

## 5.5 Rozšíření – roll out

Výrobní společnost RIM-CZ se řadí svou velikostí mezi malé až střední podniky. Při dosa-  
vadní implementaci konceptu BSC jsem pracovala s aplikací tohoto modelu na úroveň ří-  
zení celého podniku. O dalším rozšíření v současných podmínkách neuvažuji.

## 5.6 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Aby koncept BSC ve společnosti RIM-CZ byl skutečně pevně začleněn a vyhovoval jeho  
potřebám, je nutné, aby docházelo k jeho plynulému nasazení a vyladování. Nejen vylad'o-  
vání v rámci již existujících manažerských systémů, ale také v případě zavádění nových.

Trvalá změna a zlepšení strategického myšlení a jednání, se v organizaci nedosáhne jen  
díky sestavení BSC. Tento proces je z hlediska dlouhodobé budoucnosti podniku pouze  
krátkodobý a jeho skutečná realizace je možná až teprve po skutečné integraci do systému  
managementu a řízení. Tato integrace spočívá v:

- zohlednění strategických cílů a akcí BSC v operativním a strategickém plánování  
a rozpočtování,
- začlenění strategických akcí do řízení projektů v podniku,
- aktivním sledování vývoje a pokroku BSC na jednáních managementu,
- vyhodnocováním dat poskytovaných reportingem,
- podpoře BSC vhodnými informačními technologiemi.

### 5.6.1 Integrace do systému plánování

Ve společnosti RIM-CZ existuje strategické plánování vždy na tři roky, proto v případě  
integrace BSC do tohoto plánování přispěje k preciznosti těchto plánů a cílů v nich stano-  
vených a poskytne přehlednější systém kontroly jejich naplňování a dodržování. Protože to  
je to, co v současné době ve společnosti chybí.

Díky propracovanějšímu systému strategických plánů se výrazně sníží doba, kterou je nut-  
né věnovat operativnímu plánování. To zahrnuje opatření a projekty, které vyplývají ze



strategických akcí, ale také další cíle a akce, které nebudou v konceptu BSC uvedeny, protože nebudou strategické. Předpokládám, že propojením operativního plánování se strategickými cíly, dojde k větší motivaci na dosahovaných hodnotách, než v případě stanovení takovýchto hodnot na základě minulých zkušeností.

### 5.6.2 Integrace do vedení zaměstnanců

Ke zjištění toho, jak přispívá BSC k vedení zaměstnanců podniku, slouží tyto otázky:

- Pomáhá BSC uspokojit změněná očekávání zaměstnanců?
- Podporuje BSC vedení zaměstnanců na základě cílů?
- Povzbuzuje BSC zaměstnance k lepším výsledkům? [2]

Zaměstnanci jsou pro realizaci strategie nejdůležitějším článkem úspěchu. Tím, že jsou stanoveny odpovědnosti za strategické cíle stanovené v BSC (v rámci oddělení dojde k podrobnějšímu rozdělení cílů a měřítek), dojde ke ztotožnění-se zaměstnanců se stanovanými cíli a spojením jejich individuálních cílů s podnikovými. To povede ke společnému zaměření a sounáležitosti.

### 5.6.3 Integrace do systému reportingu

Jen pokud je systém reportingu stabilní a strukturovaný, vede zavedení BSC k výraznému zkvalitnění jeho obsahu. Pravidelné čtvrtletní reporty ve společnosti RIM-CZ obsahují vždy u finančního managementu tyto absolutní ukazatele: výše jednotlivých druhů nákladů (především externích přepravních nákladů, materiálových nákladů, úrokových nákladů) a zisku, produktivitu práce, doby obratu zásob, pohledávek i závazků a také vzorků a jejich absolutní hodnotu. Prodej management sleduje především obraty podle jednotlivých trhů a zákazníků, výrobní a produkt management sleduje kvalitu výroby, zmetkovitost, výrobní a dodací termíny a efektivitu zásob. Marketing management pak také sleduje a vyhodnocuje náklady, které vznikají jeho činností.

Zavedení cílů a měřítek spojených s realizací strategie pomocí BSC bude klást na všechna tato a další oddělení větší nároky na vykazovaná data a podobu a četnost jejich zpracování nebo vzájemné propojení, případně zaměření se na zcela odlišné měřítko od stávajících. Čtvrtletní reporting týkající se realizace strategie by měl poskytnout aktuální informace o stavu realizace strategie v dané oblasti.

