



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI KUNST, SPOL. S R.O. S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF KUNST, LTD. USING BALANCED SCORECARD
APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN KUNDRÁTEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kundrátek Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Hodnocení výkonnosti společnosti Kunst, spol. s r.o. s využitím Balanced Scorecard

v anglickém jazyce:

The Performance Evaluation of Kunst, Ltd. using Balanced Scorecard Approach

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NIVEN, P. R. Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 206 s. ISBN 0-471-68123-7.

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.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou výkonnosti firmy, jejího měření a zvyšování. V teoretické části jsou uvedeny poznatky z odborné literatury, z nichž dále vychází analytická a návrhová část. V analytické části je zejména představena společnost, její činnost a byly provedeny strategická a finanční analýzy společnosti. Návrhová část se zabývá implementací Balanced Scorecard do analyzované společnosti.

Abstract

This thesis deals with the company's performance, its measurement and increase. The theoretical section provides insights from literature and further on this base an analytic and proposal part follows. The analytical part contains particularly introduction of the company, its activities and strategic and financial analysis of the company. The proposal part deals with the implementation of the Balanced Scorecard in the analysed company.

Klíčová slova

Výkonnost, hodnocení, měření, benchmarking, model excellence, Six Sigma, Balanced Scorecard, finanční analýza

Keywords

Performance, evaluation, measurement, benchmarking, excellence model, Six Sigma, Balanced Scorecard, financial analysis

Bibliografická citace

KUNDRÁTEK, J. *Hodnocení výkonnosti společnosti Kunst, spol. s r. o. s využitím Balanced Scorecard*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 91 s., III s. příloh. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem v práci neporušil autorské práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 25. května 2015

.....
Bc. Jan Kundrátek

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho čas při konzultacích, ochotu, pomoc a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Jaroslavu Boráňovi, Ph.D., generálnímu řediteli a spolumajiteli společnosti Kunst, spol. s r. o., za jeho zájem při psaní práce, poskytnutí potřebných informací a umožnění vypracování diplomové práce ve společnosti.

Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problému, stanovení cílů a metod	13
Vymezení problému	13
Stanovení cíle práce.....	13
Metody a postupy řešení	13
2 Teoretické podklady práce	15
2.1 Výkonnost podniku	15
2.2 Měření výkonnosti	16
2.3 Benchmarking	16
2.3.1 Typy benchmarkingu.....	17
2.3.2 Modely benchmarkingu.....	19
2.4 EFQM Model Excellence	22
2.4.1 Základní charakteristika modelu.....	22
2.5 Balanced Scorecard	26
2.5.1 Výběr strategických cílů.....	27
2.5.2 Výběr měřítek	27
2.5.3 Stanovení cílových hodnot	28
2.5.4 Finanční perspektiva	28
2.5.5 Zákaznická perspektiva	30
2.5.6 Perspektiva interních podnikových procesů	33
2.5.7 Perspektiva učení se a růstu.....	35
2.6 Six Sigma.....	36
2.7 Klasické ukazatele finanční výkonnosti	37
2.7.1 Ukazatele zisku	37
2.7.2 Ukazatele Cash Flow.....	37

2.7.3	Ukazatele rentability	38
2.7.4	Moderní měřítko finanční výkonnosti podniku	38
2.8	Strategická analýza.....	39
2.8.1	STEPE analýza.....	39
2.8.2	Porterův model konkurenčního prostředí	40
2.8.3	SWOT analýza.....	42
3	Analytická část - firma Kunst	44
3.1	Charakteristika společnosti.....	44
3.1.1	Profil společnosti.....	44
3.1.2	Předmět činnosti.....	45
3.1.3	Personalistika společnosti a organizace práce	46
3.2	Postavení společnosti na trhu.....	46
3.3	Finanční analýza	48
3.4	STEPE analýza.....	54
3.5	Porterova analýza	56
3.6	SWOT analýza	59
3.7	Analýza 7S.....	60
4	Využití BSC ve společnosti Kunst	64
4.1	Strategie společnosti.....	64
4.2	Stanovení cílů dle perspektiv	64
4.2.1	Cíle finanční perspektivy.....	65
4.2.2	Cíle zákaznické perspektivy	65
4.2.3	Cíle perspektivy interních procesů.....	66
4.2.4	Cíle perspektivy učení se a růstu	66
4.2.5	Strategická mapa	67
4.3	Určení ukazatelů a cílových hodnot	69

4.3.1	Finanční perspektiva	69
4.3.2	Zákaznická perspektiva	70
4.3.3	Perspektiva interních procesů	71
4.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	72
4.4	Návrhy strategických akcí	73
4.4.1	Finanční perspektiva	74
4.4.2	Zákaznická perspektiva	74
4.4.3	Perspektiva interních procesů	77
4.4.4	Perspektiva učení se a růstu.....	79
4.5	Doporučení pro implementaci	81
5	Závěr	83
	Seznam použitých zdrojů	85
	Seznam obrázků	88
	Seznam tabulek.....	89
	Seznam grafů	90
	Seznam příloh	91

Úvod

Podíváme-li se na chvíli kolem sebe, zjistíme, že žijeme ve velmi turbulentním prostředí. Dnešní společnost se vyvíjí velmi rychle, a co platilo včera, může být zítra dávná minulost. Peníze a čas hrají prim převážně u všech obyvatel vyspělých států a zkombinovat obojí tak, abychom měli dostatek jednoho i druhého je pro každého nelehký úkol.

To, co obecně platí pro lidskou společnost, platí naprosto stejnou měrou také pro všechny podniky na trhu. Za několik posledních let prošel trh obrovskou změnou, a podnik, který nedokázal držet krok, už pravděpodobně neexistuje. Bez důsledného sledování trendů a přizpůsobování se jim, či bez vhodného způsobu jak je ovlivňovat požadovaným směrem, bez sledování konkurenčních podniků, které se objevily jako houby po dešti, ale v neposlední řadě i sebe sama nemůže být podnik úspěšný - alespoň ne dnes. Stává se, že při obdivování tempa růstu konkurenčního podniku se pozapomíná na vlastní podnik, který často mívá stejný, ne-li vyšší potenciál růstu.

Aby podnik mohl být i nadále konkurenceschopný, je důležité, aby současní majitelé pochopili nutnost investování části zisku zpět do společnosti, na vývoj nových technologií, rozvoj vlastního know-how, nákup nových zařízení a v neposlední řadě také do lidského kapitálu. Uvážená kombinace uvedeného poskytne společnosti konkurenční výhodu, jež majitelům přinese nový a pravděpodobně i větší zisk.

Téma této práce bylo tedy zvoleno tak, aby pomocí implementace konceptu Balanced Scorecard mohla být ve všech směrech zlepšena podnikatelská činnost středně velké technologické společnosti působící zejména na českém trhu již přes dvacet let. Tento Koncept byl na konci dvacátého století vyvinut Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem, když v roce 1990 pracovali na jednoročním výzkumném projektu Měření výkonnosti podniku budoucnosti. V současné době se hlavně za hranicemi České republiky těší velkému rozmachu.

1 Vymezení problému, stanovení cílů a metod

První kapitola této práce má za úkol zejména seznámit s danou problematikou, stanovit cíl práce, kterého by mělo být dosaženo a objasnit metody a postupy, které budou v práci použity.

Vymezení problému

Sledování a měření výkonnosti není v tom pravém slova smyslu v českém prostředí příliš rozšířený fenomén. Většina podniků, některé úspěšně, některé méně, nabízejí co umí, a příliš se nezajímají, jak systematicky zvýšit výkonnost. Ne zřídka je jediným ukazatelem současný hospodářský výsledek, avšak bez větší schopnosti vypovědět něco více o výkonnosti firmy. Celosvětově známé a uznávané metody do českého podnikatelského prostředí prakticky nepronikly, a když ano, jsou bohužel v drtivé většině považovány za nesmyslnou zátěž pro společnost a předem zavrhnuty.

Stanovení cíle práce

Jako hlavní cíl této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti a vypracování návrhu implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Kunst. Návrhem jako takovým se rozumí navržení strategických cílů odvozených od současné vize a strategie společnosti, dále pak stanovení vhodných měřítek a cílových hodnot ke každému cíli a v neposlední řadě stanovení strategických akcí, na základě kterých by mělo být dosažení stanovených cílových hodnot a naplnění strategických cílů.

Tato práce by měla také TOP managementu společnosti přiblížit zvolenou metodu a případně posloužit jako pomyslný stavební kámen v případě, že by se pro implementaci metody Balanced Scorecard rozhodl.

Metody a postupy řešení

Celá práce vychází ze získaných a dále popsaných teoretických poznatků z odborné literatury. V teoretické části této práce jsou z důvodu všeobecné přehlednosti o měření výkonnosti popsány různé metody měření a zlepšování výkonnosti firmy. Dále bude provedena analýza současného stavu, bude provedena vnitřní i vnější analýza, tj. současného stavu podniku, jeho postavení na trhu a také nynější situaci na daném trhu a

dalších možných faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují podnikání společnosti. Tato analýza dále poslouží jako podklad pro implementaci zvolené metody, čímž bude dosaženo výše uvedeného cíle této práce.

Pro realizaci práce budou využity klasické dvou párové metody analýza-syntéza, abstrakce-konkretizace a indukce-dedukce.

Analýzou je chápáno rozdělení celku na dílčí části, pochopení jevů a procesů, vlastností a vztahů mezi nimi. Nedílnou součástí je interpretace poznatků. Syntézou naopak rozumíme obrácený postup, čili spojení získaných analytických poznatků v celek tak, abychom pochopili vzájemné souvislosti mezi částmi celku. Využity budou pro rozbor a následné sjednocení peněžních a nepeněžních faktorů.

Další pár metod abstrakce-konkretizace, má za cíl oddělit nepodstatné poznatky a naopak vyzdvihnout konkrétní důležité faktory. V práci budou využity zejména pro zjištění situace na trhu působení firmy.

Poslední použité metody jsou indukce-dedukce, pomocí nichž jsou jednak na základě poznatků o společnosti zformulovány obecné závěry a prostřednictvím dedukce naopak odvozeny konkrétní jednotlivé poznatky.

2 Teoretické podklady práce

V této části práce jsou uvedeny základní teoretické poznatky z oblasti výkonnosti podniku a jejím měřením a metody, jimiž se hodnotí finanční i nefinanční výkonnost společnosti. Konkrétně jsou zde mimo základních pojmů představeny moderní a komplexní metody Benchmarking, EFQM Model Excellence, metoda BSC (Balanced Scorecard) a Six Sigma.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku bohužel nelze jednoduše a hlavně jednoznačně definovat. V užším slova smyslu můžeme výkonnost podniku chápat jako míru dosahovaných výsledků. Abychom však tyto výsledky mohli porovnávat, musíme si předem definovat tzv. cílovou hodnotu výsledku. Dosažené výsledky můžeme dále porovnávat s výsledky podobných podniků, většinou našich konkurentů, získáme-li k těmto datům přístup. (Bartoš, 2014).

Máme-li však tuto definici rozšířit, narážíme na problém, kdy si každý zainteresovaný subjekt může představovat pod výkonností podniku něco jiného. Z jiného pohledu se na výkonnost podniku bude dívat vlastník společnosti, který bude očekávat zhodnocení jeho investice a její návratnost, z jiného pohledu bude výkonnost brát zákazník očekávající určitou kvalitu produktu nebo služby, a z úplně jiného zaměstnanec očekávající dobré pracovní podmínky a dobré platové ohodnocení (Pavelková, Knápková, 2012).

Výkonnost podniku je tedy svým způsobem komplexní ukazatel, jenž při měření poskytuje kvalitní zpětnou vazbu, a který by měli zejména vlastníci firmy a vrcholoví manažeři důsledně sledovat, analyzovat a na základě analýzy činit patřičná opatření v oblastech, které nesplňují stanovené cílové hodnoty, nebo se výrazně odlišuje od hodnot jiného podnikatelského subjektu v oboru. V literatuře můžeme najít desítky interpretací slova „výkonnost“, ale hlavní myšlenka každé z nich bude pravděpodobně podobná.

2.2 Měření výkonnosti

Ukazatel výkonnosti bývá často podceňován a jeho měření nebývá v podnicích z různých důvodů věnována patřičná pozornost. Historie měření výkonnosti však sahá do 20. let minulého století, kdy se objevil ekonomicko-finanční přístup a Du Pontův Diagram. Ten se spolu s několika dalšími přístupy využívá až do dnešního dne. Jako nejznámější můžeme uvést přístup Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) a systém porovnávání s konkurenčními podniky Benchmarking. Každá metoda však vychází z jiných poznatků a využívá k hodnocení výkonnosti naprosto odlišené ukazatele. Je na místě poznamenat, že se v praxi k měření výkonnosti podniku, kromě výše zmíněných tzv. komplexních metod využívá také systém vycházející z finanční analýzy a finančního managementu. Tomuto přístupu je však v této práci věnován pouze omezený prostor, jelikož se zabývá zejména výše uvedenými komplexními přístupy (Solař, Bartoš, 2001).