Měl by obsahovat:

- stav strategických cílů (v souvislostech příčin a následků),
- stav strategických cílů a trend jejich vývoje,
- měřítko, jejich cílové a skutečné hodnoty, úroveň dosažení cílů,
- přehled aktuálních opatření a probíhajících akcí,
- analýza týkající se důležitých změn.

#### **5.6.4 IT podpora BSC**

V současné době každý významný výrobce softwaru nabízí i řešení, které podporuje BSC. Pořád by ale mělo zůstat na mysli, že je to pouze podpůrný nástroj, nikoli vše řešící lék, který je bezpodmínečně nutný pro úspěšné zavedení BSC do společnosti RIM-CZ.

Ve společnosti RIM-CZ je využíván informační systém LCS HELIOS IQ. Tento systém slouží pro zpracování ekonomických informací pro malé a středně velké firmy. Podle mých dostupných informací není možné k tomuto informačnímu systému přikoupit modul pro BSC. Přesto ale tento systém nabízí možnost získat všechny potřebné analýzy a vyhodnocení a poskytuje data pro proces plánování a reportingu, tedy informace nutné pro fungování BSC.

Pro potřeby BSC se rozlišuje, zda software pomáhá při tvorbě BSC nebo při běžném řízení pomocí BSC. Předpokládám, že pokud by společnost využila při tvorbě BSC služeb externího facilitátora, ten by disponoval takovýmto softwarem. V případě běžného strategického řízení, v situaci, kdy už BSC je implementováno a je hlavním konceptem řízení podniku, je nutné zvážit, zda pořídit nový informační systém, který je přizpůsobený BSC nebo zda dočasně setrvat u stávajícího systému, což ale může vést k nepřehlednosti, nepřesnosti dat a nedostatečné podpoře pro potřeby Balanced Scorecard.

## 5.7 Doporučení pro společnost RIM-CZ, spol. s r. o.

Ještě před samotnými doporučeními, které by mohly společnosti RIM-CZ usnadnit zavedení konceptu BSC, bude provedena analýza rizik, která pomůže odhalit problémy a rizika, které by mohly samotnou implementaci ohrozit. Také díky této analýze pak bude snazší, poskytnout konkrétnější rady a doporučení pro úspěšnou implementaci konceptu BSC do řízení společnosti RIM-CZ spol. s r. o.

Je vhodné kvantifikovat rizika, která se mohou v průběhu implementace vyskytnout, a stanovit možné následky, které vyvolají a jejich případnou eliminaci. V následující tabulce jsou uvedena rizika, která by mohla ohrozit projekt implementace ve společnosti RIM-CZ, spol. s r. o.

*Tabulka 19 Analýza rizik [Vlastní zpracování]*

<b>Identifikované riziko</b>	<b>Možné následky</b>	<b>Eliminace</b>
Nedostatečné zázemí ve společnosti pro implementaci BSC.	Problémy v průběhu projektu, chybějící nástroje.	Podpora controllingu a manažerského účetnictví.
Nedostatečné znalosti projektového týmu.	Neúspěšná realizace projektu a s ní spojené časové a finanční ztráty.	Školení v oblasti BSC a projektového řízení.
Identifikace s projektem jen v rámci projektového týmu.	Nerealizovatelnost navržených akcí, měřítek a hodnot. Časové a finanční ztráty.	Školení všech zaměstnanců v podniku, jejich porozumění projektu.
Nedodržení časového harmonogramu.	Zdržení implementace, možné finanční ztráty.	Dodržování časového harmonogramu, který počítá s časovými rezervami.
Neefektivní systém motivace.	Neodpovídající výsledky projektu.	Vytvoření efektivního motivačního systému.
Nepředvídatelné okolnosti.	Časové nebo finanční náklady, zrušení realizace projektu.	Nelze je eliminovat, zabránit jim, ale je možné vypracovat scénáře řešení.