2.3 Benchmarking

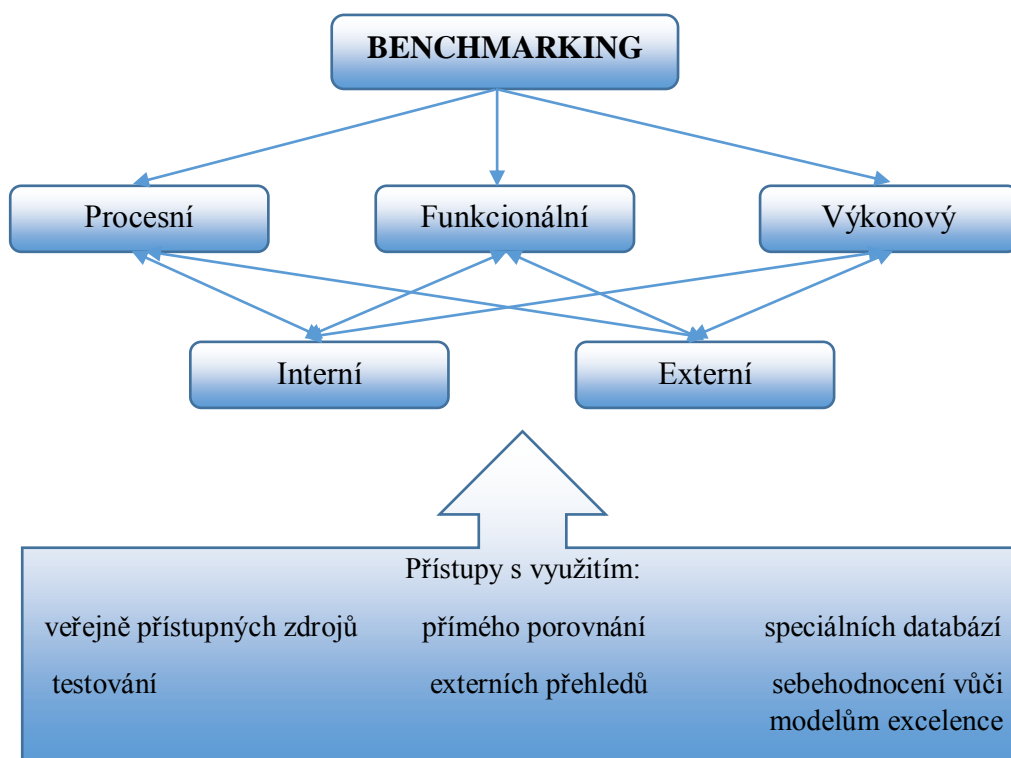
Anglické slovíčko benchmarking, jež se ujalo i v českém prostředí, znamená v doslovném překladu srovnávání a pro naše potřeby postačí následující vysvětlení: „Jedná se o soustavný a systematický proces, jehož úkolem je na základě porovnání různých ukazatelů (hospodářských výsledků, ceny a kvality výrobků, nákladů, organizační struktury apod.) vlastní společnosti se stejnými ukazateli našich nejlepších konkurentů a na základě tohoto srovnání zdokonalit náš podnik. Jde tedy o vyšší stupeň konkurenční analýzy v oblasti výrobků, finanční stránky a přístupu k zákazníkům a dodavatelům (Bartoš, 2014).

Je nutno podotknout:

- Výstupem každého projektu benchmarkingu je identifikace oblastí vlastního zlepšování, a bez realizování projektu zlepšování se jedná o bezvýznamné mrhání času a práce mnoha lidí, protože právě realizace změn, zlepšování a inovací dává provedenému benchmarkingu smysl.
- Musí být zvolena alespoň jedna společnost, se kterou se budeme poměřovat. Tato společnost by měla být zvolena na základě skutečnosti, kdy je zřejmý

předpoklad, že je lepší než náš podnik. Důležitým aspektem je, že vztahy s touto společností by měly obsahovat spíše prvky partnerství, než konkurenta.

- Předmětem srovnávání může být prakticky cokoliv – parametry výrobku, poskytované hodnoty zákazníkům, zaměstnancům, atd.
- Jelikož se neporovnáváme s fiktivním ideálem, ale s lepší realitou, měl by benchmarking mít motivační roli a odhalené rezervy využít a vylepšit. K tomu je také potřeba využívat nástroje jako je například brainstorming a analýza hodnoty pro zákazníka, abychom odhalili nové přístupy zlepšování a vytvořili ve společnosti atmosféru otevřenosti vůči novým metodám.
- Systematické opakování benchmarkingu můžeme považovat za významný motor změn a zlepšování (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).



Obrázek 1: Typy a přístupy benchmarkingu
(Zdroj: Upraveno dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

2.3.1 Typy benchmarkingu

Existuje několik typů benchmarkingu od nejstaršího konkurenčně založeného typu společnosti Xerox Corp. po moderně pojaté typy založené na spolupráci mezi porovnávanými společnostmi.

Výkonový benchmarking

Jak už samotný název napovídá, jedná se o typ, který je výrazně orientován na přímé porovnání a měření reálných výkonových parametrů a díky němu mohou podniky poznat svoji relativní výkonnost. Porovnávají se například výkon zaměstnance, výkon stroje, montážní linky. Lze ho označit za nejnáročnější druh benchmarkingu, obzvláště v situacích, kdy je našim benchmarkingovým partnerem náš přímý konkurent, jelikož data poskytnutá pro tento typ benchmarkingu bývají velmi často hodně citlivá. Je zde velký tlak na důvěru, kterou lze posílit vyloučením oblastí, jež považujeme za citlivé, ještě před zahájením projektu benchmarkingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Funkcionální benchmarking

Funkcionální benchmarking, jež je hojně využíván zejména v oblasti služeb může porovnávat buď několik, nebo jen jednu funkci společnosti. Partnera pro srovnání oproti prvnímu typu benchmarkingu najdeme mnohem jednodušeji, nemusí se totiž pohybovat přímo v určitém segmentu. Aby mohl být tento typ benchmarkingu proveden, potřebujeme velké finanční zdroje (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Procesní benchmarking

V literaturách také jako generický, se orientuje na porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Obvykle bývá zaměřován na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, jež přeměňují vstupy na výstupy při spotřebě zdrojů v regulovaných podmínkách. Jako příklad porovnávaných procesů můžeme uvést: fakturace, rozsah a kvalita servisu, projektování a plánování procesů, elektronická evidence záznamů. Důležité je, že benchmarking nemusí být veden s partnerem, jenž působí ve stejném odvětví, ale stačí, když zabezpečuje podobné procesy (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Interní benchmarking

Interní benchmarking je realizován v rámci jedné, zpravidla větší společnosti a je postaven na principu nalezení ideální praxe ve vlastní organizaci. Jsou srovnávány jednotlivé organizační jednotky (divize, fakulty). Výhodami tohoto benchmarkingu je, že není omezen získáváním potřebných dat a informací od externího partnera a také to,

že účinně a efektivně snižuje výkonnostní rozdíly jednotlivých organizačních jednotek. Logickou nevýhodou naopak je, že šance nalezení ideální reality v interním benchmarkingu je menší než při externím benchmarkingu a také to, že jej lze použít pouze ve velkých společnostech (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Externí benchmarking

Pro malé a střední podniky je to jediná možnost benchmarkingu, jelikož v rámci externího benchmarkingu je partnerem pro srovnání jiná organizace. Díky tomu, že k porovnání využívá externího partnera, je zde obrovská výhoda: Můžeme se porovnávat a učit i od těch nejlepších. Významné omezení tohoto typu je nalezení vhodného externího partnera, obzvláště pak v situaci, kdy je v daném segmentu tvrdá konkurence (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

2.3.2 Modely benchmarkingu

Benchmarking není pouze normovanou metodou s předem stanovenými postupy, počet fází, postupů a klíčových aktivit benchmarkingu je pokaždé jiný a proto nelze najít jednotný rámec a určitý harmonizovaný postup realizace podobných měření a srovnání. Zde si uvedeme tři modely, které doporučují organizace, jež jsou v tomto směru na velmi dobré úrovni.

Model benchmarkingu firmy Xerox

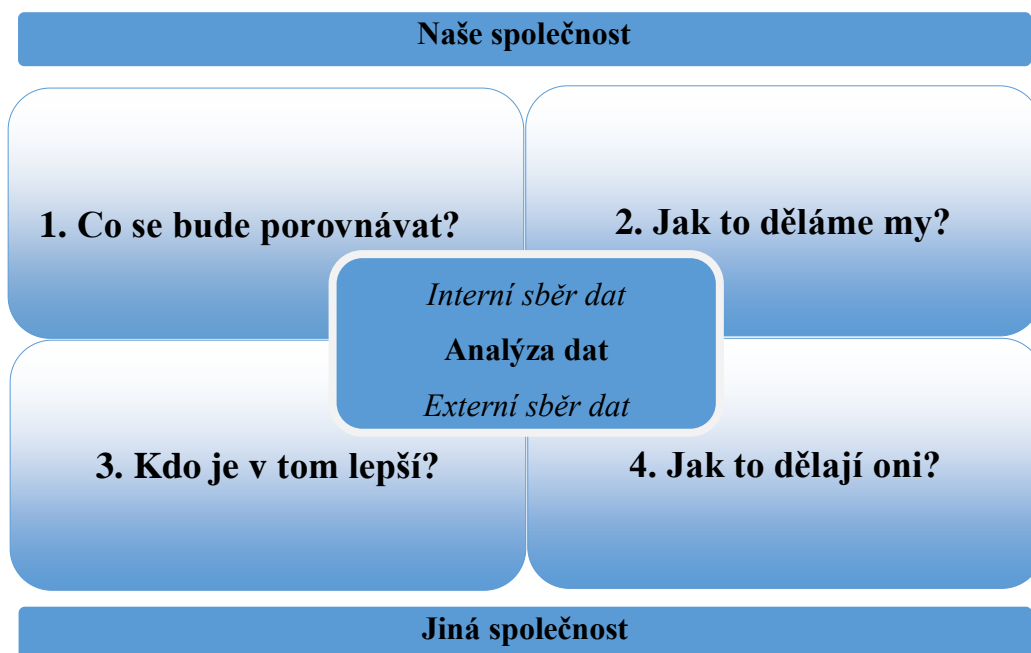
Jak už bylo dříve zmíněno, společnost Xerox Corp. je považována za průkopníka benchmarkingu. Její model, jak ukazuje obrázek č. 2, obsahuje 4 základní fáze a 10 základních kroků. První krok musí vykonat vrcholové vedení podniku. Druhá fáze je spojena se zpracováním dat a účelem je zjistit, na co se má organizace zaměřit. Tyto informace se předloží vedení, jež v rámci třetí fáze projednává předložená data a rozhoduje o cílech zlepšování. V poslední fázi jde o realizaci konkrétního projektu neustálého zlepšování. Výhodou tohoto modelu je propojení benchmarkingu s realizací zlepšování (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Plánování	1. Identifikace objektu benchmarkingu 2. Identifikace partnerů pro benchmarking 3. Výběr metody sběru dat 4. Sběr dat
Analýza	5. Vyhodnocení dat 6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
Integrace	7. Vyhodnocení dat 8. Plánování cílů zlepšování
Realizace	9. Realizace projektu zlepšování 10. Rekalibrace úrovně výkonnosti

Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle Xerox Corp.
(Zdroj: Upraveno dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Model benchmarkingu APQC

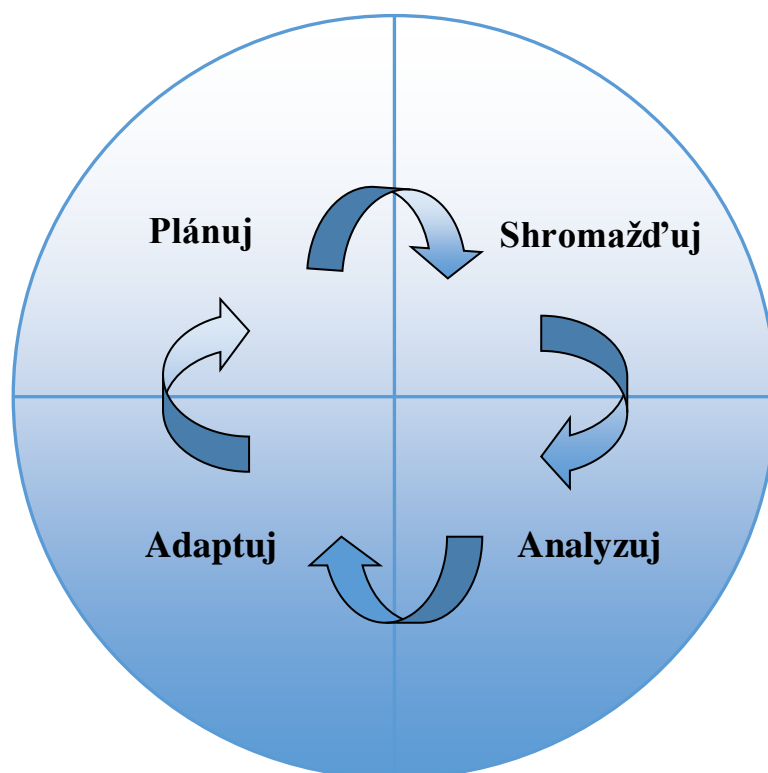
Model Amerického centra pro produktivitu a jakost se snaží sjednotit velmi variantní přístupy amerických firem k benchmarkingu (model vytvořený specialisty z těchto firem pod záštitou APQC). Model zahrnuje čtyři naprosto základní otázky, které by měly být zodpovězeny v každém konkrétním benchmarkingovém projektu. První a třetí otázka souvisí s odhalením a definováním tzv. kritických faktorů, druhá a čtvrtá otázka se pak týkají použitých metod, přístupů a nástrojů, které používají porovnávané organizace (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).



Obrázek 3: Základní rámeček modelu benchmarkingu podle APQC
(Zdroj: Upraveno dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Model benchmarkingu EFQM

Stejně tak jako Americké centrum pro produktivitu a jakost, i Evropská nadace pro management jakosti vytvořila model benchmarkingu. Na začátku tohoto modelu byla snaha o porovnání služeb ve veřejném sektoru. Model se pak začal prosazovat i v jiných odvětvích. Benchmarking je v tomto modelu rozdělen do 4 základních částí. Pro plánovací fázi je typické, že si benchmarkingovým tým identifikuje partnery, naváže s nimi kontakt, naplánuje všechny aktivity a potřebné zdroje. Další fáze se zabývá zejména sběrem dat, jež by měli přispět k identifikování přístupů a metod zlepšování. Principem analytické části je analýza dat a práce s nimi. Cílem této části je odhalení a kvantifikování rozdílů ve výkonnosti. Poslední fáze – fáze adaptace pak představuje realizované aktivity neustálého zlepšování (tvorba plánů, stanovení cílů a postupů, realizace zlepšování a posouzení účinnosti zlepšení a standardizace projektu zlepšení).



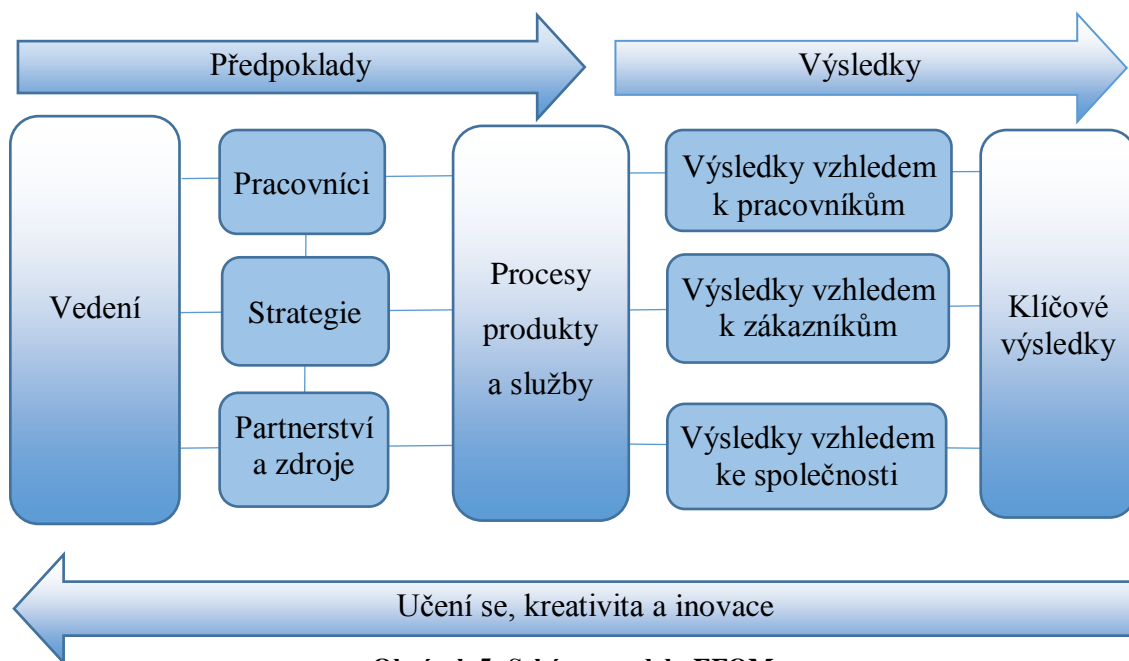
Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM
(Zdroj: Upraveno dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

2.4 EFQM Model Excellence

Dalším z komplexních modelů je model EFQM Model Excellence, jenž je registrovanou značkou. V oblasti hodnocení konkurenceschopnosti je v Evropě od roku 1991 právě tento model nejpoužívanější. Nutno dodat že od roku 1991 až do roku 1999 byl model znám jako Evropský model TQM, a právě v roce 1991 byl zásadním způsobem přepracován. Model byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti, odtud tedy i část jeho názvu (**E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement). Ačkoliv se model vyznačuje velkou náročností, jedná se o nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu, jaký dnes můžeme použít (Solař, Bartoš, 2003).

2.4.1 Základní charakteristika modelu

Model EFQM je založen na předpokladu, že výborných výsledků může firma dosáhnout pouze tehdy, kdy jsou externí zákazníci maximálně spokojeni, stejně tak jako vlastní zaměstnanci, a při maximální respektování okolí. Model se skládá z 9 hlavních (obrázek č. 5) a 32 dílčích kritérií. K jednotlivým hlavním kritériím se přisuzují body, či procentuální váha. Model je tak každé dva roky z hlediska vhodnosti a komplexnosti přezkoumáván a případně aktualizován. Jeho velkou výhodou je, že je aplikovatelný na jakoukoliv firmu, bez ohledu na její velikost nebo její obor podnikání. Díky jeho univerzálnosti se stal základem pro oceňování podniků národními cenami za jakost (Solař, Bartoš, 2003).



Obrázek 5: Schéma modelu EFQM
(Zdroj: Upraveno dle Bartoš, 2014)

Zatímco prvních pět faktorů nám říká, jak by mělo být postupováno, výsledková kritéria ukazují, čeho již bylo dosaženo. Dále jsou jednotlivá kritéria definována a rozebrána podrobněji:

1) Vedení

Kritérium je zaměřeno na vrcholové vedení podniku a hodnotí, jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak se angažují na rozvíjení systému managementu. Obsahuje dílčí kritéria:

- Manažeři rozvíjejí vizi a hodnoty a jsou vzorem i vůdčími osobnostmi,
- manažeři se podílejí na rozvíjení a zlepšování systému managementu,
- manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky a partnery,
- vedoucí zaměstnanci motivují a podporují ostatní zaměstnance (Solař, Bartoš, 2003).

2) Politika a strategie

Hodnotí, jak společnost implementuje svou vizi díky strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran. Dílčí kritéria:

- Politika a strategie je založena na současných i budoucích potřebách a očekávání zainteresovaných stran,
- politika a strategie jsou založeny na informacích získaných z měření výkonnosti, průzkumu a učení se,
- politika a strategie jsou neustále přezkoumávány a aktualizovány,
- politika a strategie jsou využity na všech klíčových procesech,
- politika a strategie jsou komunikovány a uplatňovány (Solař, Bartoš, 2003).

3) Lidé

Zkoumá, jak společnost nakládá se svými zaměstnanci, jejich potenciálem, jak je řídí a rozvíjí jejich znalosti na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury. Dílčí kritéria jsou:

- Lidské zdroje plánujeme, organizujeme a vylepšujeme,

- identifikujeme, rozvíjíme a udržujeme znalosti zaměstnanců,
- lidé jsou angažováni a zmocnění k procesům,
- zaměstnanci a společnost spolu otevřeně komunikují,
- o zaměstnance pečujeme a řádně odměňujeme (Solař, Bartoš, 2003).

4) Partnerství a zdroje

Toto kritérium hodnotí, jak podnik plánuje své vztahy s partnery s ohledem na podporu své politiky a strategie. Dílčí kritéria jsou:

- Řídíme vztahy s našimi externími partnery,
- řídíme financování,
- pečujeme o majetek,
- řídíme technologie,
- informace a znalosti (Solař, Bartoš, 2003).

5) Procesy

Kritérium se zabývá tím, jak podnik navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie a uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Dílčí kritéria:

- Procesy navrhujeme a řídíme systematicky,
- procesy zlepšujeme a navrhujeme na základě potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a zainteresované strany,
- výrobky a služby navrhujeme a inovujeme na základě potřeb zákazníků,
- realizace výroby, dodávky a servisu produktů,
- řídíme a zlepšujeme vztahy se zákazníky.

6) Výsledky vzhledem k zákazníkům

Měří, čeho společnost dosáhla vzhledem k jejím externím zákazníkům. Jeho dílčí kritéria jsou:

- Měřítka vnímání společnosti zákazníky tzn., jak naši zákazníci společnost vnímají navenek,
- ukazatelé výkonnosti, jsou to interní ukazatele, slouží k monitoringu, pochopení a zlepšování výkonnosti (Solař, Bartoš, 2003).

7) Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Jak je z názvu kritéria patrné, hodnotí, čeho společnost dosahuje ve vztahu k jejím pracovníkům. Dílčí kritéria jsou:

- Měřítka vnímání podniku zaměstnanci,
- ukazatele výkonnosti jsou opět interní ukazatele používané organizací k monitoringu, analýze a zlepšování výkonnosti zaměstnanců (Solař, Bartoš, 2003).

8) Výsledky vzhledem ke společnosti

Analyzuje, čeho podnik dosahuje vzhledem ke společnosti (místní, národní i mezinárodní komunitě). Dílčí kritéria:

- Měřítka vnímání společnosti vypovídají o vnímání organizace společností,
- ukazatele výkonnosti – interní ukazatele používané k monitoringu, analýze a zlepšování výkonnosti organizace a její vnímání společností (Solař, Bartoš, 2003).

9) Klíčové výsledky výkonnosti

Zabývá se tím, čeho firma dosáhla vzhledem k naplánované výkonnosti. Dílčími kritérii jsou:

- Klíčové výsledky podniku,
- klíčové ukazatele výkonnosti podniku a jejich hodnocení (Solař, Bartoš, 2003).

2.5 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC), v doslovném českém překladu znamená „vyvážená výsledková listina“. Tento model vychází z tradičních finančních ukazatelů, které odrážejí minulost. Vycházet však v dnešní době pouze z tradičních finančních ukazatelů a minulosti, by byl pro podniky sebedestruktivní krok. Společnosti potřebují stanovovat budoucí strategii, rozhodovat jaké množství peněz a kolik úsilí do jakých oblastí investovat. A právě BSC doplňuje finanční ukazatele výkonnosti z uplynulé doby o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Jedná se o komplexní metodu měření výkonnosti firmy.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie společnosti. Rámec, jenž tvoří BSC, je složen ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a perspektiva učení se a růstu (Kaplan, Norton, 2005).



Obrázek 6: Rámec pro převedení firemní strategie do BSC
(Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton, 2005)

Abyste mohl být vůbec proces BSC aplikován, musí vrcholové vedení stanovit konkrétní strategické cíle a metody jejich měření, které musí pochopitelně vycházet ze strategie

podniku. Tyto cíle a měřítka je vhodné stanovovat na dobu tří až pěti let. To znamená, že musí stanovit například, jak velký bude obrat a jak poroste, ziskovost nebo vytváření cash flow jako finanční cíle, a v zákaznické perspektivě musí stanovit tržní segment, ve kterém bude působit (Kaplan, Norton, 2005).

Poté co jsou stanoveny finanční a zákaznické cíle, lze stanovit cíle a měřítka interních procesů. Tím se model BSC výrazně odlišuje od ostatních systémů a přináší tak významnou inovaci a přínos pro společnost (Kaplan, Norton, 2005).

Cíle perspektivy učení se a růstu poukazují na důležitost investic do lidí a jejich rekvalifikace, zdokonalování informačních procesů apod. (Kaplan, Norton 2005).

2.5.1 Výběr strategických cílů

Dá se očekávat, že se při tvorbě cílů vyskytne obrovské množství návrhů. Z tohoto nepřehledného množství je ale z důvodu udržení přehlednosti a cílenosti nutno vybrat maximálně 20 nejdůležitějších cílů, což je při tvorbě BSC jedním z nejtěžších cílů. Pro usnadnění výběru je navržen následující postup, při kterém je důležité, aby jednotlivé kroky neprobíhaly postupně, ale současně:

- Vyjasnění obsahu navrženého cíle,
- zjištění strategického významu navrženého cíle,
- určení jak je navržený cíl konkrétní,
- přiřazení strategického cíle odpovídající perspektivě,
- zdokumentování obsahu cílů (HORVÁTH & PARTNERS, 2002).

2.5.2 Výběr měřítek

Výběrem správných měřítek můžeme vyjádřit strategické cíle a zároveň sledovat stupeň jejich dosažení a případně ovlivňovat chování požadovaným směrem. Aby byla zajištěna jednoznačnost strategického cíle, je důležité, aby nebylo stanoveno více než dvou měřítek, ve zcela výjimečných situacích maximálně tři měřítka, v opačném případě je nutné cíl rozdělit. Zde jsou kritéria, jež by měly pomoci k výběru ideálně jednoho měřítka:

- Vyčteme z měřítka míru požadovaného cíle?

- Dá se měřítkem ovlivnit chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak měřítko odráží daný cíl?
- Lze měřítko jednoznačně interpretovat?
- Může osoba zodpovědná za cíl měřítko ovlivnit?
- Lze měřítko ovlivnit krátkodobě, do jednoho roku, nebo dlouhodobě, víc jak 2 roky (HORVÁTH & PARTNERS, 2002)?

2.5.3 Stanovení cílových hodnot

Bez stanovení cílových hodnot, by stanovení strategických cílů bylo prakticky k ničemu. Cílové hodnoty by měly být reálné a dosažitelné, avšak ne nenáročné a snadno dosažitelné. Cílové hodnoty mohou být stanoveny buď analyticky simulačním nástrojem, nebo interaktivně v rámci diskuze. K určení cílových hodnot je používán následující postup:

- Vytvoření srovnávací báze,
- zohlednění faktoru času,
- definice mezních hodnot,
- dokumentace cílových hodnot (HORVÁTH & PARTNERS, 2002).

2.5.4 Finanční perspektiva

Principem BSC by mělo v podniku být propojení jeho finančních cílů s celopodnikovou strategií. Finanční perspektiva je v BSC klíčová, a vedou do ní cíle a měřítka z ostatních perspektiv. Díky tomuto propojení bude dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti (Kaplan, Norton, 2005).

Ačkoliv se stejné finanční cíle pro všechny divize podniku mohou jevit jako vhodné, například z důvodu hodnocení manažerů, není to doporučeno. Různá střediska totiž mohou mít zcela jinou strategii, a tak je použití stejného způsobu měření a měření jediného cíle nevhodné (Kaplan, Norton, 2005).

Podnik v průběhu své existence prochází různými životními cykly. Se změnou těchto cyklů se mohou finanční cíle podnikatelské jednotky velmi lišit. Zde uvádím tři fáze, jež BSC zohledňuje:

- Růst – považován za první fázi životního cyklu společností. Produkty těchto společností v sobě skýtají velký potenciál růstu. Společnost investuje velké finanční prostředky do rozšiřování distribučních sítí, propagace, do rozšíření výrobních kapacit a v neposlední řadě vývoje nových produktů a služeb. Podniky v této fázi vývoje mohou z důvodu velkých investic do budoucna pracovat se záporným cash flow. Finančním cílem v této fázi je procentuální míra růstu obrátu a prodejů ve vybraných zákaznických segmentech (Kaplan, Norton, 2005).
- Udržení – v této fázi vývoje se nachází většina podniků. Stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investice. Tyto investice mají spíše charakter neustálého zlepšování a zvýšení kapacit, než investic s dlouhou dobou návratnosti. Očekává se udržení a zvýšení tržního podílu. Společnosti ve fázi udržení používají finanční cíle zaměřené na ziskovost. To může být vyjádřeno měřítky vztahující se k účetnímu zisku. U podniků, jež požadují nejen řízení hotovosti, ale i objemu investovaného kapitálu se používají měřítka jako ROI, ROCE nebo EVA (Kaplan, Norton 2005).
- Největší výnosy (sklizeň) – poslední fází vývoje je sklizeň, kdy podniky chtějí těžit z investic uskutečněných v předchozích dvou fázích. Firmy, které dosáhnou této fáze, již výrazněji neinvestují do rozšiřování, a provádějí spíše nutnou údržbu existujících zařízení. Případný investiční projekt musí mít přesnou a krátkou dobu návratnosti. Cílem v této fázi vývoje je maximalizovat přítok hotovosti. Pro měření tohoto cíle se používá ukazatel provozní cash flow (Kaplan, Norton, 2005).