### 5.7.1 Doporučení pro implementaci konceptu BSC do RIM-CZ, spol. s r. o.

Z mého pohledu pro společnost RIM-CZ jasně vyplývají následující doporučení, která přispějí k úspěšné implementaci konceptu BSC do řízení:

- Aby mohl být koncept BSC plošně podporován a došlo ke ztotožnění všech zaměstnanců v podniku s tímto konceptem řízení, je nezbytné, aby se dospělo ke stejnému chápání a významovému porozumění pojmů vize, poslání a strategie podniku.
- Pro úspěšnou implementaci a provoz BSC je nevyhnutelné, aby měl koncept naprostou podporu celého vedení podniku. Aby všem byl umožněn maximální přístup k informacím týkajícím se tohoto strategického pojetí řízení podniku.
- Pro úspěšnou tvorbu BSC využít služeb externího facilitátora, který se ujme nejen organizační stránky věci, ale bude mít celý proces implementace na starosti a svými radami a zkušenostmi povede vybraný projektový management k co nejvhodnější výsledné struktuře BSC.
- Před samotnou implementací navštívit podniky, ve kterých už implementace proběhla a diskutovat přínosy a nedostatky. Zjistit skutečné fungování tohoto konceptu v jiné firmě.
- Při samotné tvorbě BSC na míru podniku RIM-CZ, nezanedbat žádný z bodů tvorby, které obsahuje časový plán. Všemuvěnovat dostatek času.
- Při stanovování cílů, měřítek, hodnot a akcí vycházet ze skutečných potřeb a situace v podniku, aby výsledek byl opravdu šitý na míru společnosti.
- Dát větší důraz a prostor pro nástroje controllingu a propojení operativního se strategickým plánováním.
- Zvážit pořízení nového informačního systému podporujícího BSC, případně je-li to možné, dokoupit modul týkající BSC ke stávajícímu informačnímu systému.
- Při implementaci uvažovat možnost propojení konceptu BSC se systémem odměňování.
- Začít se samotnou implementací v co nejbližší době. Současná hospodářská krize postihla téměř všechny podniky, a zavedením konceptu BSC do podniku RIM-CZ,

by mohlo pomoci k lepšímu přestátí této krize a výslednému silnějšímu postavení, díky jasnému strategickému řízení, po jejím skončení.

- Definovat si možná rizika, která ohrozí proces implementace a stanovit jejich následky a možnosti eliminace. Přispěje to k pružnější a rychlejší reakci na vzniklý problém.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt, který by podrobně zmapoval proces implementace konceptu Balanced Scorecard do otrokovické společnosti RIM-CZ, spol. s r. o. Teoretické vymezení tohoto tématu, zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a doporučení pro společnost, které přispějí k lepší implementaci konceptu, byly cíle dílčí.

Balanced Scorecard, jako styl řízení podniku je, dá se říci, v České republice novým. Byl poprvé představen v 90. letech minulého století ve Spojených státech amerických, a tak než si vydobyl své místo v podnicích v České republice, chvíli to trvalo. Převážně našel využití jako manažerský systém ve velkých společnostech v Česku, převážně se zahraniční účastí.

V současné době většina malých a středních firem v České republice nemá definovanou vizi a strategii, případně strategické cíle. Díky tomu, že tuto strategii nedefinují a nekonfrontují ji s vývojem a aktuální situací na trhu, s technologickými změnami, ekonomickým a celospolečenským vývojem, hůře se pak vyrovnávají se změnami, na které nejsou schopny rychle reagovat. Jejich pozice na trhu je nestabilní. A právě koncept Balanced Scorecard je nejen prevence takového stavu, ale také kontinuální proces zlepšování strategického řízení pomocí strategických cílů, měřítek a strategických akcí.

Společnost RIM-CZ, spol. s r. o. má definovanou vizi i strategii. Tato vize je velmi odvážná, a bylo by možné považovat ji až za nereálnou. Její dosažení je ve skutečnosti věcí dlouhodobou a cesta k ní není snadná. Věřím ale, že pokud se vedení společnosti poučí ze současné hospodářské a finanční krize a úspěšně ji přestojí, bude inovativní a konkurenceschopné, podaří se postupně k této vizi přibližovat. Jako základní nástroj by k tomu měl přispět strategický koncept řízení společnosti, Balanced Scorecard.

Závěrem mi nezbývá než vyslovit přání, aby tato diplomová práce byla pro společnost RIM-CZ, spol. s r. o. maximálně užitečná a poskytla jejímu vedení dostatečně komplexní návod pro proces implementace Balanced Scorecard.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] COKINS G. The promise and perils of the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)* [serial online]. March 2010;21(3):19-28. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed March 31, 2010.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] Interní zdroje společnosti
- [5] *Justice.cz* [online]. neuvvedeno [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [6] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.]
- [10] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Odbor ekonomických analýz. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008*. Praha : MPO, 29.10.2009 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/39990/44491/540328/priloha001.pdf>>.
- [11] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Odbor ekonomických analýz. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2007*. Praha : MPO, 23.2.2008 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/37689/42044/502839/priloha001.pdf>>.