Strategické směry finanční perspektivy

Každé z výše zmíněných fází života podniku odpovídají tři finanční oblasti, které je podporují:

- Růst obrátu a mix výrobku/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie (Kaplan, Norton, 2005).

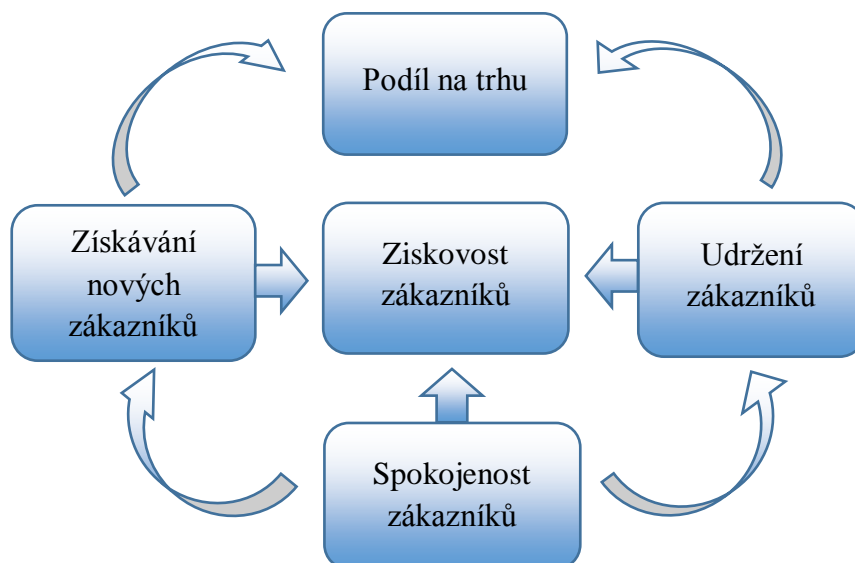
2.5.5 Zákaznická perspektiva

Základním úkolem této perspektivy je identifikace zákaznických a tržní segmentů, ve kterých chtějí firmy podnikat, a pomocí nichž plnit finanční cíle společnosti. Stávající i potenciální zákazníci, mají různé preference na vlastnosti výrobku a služby. Právě díky průzkumu trhu a jeho segmentaci bychom měli být schopni zjistit zákaznické segmenty podle jejich preference ceny, kvality, image, servisu apod. Zákaznické měřítka mohou určit a měřit hodnotové výhody. Tyto výhody pak pro měřítka zákaznické perspektivy znamenají hybné síly spokojenosti zákazníků (čas, kvalita, cena) (Kaplan, Norton, 2005).

Podniky, které kladou důraz na výkonnost produktu a technologické inovace, mohou tvrdě narazit na neúspěch díky tomu, že na rozdíl od konkurence nepochopily potřeby svých zákazníků a jejich výrobek tak není schopen tyto potřeby uspokojit (Kaplan, Norton, 2005).

Bez ohledu na to, co podnik vyrábí nebo poskytuje a komu, lze použít základní skupinu měřítek zákaznických výstupů:

- Podíl na trhu a obratu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků (Kaplan, Norton, 2005).



Obrázek 7: Základní měřítka zákaznické perspektivy
(Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton, 2005)

Podíl na trhu a obratu

Pro stanovení podílu na trhu je klíčové specifikovat cílové zákaznické skupiny nebo tržní segmenty. O celkové velikosti trhu se obvykle dají vyhledat informace z různých obchodní asociací nebo z vládních statistických organizací. Podíl na trhu se dá vyjádřit počtem nakupujících, množstvím utracených peněz nebo objemem prodeje (Kaplan, Norton, 2005).

Udržení zákazníků

V dnešní době poměrně přesycených trhů jde o nejednoduchý úkol. Udržení stávajících zákazníků je důležitý krok k růstu tržního podílu. Firmy, které mohou snadno identifikovat svoje zákazníky, mohou také jednoduše změřit, zda si počet svých stávajících zákazníků udrželi, či nikoliv. Tento ukazatel je také možné rozšířit o procento růstu objemu zakázek (Kaplan, Norton, 2005).

Získávání nových zákazníků

Je zřejmé, že pro podniky snažící se o růst objemu prodeje bude získávání nových zákazníků klíčové. Měřitko získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, jakou společnost nové zákazníky získává, a lze ji měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům (Kaplan, Norton, 2005).

Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků souvisí jak se stávajícími zákazníky tak s procesem získávání nových zákazníků. Spokojenost zákazníka je velmi citlivá a odráží úroveň firmy. Z průzkumů totiž vyplynulo, že pouze zákazník, který produktem plně nebo mimořádně uspokojil svoji potřebu, bude svůj nákup produktu opakovat. Získání zpětné vazby od zákazníků však není jednoduchá záležitost. V úvahu přicházejí tři metody – dotazníky, telefonické hovory a osobní hovory. Každá metoda je jinak účinná a jinak finančně náročná. Je také potřeba dávat pozor na optimální strukturu měkkých a tvrdých dat (Kaplan, Norton, 2005).

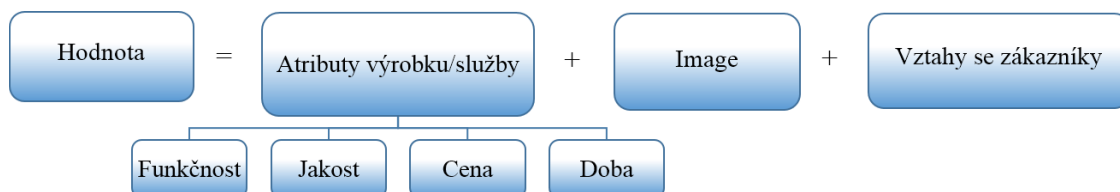
Ziskovost zákazníků

Když společnost bude prodávat velmi levné produkty, pravděpodobně dosáhne úspěchu v předchozích čtyřech zákaznických měřítkách. To jí však nemusí zaručit ziskové zákazníky. Například měřítko ziskovosti zákazníků pomáhá společnostem orientovaným na zákazníky, aby se nestaly jejich otrokem. Pokud má zákazník vysoké nároky, může jeho nároky společnost splnit, avšak je důležité, aby v ceně promítla zvýšené náklady na zajištění jeho potřeb. Může se stát, že měřítko ziskovosti odhalí neziskovost některých zákazníků, zejména těch nových, na které bylo vynaloženo hodně nákladů na jejich získání a tyto náklady se pokryjí až z budoucích prodejů. V souvislosti se ziskovostí zákazníků je známá metoda ABC, jež umožňuje měřit individuální nebo agregovanou ziskovost zákazníků (Kaplan, Norton 2005).

Hodnotová výhoda pro zákazníka jako základ úspěšnosti

Za hodnotové výhody považujeme ty vlastnosti produktu nebo služby, jenž tvoří věrnost a spokojenost zákazníků. Zde jsou tři základní výhody, které platí ve všech odvětvích:

- Vlastnosti výrobku a služby určující funkčnost a kvalitu výrobku, služby a jejich cenu.
- Image a pověst znamená, jak zákazníci podnik a jeho produkty vnímají. Jsou často ovlivňovány masivní reklamou.
- Vztahy se zákazníky zahrnují dodání produktu zákazníkovi, dobu odezvy a míru spokojenosti zákazníků (Kaplan, Norton, 2005).



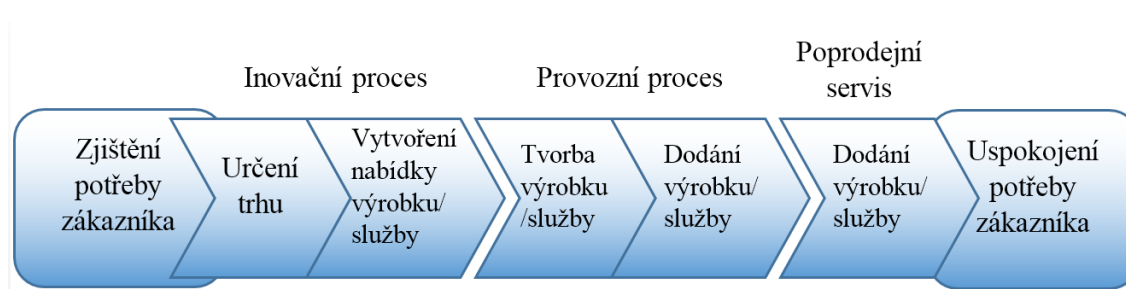
Obrázek 8: Obecný model hodnotové výhody zákazníka
(Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton, 2005)

Hybné síly spokojenosti zákazníka

- Čas – je v dnešním konkurenčním prostředí považován za hlavní zbraň, jelikož schopnost rychle a spolehlivě reagovat na přání a potřeby zákazníků je kritickým faktorem udržení stávajících a získání nových zákazníků.
- Kvalita – byla a stále je rozhodujícím konkurenčním faktorem, avšak na rozdíl od minulosti, v současné době lidé považují kvalitu až na výjimky za zaručený hygienický faktor.
- Cena – dá se diskutovat, zda přes tlak na dodržení termínů, odpovědnosti a kvality je cena stále důležitá. Velmi často záleží na segmentu, jestli bude cena upřednostňována před ostatními faktory.

2.5.6 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě je důležité charakterizovat procesy, jež jsou důležité pro dosahování zákaznických cílů a cílů majitelů. V modelu BSC je doporučeno, aby vedení definovalo úplný interní hodnotový řetězec. Takový hodnotový řetězec začíná inovačním procesem (odhalit současné a budoucí potřeby zákazníků a přizpůsobit se jim), pokračuje provozním procesem (zahrnuje dodávku současných výrobků a služeb) a řetězec končí poprodejním servisem (Kaplan, Norton, 2005).



Obrázek 9: Obecný model hodnotového řetězce

(Zdroj: Upraveno dle Kaplan, Norton, 2005)

Inovační proces

Dříve byl inovační proces považován spíše za podpůrný proces, nikoliv jako základní prvek procesu vytváření hodnoty, což se v průběhu spolupráce s některými podniky změnilo a nyní jsou inovace považovány za kritický interní proces. V dnešní době technologických pokroků a neustálé poptávce po nových technologiích je pro mnoho

firmám důležitější být dostatečně rychlý a efektivní v inovačním procesu, než v provozním procesu. To se týká zejména společností, kde je na vývoj potřeba hodně času (softwarové, farmaceutické a technologické společnosti) (Kaplan, Norton, 2005).

Známa společnost Advance Micro Devices, jenž působí na poli počítačových čipů, čelí rychlému technologickému postupu. Ve svém systému BSC stanovila pro inovační proces následující měřítka:

- Procento prodejů nových výrobků,
- procento prodejů produktů s ochrannou známkou,
- doba vývoje nové generace výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí; uvedení nového výrobku v porovnání s plánem (Kaplan, Norton 2005).

Ke zjištění efektivnosti procesu bylo odborníky s firmy Hewlett-Packard vyvinuto měřítko BET – doba zvratu, která měří čas od zahájení prací na vývoji produktu do doby, kdy zisky z prodeje přinesou pokrytí všech nákladů na vývoj (Kaplan, Norton, 2005).

Provozní proces

Provozní proces začíná přijatou objednávkou od zákazníka a končí dodáním výrobku nebo služby. Jde o proces, který představuje krátkodobé vytvoření hodnoty ve společnosti. Dříve byly provozní procesy sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek, avšak to vedlo ke kontraproduktivním akcím. V dnešní době se zejména sleduje doba cyklu, jakost a kvalita provozního procesu (Kaplan, Norton 2005).

Poprodejní servis

Představuje poslední fázi interního hodnotového řetězce. Jedná se zejména o záruční a pozáruční servis, fakturaci a příjem plateb nebo i výkonnost spojená s bezpečným ukládáním nebezpečných odpadů. V návaznosti na prodávaný produkt nebo službu může mít porucha výrobku rozsáhlé následky, které sebou můžou nést vysoké finanční náklady. Proto jsou preventivní prohlídky v záruční i pozáruční době v určitých případech naprosto klíčovým bodem poprodejního servisu (Kaplan, Norton, 2005).

Podniky, které svoji konkurenční výhodu staví právě na poprodejních službách, mohou výkonnost v této oblasti měřit pomocí veličiny času (jak dlouho trvá reakce a vyřešení problému od jeho obdržení), kvalitou servisu, výší vynaložených nákladů a počtem nových požadavků vzhledem k celkovému počtu (Kaplan, Norton, 2005).

2.5.7 Perspektiva učení se a růstu

Úkolem této poslední perspektivy je, aby cíle vytvářely infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů v předešlých třech perspektivách a ve finále tak zvýšily výkonnost společnosti. Jestliže nebude dostatečně investováno do vzdělání lidí, systémů a procedur, nelze dosáhnout dlouhodobých finančních cílů. Nebude-li investováno do tradičních oblastí investic (nové zařízení, výzkum a vývoj) a do infrastruktury podniku, neprojeví se to hned, ale až později a o to tvrději (Kaplan, Norton, 2005).

Schopnosti zaměstnanců

Zaměstnanci jsou jedním z klíčových zdrojů podniku. Chce-li být společnost úspěšnější než konkurence, musí neustále investovat do zvyšování jejich schopností. Myšlenky, jak zlepšit procesy vzhledem k zákazníkům, by měly přicházet od zaměstnanců, kteří jsou nejbližší k interním procesům a v kontaktu se zákazníky. Klíčová výstupní měřítká zaměstnaneckých cílů jsou:

- Spokojenost zaměstnanců – vychází z myšlenky, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou důležité, protože jen spokojený zaměstnanec může být produktivnější a odvádět kvalitnější práci. Morálka zaměstnanců je o to významnější, pokud společnost poskytuje služby, při kterých jsou pracovníci v každodenním kontaktu se zákazníky.
- Udržení zaměstnanců – každá společnost má své klíčové zaměstnance, do nichž investovala velké množství času a financí. Takoví lidé jsou nositeli hodnot podniku a know how. O takové pracovníky má firma dlouhodobý zájem. Udržení zaměstnance je tak měřeno procentem obratu těchto klíčových zaměstnanců.
- Produktivity zaměstnanců – produktivita zaměstnanců měří vliv investic do zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovací, interních procesů a uspokojování potřeb zákazníků. Úkolem je určit provázanost mezi

vyprodukovaným výstupem a počtem použitých pracovníků. Základním měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance, tzn., kolik výstupů může zaměstnanec vygenerovat. (Kaplan, Norton 2005).

Schopnosti informačního systému

Informační systém doplňuje schopnosti a znalosti zaměstnanců tak, aby mohli v současném konkurenčním prostředí pracovat efektivněji. Dobře fungující informační systémy, které informují o potřebách, zpětné vazbě apod. jsou pro zaměstnance nezbytným prostředkem jak zlepšovat procesy (Kaplan, Norton, 2005).

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Úkolem tohoto aktivátoru je vytvořit prostředí pro správnou motivaci a iniciativu zaměstnanců. Dojde-li k situaci, kdy kvalifikovaní zaměstnanci, mající dobrý přístup k informacím, nejsou motivováni a nemají možnost v určitých situacích jednat a rozhodovat, jsou předchozí dva aktivátory zbytečné (Kaplan, Norton, 2005).

2.6 Six Sigma

Jako poslední metoda je zde pouze okrajově uvedena metoda Six Sigma. Její implementace má za cíl zlepšováním plně uspokojit potřeby zákazníka, přičemž se předpokládá zlepšení procesů ve společnosti, zlepšení firemní kultury a konkurenceschopnosti. Peter S. Pande ve své knize popisuje metodu Six Sigma následovně:

„Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů (Pande, Neuman, Cavangh , c2002, s. IX).

Pojem maximální obchodní úspěch si však můžeme vyložit různě. Mezi prokázané přínosy této metody se mimo jiné řadí:

- Snížení nákladů,
- zvýšení produktivity,
- růst podílu na trhu,
- udržení si zákazníků,
- redukce obslužné doby,
- snížení výskytu vad,
- změna kultury,
- návrh nových produktů (Pande, Neuman, Cavangh , c2002).

2.7 Klasické ukazatele finanční výkonnosti

Tato kapitola je zde zmíněna pouze okrajově, protože není předmětem práce, avšak uvést zde alespoň základní ukazatele, používané v českých podnicích považuji za vhodné.

2.7.1 Ukazatele zisku

- Čistý zisk (Earning After Taxes – EAT) – pro vlastníky společnosti důležitý, jelikož tato částka připadá k rozdělení, od kterého se odvíjí budoucnost firmy.
- Zisk před zdaněním (Earning Before Taxes – EBT) – zisk, který ještě obsahuje daň z běžné i mimořádné činnosti a je tak vhodný pro porovnání s firmami ze zemí, jež mají jiné zdanění.
- Zisk před zdaněním a úroky (Earning Before Interest and Taxes – EBIT) – oblíbený ukazatel díky tomu, že je zaměřen na růst tržeb a náklady a měří tak provozní výkonnost. Nebere v úvahu způsob financování (Pavelková, Knápková, 2012).

2.7.2 Ukazatele Cash Flow

Ukazatel pohybu peněz v podniku a jejich změny stavu. Jeho důležitost a přínosnost je často podceňována, ale kvůli nesouladu mezi náklady a výdaji, a výnosy a příjmy jde o užitečný ukazatel, ze kterého lze vyčíst, zda je společnost schopna financovat investice sama, při hodnocení finanční stability, atd. Existují dva typy zjišťování:

- Cash flow přímou metodou – v podstatě jde o pouhé odečtení výdajů od příjmů za určité období.

- Cash flow nepřímou metodou – složitější metoda, která počítá se třemi základními cash flow (CF z provozní činnosti, CF z investiční činnosti, CF z finanční činnosti). Schéma výpočtu je uvedeno v příloze číslo 1 této práce (Pavelková, Knápková, 2012).

2.7.3 Ukazatele rentability

- Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která by měla mít rostoucí tendenci. Jako výsledek hospodaření se nejčastěji používá EBIT (Pavelková, Knápková, 2012).

- Rentabilita aktiv (Return on Assets ROA)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Ukazatel měří produkční sílu podniku, je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku, bez ohledu na to, z jakých zdrojů je majetek financován (Pavelková, Knápková 2012).

- Rentabilita investovaného kapitálu – (Return on Investment ROI)

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazuje na návratnost investovaného kapitálu, čili jestli jsme investovaný kapitál zhodnotili, nebo ne (Pavelková, Knápková 2012).

- Rentabilita vlastního kapitálu (Return on ROE Equity)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazuje, kolik zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Tato hodnota by měla být vyšší než výnos z dlouhodobých vkladů či dluhopisů.

2.7.4 Moderní měřítko finanční výkonnosti podniku

- Tržní přidaná hodnota (Market Value Added – MVA)

Ukazatel tržní přidané hodnoty měří rozdíl mezi aktuální tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem a vypočítá se:

$$\text{Tržní přidaná hodnota} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

Kdy tržní hodnota představuje tržní cenu akcií a investovaný kapitál účetní hodnotu vlastního kapitálu na akcii (Pavelková, Knápková, 2012).

- Ekonomická přidaná hodnota – (Economic Value Added)

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty v podstatě představuje zisk, který podnik po úhradě všech nákladů vytvořil.

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

Kde NOPAT je zisk z hlavní činnosti po zdanění, WACC představuje náklady na kapitál a C kapitál společnosti (Pavelková, Knápková, 2012).

2.8 Strategická analýza

V poslední teoretické kapitole této práce jsou uvedeny tři základní modely analýzy, pomocí nichž bude možno analyzovat vnitřní procesy a vnější okolí společnosti.

2.8.1 STEPE analýza

Tato analýza je určena pro analýzu faktorů v makroprostředí společnosti. Všechny tyto faktory podnik buďto pozitivně nebo negativně ovlivňují, vytvářejí příležitosti, nebo naopak hrozby pro společnost. Hlavními faktory makroprostředí jsou:

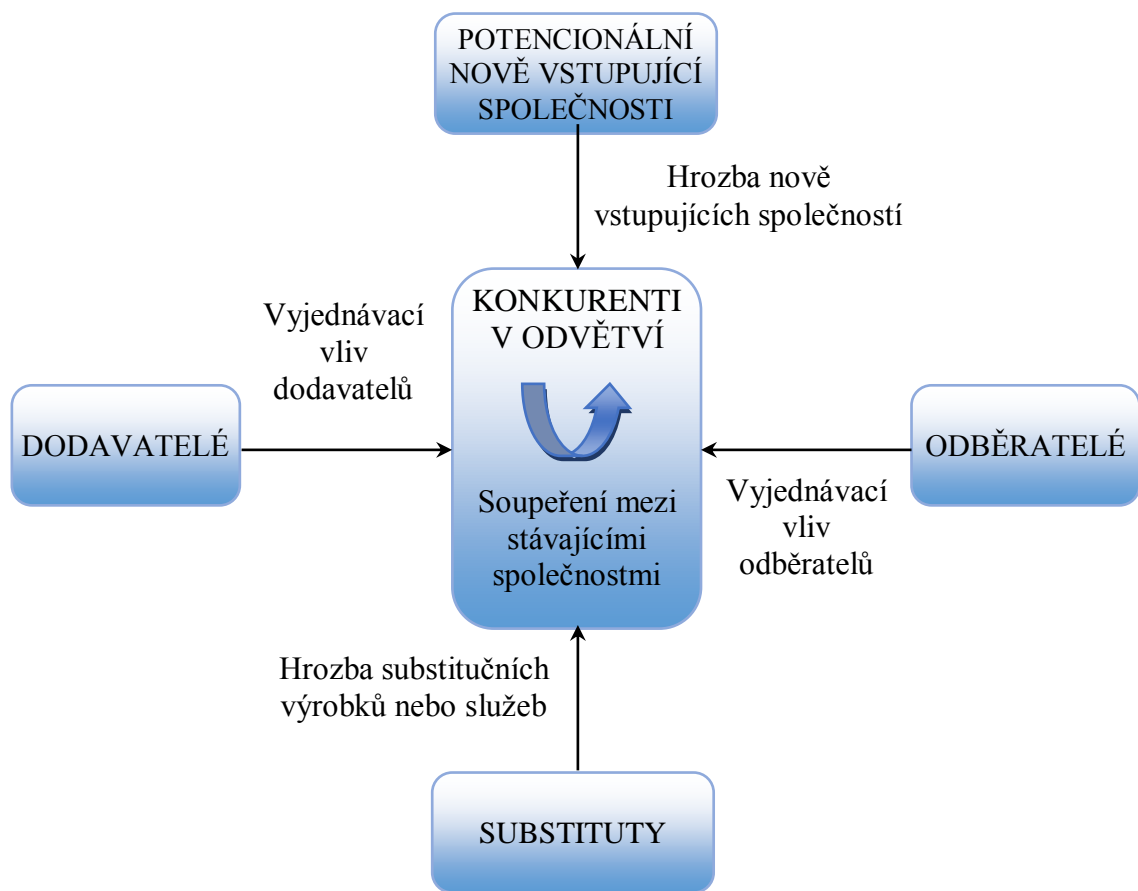
- Sociální faktory – bere v úvahu velikost populace a její rozmístění, věkovou strukturu, pohlaví, dosažené vzdělání, provozovaný styl života, ale i náboženství, kulturní zvyky apod.
- Technologické faktory – v dnešním světě rychlého technologického pokroku nabývá tento faktor na důležitosti. Velká konkurenční výhoda je právě díky technologické diferenciaci. Investice do nových technologií zpravidla vyžadují vysoké finanční částky, a právě kvůli tomuto faktu získávají v některých odvětvích značnou výhodu velké a finančně silné firmy (Zamazalová, 2010).

- Ekonomické faktory – zkoumá takové ekonomické jevy, jako je rychlost růstu mezd, situace na trhu úspor a úvěrů. To vše totiž ovlivňuje kupní sílu zvoleného zákaznického segmentu (Zamazalová, 2010).
- Politické faktory – obzvláště v českém nestabilním prostředí faktor, jenž může působit jako velká hrozba, ale také jako velká příležitost. Zohledňuje ochranu spotřebitele, vynutitelnost práva, ochranu proti korupci, ekonomickou a další bezpečnost firem. Velký vliv může mít politický tlak na společnosti a na strukturu trhu (Zamazalová, 2010).
- Ekologické a přírodní faktory – neméně důležité faktory. Do jisté míry související s předchozím politickým faktorem. Vydávání různým norem, emisních limitů, jež firmy pod hrozbou velkých pokut musí dodržovat. Dodržování takových norem často vyžaduje nemalé investice do výrobních technologií, jež samozřejmě mají vliv na finanční výkonnost společností.

2.8.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Základním cílem Porterovy analýzy je zmapovat faktory, jež mají vliv na vyjednávací pozici podniku v odvětví, ve kterém působí. Porter v analýze doporučuje analyzovat následující faktory:

- Hrozba nově vstupujících firem,
- nebezpečí substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- soupeření stávajících konkurentů (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).



Obrázek 10: Schéma hybných sil konkurence v odvětví
(Zdroj: upraveno dle Porter, 1994)

Potenciální nově vstupující firmy vnáší do odvětví působení společnosti snahu vydobýt si podíl na trhu na úkor již působících společností. Mimo snahu o vydobytí pozice, však přináší také velké zdroje, jenž mohou způsobit pokles cen, nebo růst nákladovosti. Obojí vede ke snížení ziskovosti v celém odvětví. Velikost této hrozby závisí na existujících bariérách vstupu (Porter, 1994).

Míra soupeření mezi stávajícími konkurenty hodně závisí na odvětví, ve kterém podnik působí. V praxi jde o to získat na svoji stranu co nejvíce zákazníků, a zvýšit tak svůj podíl na trhu. K tomu se v různých mírách využívají různé nástroje, jako jsou: masivní propagace, cenové války (vedou ke snižování ziskovosti), doplňkové služby apod. (Porter, 1994).

Vyjednávací vliv odběratelů je značný, jde-li o velkého odběratele, jenž navíc může přejít ke konkurenci. Je to pochopitelné, jelikož každá normálně fungující firma se snaží nakoupit zboží za co nejlepší cenu a v co nejvyšší kvalitě. Není tedy výjimkou, kdy odběratel dokáže stlačit prodejní cenu dolů (Porter, 1994).

Vyjednávací vliv dodavatelů je pro společnost také velkou hrozbou. Dodavatelé mohou díky zvýšení cen nebo snížením kvality vytlačit ziskovost, protože odvětví nebude schopno kompenzovat růst vstupních nákladů zvýšením prodejních cen (Porter, 1994).

Tlak ze strany substitučních výrobků „*Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví*“. Za substituty považujeme ty produkty, které mají velmi podobné vlastnosti, a uspokojují stejné potřeby (Porter, 1994, s. 23).

2.8.3 SWOT analýza

SWOT analýza, neboli identifikace silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, pramenící z vnitřního prostředí podniku, a příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) z okolí podniku. SWOT analýza bývá uváděna jako nástroj strategické úrovně řízení, ale lze ji použít i k řešení problému taktického i operativního řízení. Data pro SWOT analýzu můžeme získat díky již uskutečněným dílčím analýzám, porovnáním s konkurencí, interview, nebo brainstormingu. Její nevýhodou je poměrně často to, že je zpracována příliš subjektivně, a nepřináší tak relevantní data. Při zpracování SWOT je dobré mít na paměti:

- SWOT analýzu zpracovávat s ohledem na účel, nikoliv využívat jednu analýzu k řešení rozdílných problematik,
- měla, by být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí,
- součástí strategické SWOT by měly být pouze strategická fakta (dlouhodobé aspekty, nikoliv krátkodobé – lehce vyřešitelné),
- neměla by odrážet pouze subjektivní názor zpracovatele analýzy,
- význam jednotlivých faktorů by měl být v tabulce ohodnocen (Keřkovský, Vykypěl, 2003).