- [12] PAVELKOVÁ, D, KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [13] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti : Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [14] *Patria.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Makropřehled, ukazatele. Dostupné z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html>>.
- [15] *RIM-CZ* [online]. 2009 [cit. 2010-03-31]. RIM-CZ, spol. s r.o. - výrobce kancelářského sedacího nábytku. Dostupné z WWW: <<http://www.rim.cz/>>.
- [16] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005-2009 [cit. 2010-03-31]. Balanced Scorecard (BSC). Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>>.
- [17] *Sustainable value Partners* [online]. c2005 [cit. 2010-03-31]. Nic. Dostupné z WWW: <<http://www.sustainablevaluepartners.com/>>.
- [18] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [19] VYSUŠIL, J. *Controlling do kapsy, aneb, Šest základních bodů controllingu*. Praha : Profess Consulting, 2000. 80 s. ISBN 80-7259-013-8.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál vázaný v aktivech
CZ (CK)	Cizí zdroje (cizí kapitál)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační Technologie
NACE	Mezinárodní klasifikace
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní operativní činnosti po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Akcelerátory tvorby hodnoty [17]</i> .....	14
<i>Obrázek 2 Perspektivy Balanced Scorecard [16]</i> .....	20
<i>Obrázek 3 Souvislosti perspektivy učení se a růstu [6]</i> .....	23
<i>Obrázek 4 Postavení jednotlivých pojmů [3]</i> .....	24
<i>Obrázek 5 Důvody zavádění BSC do podniku [6]</i> .....	26
<i>Obrázek 6 Pět kroků implementace BSC [6]</i> .....	27
<i>Obrázek 7 Postup při vyjasnění strategie [Vlastní zpracování]</i> .....	28
<i>Obrázek 8 Logo společnosti RIM-CZ [4]</i> .....	33
<i>Obrázek 9 Výrobní závod v Tlumačově [15]</i> .....	36
<i>Obrázek 10 Vývoj HDP v ČR [14]</i> .....	37
<i>Obrázek 11 Obchodní bilance ČR k 8. 3. 2010 [14]</i> .....	38
<i>Obrázek 12 Porter analýza</i> .....	41
<i>Obrázek 13 Výše VK a CK</i> .....	44
<i>Obrázek 14 Vývoj zisku</i> .....	46
<i>Obrázek 15 Vývoj ČPK</i> .....	47
<i>Obrázek 16 Hodnoty likvidity v jednotlivých letech</i> .....	48
<i>Obrázek 17 Doby obratu zásob, pohledávek a závazků</i> .....	49
<i>Obrázek 18 Rentabilita celkových aktiv a rentabilita VK</i> .....	50
<i>Obrázek 19 SWOT analýza společnosti RIM-CZ spol. s r.o.[Vlastní zpracování]</i> .....	51
<i>Obrázek 20 Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Obrázek 21 Strategická mapa ve společnosti RIM-CZ</i> .....	62

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Počty a struktura zaměstnanců [Vlastní zpracování]</i> .....	33
<i>Tabulka 2 Výše zisku za sledované roky 2006-2008</i> .....	45
<i>Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti v letech 2006-2008</i> .....	47
<i>Tabulka 4 Ukazatele likvidity v letech 2006-2008</i> .....	48
<i>Tabulka 5 Ukazatele aktivity za roky 2006-2008</i> .....	49
<i>Tabulka 6 Ukazatele rentability za roky 2006-2008</i> .....	50
<i>Tabulka 7 Strategické cíle finanční perspektivy</i> .....	60
<i>Tabulka 8 Strategické cíle zákaznické perspektivy</i> .....	61
<i>Tabulka 9 Strategické cíle perspektivy interních procesů</i> .....	61
<i>Tabulka 10 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu</i> .....	61
<i>Tabulka 11 Strategická měřítko finanční perspektivy</i> .....	64
<i>Tabulka 12 Strategická měřítko zákaznické perspektivy</i> .....	65
<i>Tabulka 13 Strategická měřítko perspektivy interních procesů</i> .....	66
<i>Tabulka 14 Strategická měřítko perspektivy učení se a růstu</i> .....	67
<i>Tabulka 15 Strategické akce finanční perspektivy</i> .....	68
<i>Tabulka 16 Strategické akce zákaznické perspektivy</i> .....	69
<i>Tabulka 17 Strategické akce perspektivy interních procesů</i> .....	70
<i>Tabulka 18 Strategické akce perspektivy učení se a růstu</i> .....	71
<i>Tabulka 19 Analýza rizik [Vlastní zpracování]</i> .....	75