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek - maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek - maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek - minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek - minimalizovat hrozby

Obrázek 11: SWOT analýza a strategie
(Zdroj: Upraveno dle Stěelec, 2009)

3 Analytická část - firma Kunst



Obrázek 12: Logo společnosti
(Zdroj: Server společnosti)

Základní údaje společnosti:

Obchodní firma:	Kunst, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	Palackého 1906, 753 01 Hranice
Datum zápisu do obch. rejstříku:	6. května 1991
Zápis v obch. rejstříku:	Krajský soud v Ostravě, Spisová značka C690
Identifikační číslo (IČ):	19010591
Daňové identifikační číslo (DIČ):	CZ19010591
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	Ke dni 17. února 2015: 882 tis. Kč

3.1 Charakteristika společnosti

3.1.1 Profil společnosti

Firma Kunst se zabývá dodávkami technologických částí vodohospodářských celků, jako jsou: čistírny odpadních vod (ČOV), čerpací stanice (ČS) a úpravny vod (ÚV). Rozsah takovýchto dodávek je od zpracování projektové dokumentace, dodávky, montáže zařízení, vyzkoušení a uvedení do provozu a záručního i pozáručního servisu. Mimo tyto velké projekty společnost dodává i typizovanou domovní ČOV pro 4 až 50 ekvivalentních obyvatel a další typizované výrobky pro ČOV, ČS a ÚV.

Dodávky jsou realizovány několika způsoby. Buďto se jedná o typizovanou výrobu, kterou zabezpečuje dceřiná společnost STROJÍRNY A OPRAVNY MILENOV, spol. s r.o. (dále jen SOM), nebo produkty, které společnost Kunst prodává jakožto výhradní

zástupce pro Českou Republiku a Slovensko (zejména drenážní systémy společnosti Bilfinger), nebo výrobky, které standardně nakupuje od svých dodavatelů.

Dceřinou společností STROJÍRNY A OPRAVNY MILENOV, spol. s r.o. firma Kunst stoprocentně vlastní. Zaměstnává 55 lidí a její obrat byl v roce 2014 105 mil. Kč. Jejím hlavním cílem, jak již bylo zmíněno, je realizace výroby dodávek technologií pro Kunst, včetně autodopravy.

Společnost Kunst má i po nedávných změnách stále poměrně dost společníků, konkrétně devět. Jejich vklady jsou zcela splaceny, takže společníci za závazky společnosti neručí. Tři ze společníků jsou zároveň jednateli, kteří mohou jednat jménem společnosti samostatně. Tito jednatelé svoji funkci samozřejmě vykonávají s péčí řádného hospodáře tak, aby díky jejich špatným rozhodnutím nebyla firmě způsobena škoda.

3.1.2 Předmět činnosti

Společnost na trhu vodohospodářství působí již 24 let a má za sebou bohatou historii, při které prošla velkým vývojem. Hlavní předmět činnosti však zůstává principiálně stejný dodnes. Dle Obchodního rejstříku se v současné době jedná o tyto činnosti:

- Projektová činnost ve výstavbě
Zapsáno 25. září 2002
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Zapsáno 25. září 2002
- Zámečnictví, nástrojářství
Zapsáno 22. února 2012
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Zapsáno 22. února 2012
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Zapsáno 22. února 2012
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Zapsáno 22. února 2012 (Justice.cz, 2015).

3.1.3 Personalistika společnosti a organizace práce

K datu 25. únor 2015 společnost dávala práci 69-ti zaměstnancům, přičemž 4 z nich jsou řídicími pracovníky. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou velmi rozmanité, závislé na dané pozici. Ve středisku montáže je obvykle požadováno odborné vyučení spolu s certifikátem svářeče. V technickém úseku je požadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou v oboru strojírenství. Středisko realizace pak po manažerech zakázek a staveb požaduje opět alespoň středoškolské vzdělání, ukončené maturitou. Ředitelé obchodního, technického a ekonomického úseku pak musí bezpodmínečně dosahovat vysokoškolského vzdělání v daném směru.

Úkolem technického úseku je primárně vypracování projektové dokumentace pro obchodní úsek, který na základě této dokumentace uskutečňuje jednotlivé dodávky a vypracování konstrukční dokumentace pro výrobu v dceřině společnosti, jelikož SOM, spol. s r.o. nemá pro tyto účely vlastní zaměstnance. Úsek realizace zabezpečuje kontinuální dodávky materiálu a zařízení na stavbu, koordinuje montážní pracovníky, subdodávky, a to tak, aby vše probíhalo podle daného harmonogramu výstavby. Ekonomický úsek se zabývá obvyklými úkoly, jako jsou zabezpečení účetnictví, funkčnost informačního systému, sledování ekonomické situace, řízení pohledávek apod. Organizační schéma společnosti znázorněné graficky je uvedeno níže v této práci – v kapitole Analýza 7S.

3.2 Postavení společnosti na trhu

Dodavatelé

Jelikož společnost musí snášet šibeniční záruční doby, je pro ni spolupráce s dodavateli jedna z klíčových činností. Technologie, jež společnost dodává, jsou čím dál tím víc komplikovanější než dříve. Proto vstřícnost zejména k prodloužení záručních lhůt, vysoká kvalita, spolehlivost dodávek a zejména spolehlivost zařízení hrají primární roli při výběru dodavatele.

Již tradičně a pochopitelně je největším dodavatelem dceřiná společnost STROJÍRNÝ A OPRAVNÝ MILENOV, spol. s r.o., jejíž hodnota dodávek tvořila 14% z celkové hodnoty dodávek. Ta realizuje dodávky zejména typizovaných zařízení Kunst (ČOV

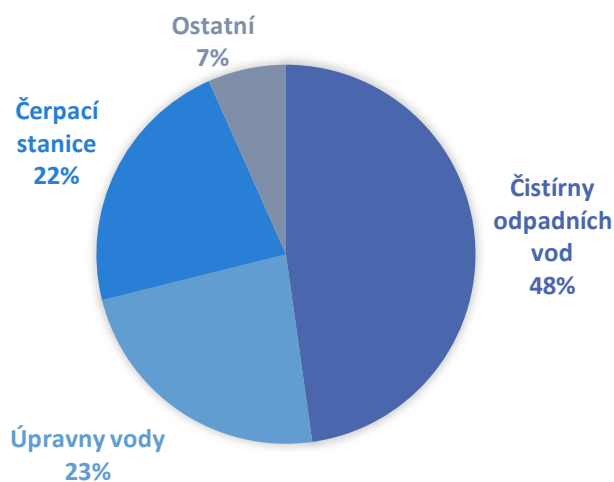
Kunst, dosazovací nádrže kruhové a podélné, lapáky písku a tuku, řetězové shrabováky, vyplachovací vany, kontejnery a podvozky pod ně, zásobníky vody, jímače bioplynu atd.), zámečnických výrobků (potrubní díly a tvarovky, konzoly, ocelové konstrukce, příruby atd.) a autodopravu realizovanou jedním nákladním vozem Mercedes-Benz Atego a valníkem Ford Transit. Dalšími významnými dodavateli byli v roce 2014 společnosti EUROVIA CS, a.s. – stavební společnost realizující subdodávky stavebních prací, DISA, s.r.o. dodávající zejména čerpadla, SCHIEBEL, s.r.o. se svými servopohony k armaturám, AERZEN SLOVAKIA, s.r.o. zabývající se dmýchadly a kompresory, STAPPERT Česká Republika, spol. s r.o., která byla největším dodavatelem nerezových trubek, potrubních dílů apod. a společnost HAWLE ARMATURY spol. s r.o.. Všechny zmíněné společnosti dodaly zboží nebo služby v hodnotě 10 mil. Kč a více.

V předminulých letech realizovaly dodávky v hodnotě nad 10 mil. Kč mimo jiné také brněnská firma FONTANA R, s.r.o. vyrábějící zařízení pro ČOV, KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s. a Olomoucká firma ELPREMO, spol. s r. o. dodávající elektrické rozvaděče a další elektrozařízení.

Pro společnost existují tradiční dodavatelé, jejichž objem dodávek je závislý na druhu realizovaných staveb v uvažovaném roce, oblasti, kde se daná stavba nachází, a také v jaké pozici Kunst na stavbě vystupuje, viz níže. Dalších dodavatelů jsou stovky, ať už jsou to místní řemeslníci, kteří jsou pro společnost také důležití nebo společnosti realizující dodávky v řádu jednotek milionů korun.

Odběratelé

Jak bude vypadat struktura odběratelů a dodavatelů v daném roce nejvíce závisí na pozici společnosti v zakázce. Jestliže je generálním dodavatelem celé stavby, pak jsou zákazníky nejčastěji společnosti typu „vodovody a kanalizace“ nebo města a obce samotné a dodavateli stavební firmy apod. Naopak je-li generálním dodavatelem právě stavební firma, projekční firma nebo některé konkurenční společnosti, stávají se z nich vážení zákazníci společnosti Kunst. V grafu je znázorněno průměrné složení dodávek za poslední tři roky.



Graf 1: Skladba zakázek firmy Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování)

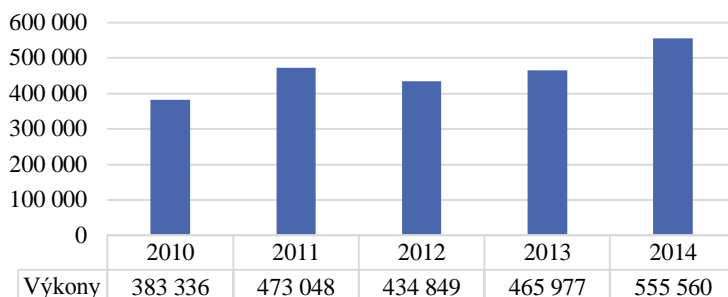
Za minulý rok tak byli největšími zákazníky stavební společnosti OHL ŽS, a.s., VCES, a.s, EUROVIA CS, a.s., IMOS Brno, a.s., CHEMKOSTAV, a.s., PORR, a.s., dohromady tvořící asi 35% obratu, konkurenční společnosti ARKO TECHNOLOGY, a.s., VWS MEMSEP, s.r.o., VA TECH WABAG Brno spol. s r. o, TRELIS, a.s., se zhruba 30% podílu, a společnosti typu vodovody a kanalizace spolu s městy a obcemi: VaK Vsetín, VaK Hradec Králové, VaK Chrudim, VaK Přerov a AQUALIA INFRASTRUCTURAS INŽENÝRING, s.r.o., celkem s cca 20-ti procentním podílem na obratu. Za každou ze tří skupin jsou uvedeni ti největší zákazníci, to znamená, že zbylých 15% tvoří menší zákazníci z uvedených skupin. Nutno dodat, že odhadem na 50-70% zakázek získá investor v současné době z dotace Evropské unie

3.3 Finanční analýza

Pro potřeby návrhové části byla provedena také částečná finanční analýza. Byly vybrány ty nejdůležitější ukazatele, abychom byli schopni zhodnotit celkovou finanční kondici společnosti. U vybraných ukazatelů je popsána skutečnost, proč je situace taková, co k ní vedlo, a možný výhled do budoucna. Na základě výsledků této části práce, s ohledem na další okolnosti jako je například situace a postavení na trhu, pak bude navrhnout možný postup rozvoje společnosti.

Jako první ukazatel byl vybrán **ukazatel tržeb**. Jelikož společnost neprodává žádné zboží, její tržby jsou tvořeny pouze výkony.

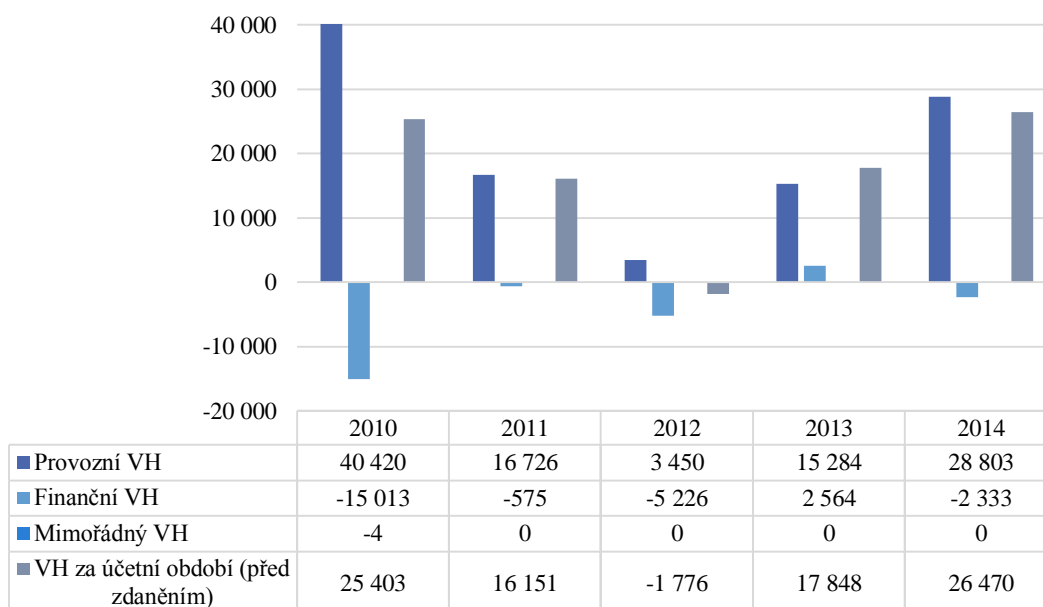
Výkony společnosti Kunst (v tis. Kč)



Graf 2: Vývoj výkonů společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

Z grafu je patrné, že ačkoliv tržby za výkony dosáhly v minulém roce rekordní hodnoty přes půl miliardy Kč, což se jí v minulosti nikdy nepodařilo, tak až na pár výjimek (zde konkrétně roky 2010 a 2014) hodnota stagnuje kolem hranice 450 mil. Kč a to nejen za posledních pět let, nýbrž v horizontu posledních deseti let. Můžeme konstatovat, že tržby společnosti nemají jednoznačný klesající trend, ale na druhou stranu nelze říct, že společnost roste a posouvá se vpřed. To, zda minulý rok je první pozitivní vlašťovkou výsledků inovací a změny vrcholného vedení z minulých dvou let, nebo je to jen souhra

Výsledky hospodaření společnosti Kunst (v tis. Kč)



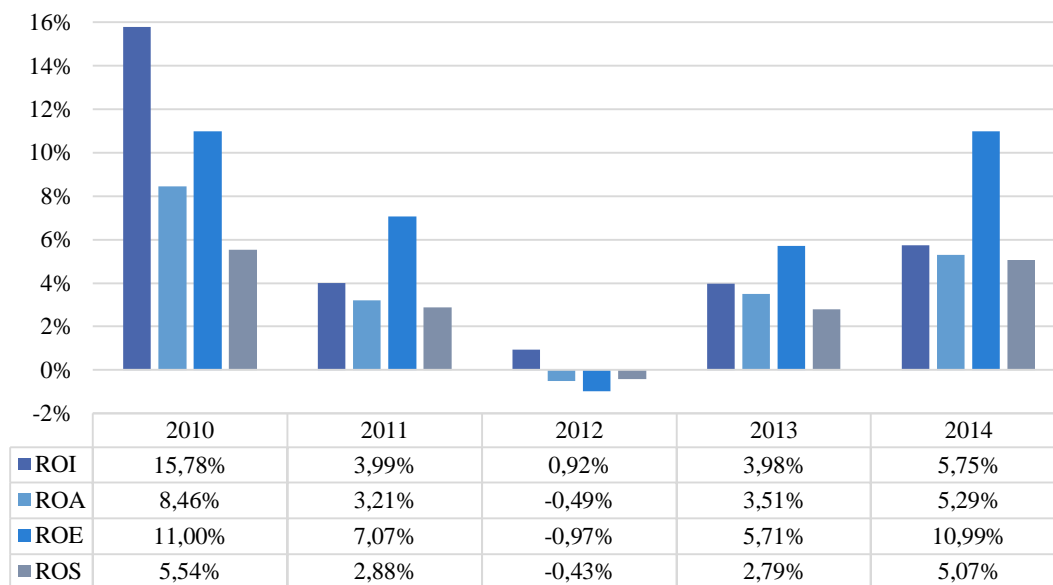
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

náhod a skutečností na trhu, se ukáže spíše až v dlouhodobém časovém horizontu. Vývoj konkurentů a podíl společnosti na trhu je uveden v přílohách práce.