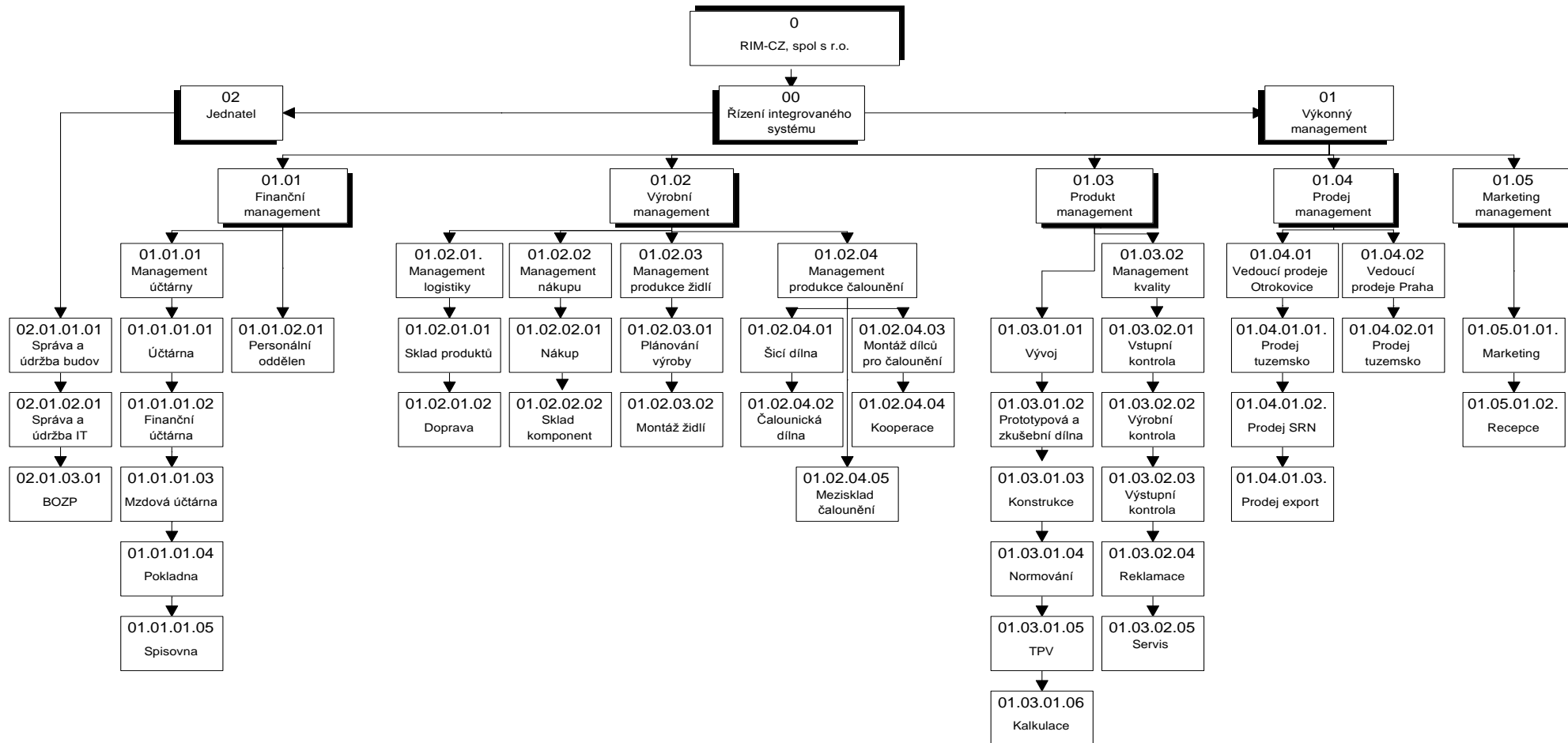
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura RIM-CZ, spol. s r. o.

Příloha P II: Finanční analýza

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura RIM-CZ, spol. s r.o.



## PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA

v tis. Kč	2008		2007		2006	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100 144	100,00%	83 517	100,00%	72 179	100,00%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	53 090	53,01 %	20 859	24,98 %	20 780	28,79 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	116	0,12 %	179	0,21 %	189	0,26 %
Dlouhodobý hmotný majetek	51 644	51,57 %	19 377	23,20 %	19 615	27,18 %
Dlouhodobý finanční majetek	1 330	1,33 %	1 303	1,56 %	976	1,35 %
<b>Oběžná aktiva</b>	46 270	46,20 %	61 500	73,64 %	50 537	70,02 %
Zásoby	18 062	18,04 %	24 441	29,26 %	17 093	23,68 %
Dlouhodobé pohledávky	8	0,01 %	43	0,05 %	53	0,07 %
Krátkodobé pohledávky	25 872	25,83 %	32 592	39,02 %	31 180	43,20 %
Krátkodobý finanční majetek	2 328	2,32 %	4 424	5,30 %	2 211	3,06 %
<b>Časové rozlišení</b>	784	0,78%	1 158	1,39%	862	1,19%
<b>PASIVA CELKEM</b>	100 144	100,00%	83 517	100,00%	72 179	100,00%
<b>Vlastní kapitál</b>	28 958	28,92 %	27 644	33,10 %	19 313	26,76 %
Základní kapitál	120	0,12 %	120	0,14 %	120	0,17 %
Kapitálové fondy	963	0,96 %	936	1,12 %	609	0,84 %
Rezervní fondy a ost.fondy	26 588	26,55 %	18 583	22,25 %	16 120	22,33 %
Výsledek hos. min. let	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
VH běžného účetního období	1 287	1,29 %	8 005	9,58 %	2 464	3,41 %
<b>Cizí zdroje</b>	71 186	71,08 %	55 873	66,90 %	52 790	73,14 %
Rezervy	0	0,00 %	2 800	3,35 %	2 000	2,77 %
Dlouhodobé závazky	0	0,00 %	0	0,00 %	2 000	2,77 %
Krátkodobé závazky	22 296	22,26 %	31 834	38,12 %	26 475	36,68 %
Závazky z obchodních vztahů	15 360	15,34 %	23 361	27,97 %	19 240	26,66 %
Bankovní úvěry a výpomoci	48 890	48,82 %	21 239	25,43 %	20 865	28,91 %
Bankovní úvěry dlouhodobé	26 601	26,56 %	133	0,16 %	400	0,55 %
-Krátkodobé bankovní úvěry	22 289	22,26 %	21 106	25,27 %	20 465	28,35 %
-Krátkodobé finanční výpomoci	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
<b>Časové rozlišení</b>	0	0,00 %	0	0,00 %	76	0,11 %

v tis. Kč	2008		2007		2006	
<b>Tržby za prodej zboží</b>	3 502	2,14 %	3 088	1,49 %	1 847	1,20 %
<b>Výkony</b>	158 443	96,67 %	201 138	97,28 %	148 724	96,97 %
Tržby za prodej vl. výr. a sl.	161 311	98,42 %	195 140	94,38 %	148 607	96,90 %
Změna stavu zásob	-3 886	-2,37 %	5 252	2,54 %	-595	-0,39 %
Aktivace	1 018	0,62 %	746	0,36 %	712	0,46 %
<b>Ostatní výnosy</b>	1 955	1,19 %	2 538	1,23 %	2 798	1,82 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>163 900</b>	<b>100,00 %</b>	<b>206 764</b>	<b>100,00 %</b>	<b>153 369</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Náklady na zboží</b>	2 764	1,72 %	2 601	1,33 %	1 413	0,94 %
<b>Výkonová spotřeba</b>	126 473	78,71 %	161 433	82,69 %	120 435	80,10 %
<b>Nákladové úroky</b>	2 112	1,31 %	1 356	0,69 %	1 298	0,86 %
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	5 775	3,59 %	4 908	2,51 %	3 104	2,06 %
<b>Osobní náklady</b>	27 077	16,85 %	26 462	13,55 %	22 731	15,12 %
<b>Změna stavu rezerv a OP</b>	-2 492	-1,55 %	-715	-0,37 %	1 680	1,12 %
<b>Ostatní náklady</b>	1 732	1,08 %	1 793	0,92 %	1 113	0,74 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>160 677</b>	<b>100,00 %</b>	<b>195 237</b>	<b>100,00 %</b>	<b>150 361</b>	<b>100,00 %</b>

v tis. Kč	2008	2007	2006
Provozní HV	4 704	12 028	5 603
Finanční HV	-2 965	-1 884	-2 159
Mimořádný HV	57	73	29
<b>HV za účetní období</b>	<b>1 287</b>	<b>8 005</b>	<b>2 464</b>
HV před zdaněním	1 817	10 237	3 482
HV před zdaněním a úroky	3 929	11 593	4 780
Nákladové úroky	2 112	1 356	1 298