Jako další byly vybrány ukazatele přímo závislé na výkonech společnosti - **ukazatele hospodářských výsledků**. Jak můžeme vidět ve výše uvedeném grafu a tabulce, celkový výsledek hospodaření je značně nestabilní a nelze ani vypořádat jeho závislost na objemu tržeb, jelikož v roce, kdy měla společnost nejmenší tržby (způsobeno poklesem zakázek), měla zároveň velmi vysoký výsledek hospodaření. V roce 2012 pak společnost utrpěla svoji první ztrátu za dobu existence, a to ne zrovna zanedbatelnou. Neúspěšnost tohoto roku byla dána zejména poklesem tržeb a růstem mezd, větších výdajů na školení a odpisy pohledávek a tím pádem se snížil již provozní VH. Tuto skutečnost pak podpořila mimo jiné kurzová ztráta přes 2 mil. Kč a úroky z poměrně velkého úvěru, který společnost měla po celý rok ve výši 70 mil. Kč => nákladové úroky 1,85 mil. Kč. Nicméně pohled na poslední dva roky je z pohledu majitelů společnosti uspokojivý.

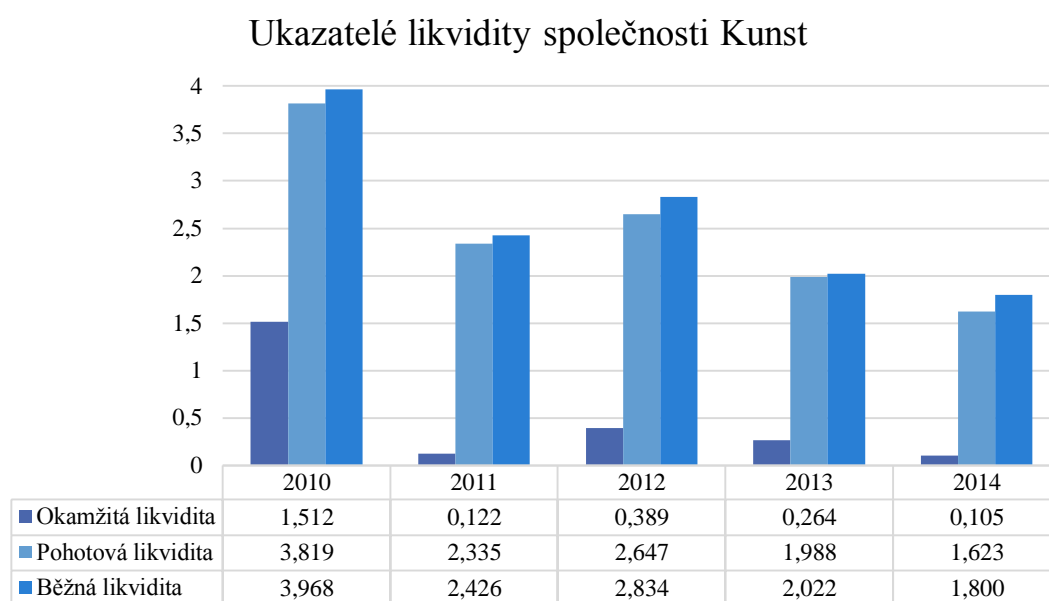
Dalšími uvedenými ukazateli jsou jednotlivé **ukazatele rentability**: ROI, ROA, ROE, ROS.

Ukazatele rentability společnosti Kunst



Graf 4: Ukazatele rentability společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

V grafu, který opět ukazuje vývoj z posledních pěti let, vidíme poměrně jasný klesající trend téměř všech ukazatelů rentability až po zmíněný kritický rok 2012. Zhodnotíme-li tyto hodnoty s hodnotami doporučenými, (ROI 12%-15% považovány za dobré >15% hodnota vynikající; ukazatel ROA, který se srovnává s konkurencí 2010: 3,39%, 2011: 4,64%, 2012: 5,44%; ukazatel ROE, jehož hodnota by měla být vyšší než hodnota dlouhodobých vkladů či státních dluhopisů; ROS, který by měl být >6%), zjistíme, že kromě ukazatele ROE se hodnoty firmy vesměs pohybují pod doporučenými hodnotami, ukazatele ROA pod hodnotami odvětvového průměru. V roce 2014 hodnota ROE dosáhla téměř dvojnásobku ROA. To může ukazovat na skutečnost, že ROE je na poměrně slušné úrovni, díky vyššímu zadlužení. Taková situace by při růstu úrokových sazeb mohla pro společnost znamenat velký problém. Průběh těchto hodnot pochopitelně velmi úzce souvisí s výsledky hospodaření uvedenými v předchozím grafu a můžeme tak vyzorovat prakticky totožný vývoj grafů, jejichž pomyslná spojnice má tvar roztaženého „U“.



Graf 5: Ukazatelé likvidity společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

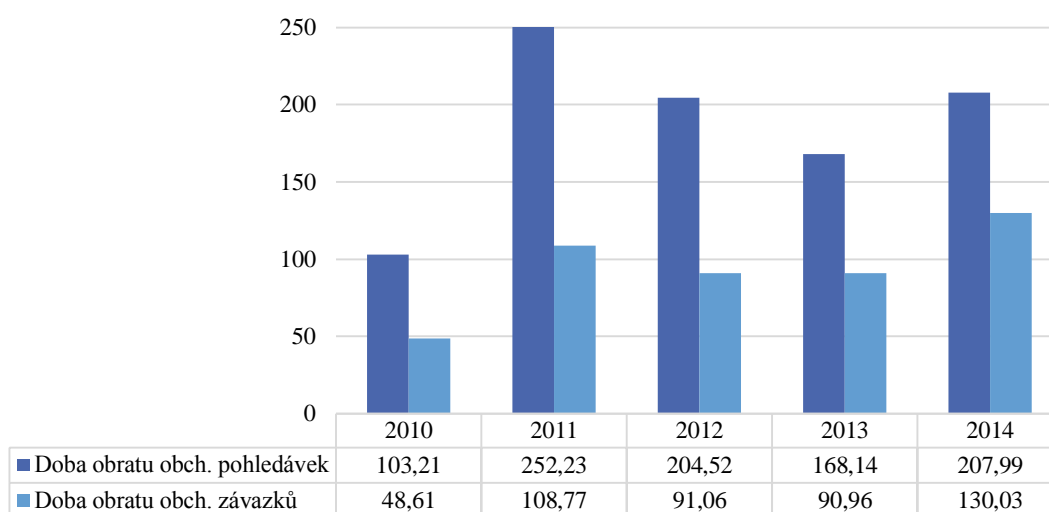
Následují **ukazatelé likvidity**. Ještě v roce 2010 byly hodnoty likvidit vyšší než doporučené hodnoty, což značilo špatné hospodaření s kapitálem (tento trend převažoval i v předchozích desíti letech). V roce 2011 se situace změnila a okamžitá likvidita se snížila dokonce pod doporučenou hodnotu a běžná likvidita se dostala mezi hranice doporučených hodnot. Pohotová likvidita zůstala pořád nad doporučenou

hodnotou. V roce 2012, stejně tak jako v roce 2013 se hodnota okamžité likvidity stabilizovala do doporučených hodnot. Situace se však zdramatizovala v minulém roce 2014. Jak okamžitá tak běžná likvidita se ocitla pod doporučenými hodnotami a pouze pohotová likvidita zůstala v doporučených hranicích. Tento fakt bezprostředně souvisí s růstem doby obratu pohledávek a společnost tak nemá dostatek prostředků na úhradu svých závazků – s touto až kritickou situací pak souvisí nutnost úvěru od banky, což znamená zvyšování nákladů, snižování zisku atd.

Pro lepší orientaci jsou ještě uvedeny doporučené hodnoty likvidit:

- Okamžitá likvidita – 0,2-05; vyšší hodnota poukazuje na špatné hospodaření s kapitálem.
- Pohotová likvidita – 1-1,5; hodnotu <1 banky považují za nepřijatelnou.
- Běžná likvidita – 2-3; což je hodnota finančně zdravých podniků.

Vybrané ukazatele aktivity společnosti Kunst (ve dnech)



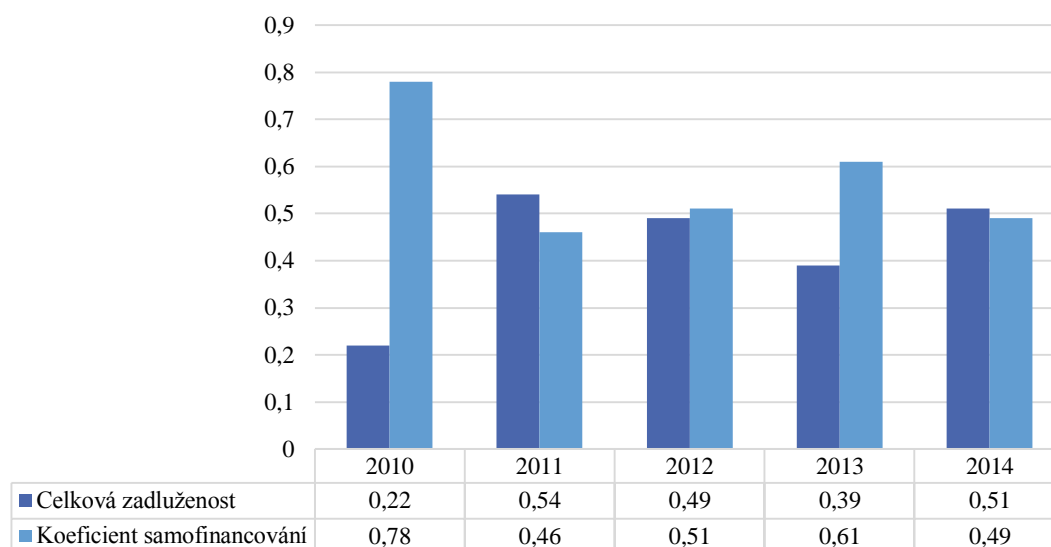
Graf 6: Vybrané ukazatele aktivity společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

Přejdeme nyní k **vybraným ukazatelům aktivity** společnosti, a to k ukazatelům doby obratu obchodních pohledávek a závazků. Tyto dva ukazatele jsou dlouhodobým problémem společnosti, jež souvisí jednak s oblastí působení společnosti, tak s velkou neochotou platit a zneužíváním vstřícnosti společnosti Kunst některými odběrateli. Z dlouhodobějšího hlediska, které zde není uvedeno, je rok 2010 spíše výjimkou. Od roku 2007 se doba obratu pohledávek pohybuje kolem 200 dní, a ačkoliv převládá

v letech 2011-2013 pozitivní klesající trend, minulý rok byl z tohoto pohledu opět neúnosný zejména z toho důvodu, že ačkoliv se zvýšily tržby, tak neúměrně tomu vzrostla také doba obratu obchodních pohledávek. V této situaci se nelze utěšovat skutečností, že ve vybraných předchozích letech byla výše doby obratu závazků nižší a doba obratu pohledávek naopak ještě vyšší. Z praktického hlediska firma poskytuje odběratelům bezúročný úvěr po neuvěřitelnou dobu delší jak sedm měsíců a bez nadsázky lze konstatovat, že působí jako malá a velmi výhodná banka. Tato velmi neuspokojivá situace si však vyžaduje financování, které je částečně řešeno samozřejmě úročeným úvěrem od banky, částečně se tato skutečnost přenáší na dodavatele za pomoci vyjednaných delších splatností přijatých faktur, což lze zpozorovat i na rozdíl mezi jednotlivými doby obratu v roce 2013 a 2014 – stejný rozdíl cca 80 dní.

Jako poslední ukazatel z finanční analýzy je uveden **ukazatel zadluženosti**.

Ukazatele zadluženosti společnosti Kunst



Graf 7: Ukazatele zadluženosti společnosti Kunst

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kunst, 2010-2014)

Z grafu můžeme jednoduše vyčíst výši cizích zdrojů a vlastních zdrojů čili koeficient samofinancování. V předchozích letech, které zde opět nejsou uvedeny, byl koeficient samofinancování podobný roku 2010 čili $\pm 0,75$. V dalších letech však vidíme, že zadluženost roste a trend se přibližuje spíše poměru 50:50, což odpovídá doporučeným hodnotám. Mezi závazky společnosti patří jednak obchodní závazky tak závazky bance. Letním pohledem do účetnictví firmy jsem došel k závěru, (konkrétně na nákladové

úroky, ostatní finanční náklady a na stav úvěrového účtu v posledních letech), že v letech, kdy po většinu daného roku nebyl čerpán úvěr, nebo došlo k jeho výraznému splacení, se razantně snížili jak nákladové úroky, tak ostatní finanční náklady, což mělo velmi pozitivní vliv (v řádech několika milionů Kč) na finanční výsledek hospodaření a následně i celkový výsledek hospodaření.

Mezi jednotlivými ukazateli samozřejmě existuje velmi úzká provázanost. Zvýšení výše výkonů vede k většímu pohybu peněz směrem ze společnosti tzv. „do světa“ což spolu se zhoršením doby obratu pohledávek má neblahý vliv jak na likviditu společnosti, tak na její zadluženost. Jelikož společnost obchoduje se zahraničními partnery, není možné domluvit dobu splatnosti faktur delší než 60 dní, stejně tak jako s generálním dodavatelem, kterému své platební podmínky diktuje investor (obojí viz níže). Ukazatel doby obratu pohledávek je také z části zkreslen řízením peněžního toku mezi mateřskou a dceřinou společností.

3.4 STEPE analýza

Sociální faktory

Pro společnost Kunst můžeme sociální hlediska brát ze dvou pohledů. Za prvé z pohledu ÚV a za druhé z pohledu ČOV. Vezmeme-li v úvahu ÚV, hraje hlavní roli spotřeba pitné vody jak pro konečné spotřebitele, tak pro spotřebitelský trh. Jako rizikový faktor je pokles spotřeby vody v letech 2004 až 2014 o 9%, v roce 2014 tedy byla průměrná spotřeba 87,9 litrů na osobu a den. To je způsobené převážně snahou obyvatel ušetřit peníze za vodu z vodovodního řádu ať už díky omezení plýtvání nebo přecházením na vodu ze soukromé studny. Důvod je jasný, ačkoliv klesla spotřeba o zmíněných 9%, cena pitné vody vzrostla o 44% a v roce 2014 tak byla průměrná cena 77,66 Kč za metr krychlový a dá se očekávat, že tento trend zdražování bude pokračovat i v následujících letech. Kromě toho je potřeba vzít v potaz ztráty ve vodovodních řádech, které činí cca 20% produkce, které by se mohly snížit inovací těchto řádů, a spotřeba by se tak opět snížila. Z pohledu ČOV je důležité, kolik obyvatelstvo a průmysl vyprodukuje splaškových vod. Dle ČSÚ i množství vypouštěných odpadních vod do kanalizace klesá, a to i přesto že přibývá počet obyvatel připojených na kanalizaci. Nicméně realizace nových ČOV pro menší obce,

keré se nenapojí na ústřední čistírnu je pro společnost příležitost (Wolf, 2014; ČSÚ, 2015).

Technologické faktory

Další velmi důležitý faktor, který působí na činnost společnosti. Se stále se zpřísňujícími požadavky na kvalitu pitné vody a vyčištěné vody vypouštěné do řek se zvyšují také požadavky na dodané technologie. Tyto technologie nesou velké náklady na vývoj, tudíž jejich cena je vyšší, a ačkoliv jsou nové, jsou často energeticky náročnější (např. vyšší stupeň provzdušnění vyžaduje větší dmychadla apod.).

Ekonomické faktory

Jednoznačně výše vodného a stočného v ČR a jako podstatný ekonomický faktor rozhodně můžeme označit i příliv dotací z Evropské unie. V roce 2015 dobíhá dotační období 2008-2013 (+ 2 roky), ve kterém bylo rozděleno až 40 mld. Kč. Současně s tím již běží další program (2014-2020 + 2 roky) a to Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, ve kterém je přiděleno dalších 35 mld. Kč do oblasti vodohospodářství, přičemž z uvedené sumy půjdou asi 4 mld. Kč do technologií. Příliv zakázek financovaných z tohoto programu však lze očekávat až v polovině roku 2016 (Boráň, 2015).

Politické faktory

Z hlediska politicky-legislativního, mimo samozřejmé zákony (o DPH, o dani z příjmů, silniční, obchodní zákoník, zákoník práce, atd.), je nutné zmínit politická rozhodnutí, které ovlivňují vývoj kurzu apod., a které velkou měrou ovlivňují společnost, musíme poukázat i na spojitost s Evropskou unií a její legislativu. Zejména její požadavky na kvalitu vod, podmínky pro napojení obcí na kanalizaci a v neposlední řadě nařízení o maximální lhůtě splatnosti faktur 30 dní. Účastníci transakce se mohou domluvit i jinak, maximálně však na 60 dní. Tento zákon přímo volá o přijetí do zákonů ČR, jelikož současná legislativa toto nijak neupravuje, a termíny splatností jsou tak až likvidačně vysoké a nesmyslné.

Ekologické faktory

Tento faktor velmi souvisí s již výše zmíněným, zejména požadavky na kvalitu vod.

3.5 Porterova analýza

Nebezpečí nově vstupujících firem

Vstup nové konkurenční společnosti na trh, která by vyloženě ohrožovala existenci společnosti je téměř mizivé. Avšak reálná hrozba další firmy, která by mohla obsadit větší či menší část trhu zde existuje. Jelikož jsou nutné poměrně vysoké vstupní náklady a v tomto oboru i velmi silná finanční stabilita, které navíc musí být podepřeny znalostmi a zkušenostmi kvalifikovaných pracovních sil, lze tuto hrozbu očekávat zejména jako vstup zahraniční konkurence na tuzemský trh, což se v minulosti i stalo, nebo odkoupením menší technologické firmy významnou stavební firmou, která díky referencím tuto menší firmu rozvine. Lze bez nadsázky říci, že jedině konkurent zaštitěný velkou nadnárodní společností, díky níž bude mít dostatek zmíněného kapitálu a referencí, může nově vstoupit na již tak poměrně dost zaplněný trh s technologiemi pro vodohospodářství a ohrozit stávající firmy na trhu.

Nebezpečí substitutů

Společnost Kunst působí na poměrně specifickém trhu. Lze konstatovat, že substitut jako takový prakticky neexistuje, jelikož čištění a úprava vody je diverzifikovaná činnost, která má své fyzikální a chemické pravidla. Na tomto trhu je pro firmy klíčové vynalézt takovou technologii, která čištění nebo úpravu vody nějakým způsobem zefektivní nebo zlevní. Za substituty bychom tedy mohli teoreticky považovat akorát konkurenční technologie, které ale budou mít vždy stejný cíl - vyčistit splaškovou nebo průmyslově znečištěnou vodu, nebo naopak upravit parametry vody tak, aby splňovala požadavky normy na pitnou vodu, nebo jiné parametry pro výrobní provozy potravinářských či chemických společností.

Vyjednávací vliv odběratelů

Jak již vyplynulo z kapitoly Postavení společnosti na trhu, odběrateli firmy Kunst jsou jak zákazníci ze soukromého sektoru (mimo zmíněné konkurenční a stavební

společnosti se často jedná i o potravinářské podniky, nebo chemické závody, které buď potřebují upravit vodu tak, aby odpovídala požadovanému výrobnímu procesu, nebo naopak vyčistit vodu znečištěnou provozem), tak z veřejného sektoru (města, obce).

Tlak na společnost Kunst, který odběratelé vyvíjejí, je obrovský a to jak finančního hlediska, tak realizačního. Aby se společnost vůbec mohla leckteré soutěže zúčastnit, potřebuje nutné **reference**. Většina zakázek je tak získána na základě vyhrané soutěže, kdy hlavní roli hraje **cena**. Ta však musí obsahovat takové řešení, které odpovídá projektu, a stroje spolu se zařízeními musí splňovat určité technické parametry a být kvalitní. Poté odběratelé požadují téměř šibeniční termíny splatnosti faktur (většinou však přenášejí doby splatnosti investora 90 dní + 15 dní jejich rezerva) a zádržné ve výši 5% držené po celou dobu běhu záručních lhůt (většinou může být řešeno bankovní zárukou, která je levnější než případný úvěr), které však sahají daleko za známé dva roky, plus 5% po dobu realizace díla, spolu s někdy až skoro nereálnými termíny dodávky (nereálné z důvodu technologických, nikoliv neschopnosti společnosti Kunst). Firma Kunst se vždy snaží se zákazníkem najít schůdné řešení pro obě strany, i když nutno říci, někdy je to nelehký úkol.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů naopak není zcela zásadní, avšak i v tomto ohledu musí jednatelé vykonávající svou funkci s péčí řádného hospodáře často a hodně vyjednávat. Jde pochopitelně o problémy klíčící z předchozího odstavce, které je nutno aspoň částečně přenášet na dodavatele. To znamená vyjednávání zejména o prodloužení záručních lhůt tak, aby Kunst nekryl například tři roky záruk ze svých zdrojů a platebních podmínek – zejména prodloužení lhůt splatnosti faktur.

Nebezpečí stávající konkurence

Na trhu, na kterém Kunst působí, panuje v současné době poměrně ostrý konkurenční boj a pro společnost pochopitelně nepříliš příznivá situace. Nelze opomenout smutnou skutečnost z předchozích cca 7 let, kdy vedení společnosti žádným významným způsobem neinvestovalo zisky zpět do společnosti, a naopak zde byla snaha o utlumení technického úseku a inovační činnosti, jež se projevilo zejména snížením konkurenceschopnosti firmy, ztráty podílu na trhu a v roce 2013 také extrémně

špatnými hospodářskými výsledky společnosti. Po změně vedení se však společnost pomalu ale jistě stabilizuje a získává nazpět schopnost vyhrávat zakázky.

V současné době jsou největšími konkurenty společnosti:

- Arko technology, a. s. se sídlem v Brně, která je zaštitěna nadnárodní korporací Vinci, díky čemuž se jí dostává velmi dobré podpory jak po stránce technické tak finanční. Má vlastní technický úsek i výrobu. Tato firma konkuruje v celém oboru působnosti Kunst a v současné době je vnímána jako největší konkurence.
- K&K Technology, a. s. z Klatov, která se dříve zabývala zejména technologiemi bioplynů, ale nyní konkuruje ve všech směrech a hlavně v pojezdových mostech. Má stejně tak jako Kunst a Arko technology svoji výrobní složku, která se specializuje mimo jiné na obráběcí činnost a vlastní technický úsek.
- Velká společnost KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s., která má daleko širší pole působnosti, nicméně v oblasti vodohospodářství odhaduji obrat v řádech pár set milionů korun.
- ENVI-PUR, s. r. o., která vyniká hlavně na trhu malých domovních čistíren. Na tomto trhu sice společnost Kunst také působí, avšak pouze velmi okrajově. Další pole působnosti jsou menší čistírny odpadních vod a úpravný.
- Původně německá společnost HST Hydrosystémy s.r.o., která však konkuruje zejména v zakázkách v severních Čechách, Praze a na severní Moravě.
- Dalšími konkurenty jsou společnosti Hakov, a. s., Fortex-AGS, a. s., VHZ - DIS, spol. s r.o. a Voda CZ, s. r. o.. Tyto společnosti konkurují ve všech oblastech působení firmy Kunst, avšak v menších objemech než výše zmíněné.
- Specifickými konkurenty jsou VA TECH WABAG Brno spol. s r. o. a VWS MEMSEP s.r.o., jejichž obrovskou výhodou v soutěžích jsou reference zpravidla ze zahraničí. Díky těmto referencím se mohou ucházet ve více výběrových řízeních a vyhrané zakázky zpravidla realizují za pomoci subdodavatelských firem.

3.6 SWOT analýza

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Kunst, spol. s r. o.

		Příležitosti					Hrozby					+	-	Rozdíl	Poř.
		Současný příliv Evropských financí	Příležitost a schopnost obsloužit velký počet zákazníků	Příležitost a schopnost uspokojení širšího spektra potřeb zákazníků	Vstup na nové trhy	Současné legislativní požadavky na zák. při nakládání s odp. vodami	Růst konkurence s nižšími fixními náklady	Vznik dosud neznámého substitutu	Nízký růstový potenciál po skončení čerpání z fondů EU	Hospodářský cyklus (pokles)	Změna zákaznických postupů (vysoké penalizace, dlouhé splatnosti a záruční lhůty)				
Silné	+ Pověst a image značky Kunst	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+	+	+	+	0	14	0	14	1.
	+ Konkurenceschopný a žádaný produkt	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/-	+/-	+	+	0	14	2	12	2.
	+ Kreativní lidské zdroje	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	-	+/-	-	-	+	12	4	8	6-7.
	+ Kvalita služeb	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/-	0	-	-	+/-	12	4	8	6-7.
	+ Využívání úspor z rozsahu	+/+	+/+	+/+	+/+	+	+/-	0	+/-	+/-	0	12	3	9	4-5.
	+ Finanční a kapitálová stabilita	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+	+/-	-	-	+	13	3	10	3.
	+ Šíře výrobního sortimentu	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/-	+/-	+/-	-	0	13	4	9	4-5.
Slabé	- Export	0	-	-	-	-	-/-	0	-/-	-/-	0	0	10	-10	1.
	- Informační systém (nekompletní)	0	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	3	-3	4.
	- Vysoké mzdové náklady	0	0	0	0	0	-/-	0	-/-	-/-	0	0	6	-6	2.
	- Nízké marže	-	-/+	-/+	+/+	+/+	+/-	0	-	-	0	7	6	2	5.
	- Stáří klíčových zaměstnanců	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	5	-5	3.
+		14	15	15	16	16	7	5	4	3	3				
-		1	4	4	2	1	12	4	10	10	2				
Rozdíl		13	11	11	14	15	-5	1	-6	-7	1				
Poř.		3.	4-5.	4-5.	2.	1.	3.	4-5.	2.	1.	4-5.				

(Zdroj: Boráň, 2015)

Z analýzy vyplývají jako nejsilnější faktory podporující konkurenční výhody společnosti KUNST „Pověst a image značky Kunst“ a dále „Konkurenceschopný a žádaný produkt“, který firma dokáže podpořit kvalitním personálním zastoupením a finanční kapitálovou stabilitou, umožňující mimo jiné úspory z rozsahu. Tyto silné

stránky by měly být účinnou konkurenční výhodou, potenciálně uplatňovanou při vstupu na cizí trhy, což je v současnosti slabou stránkou společnosti. Při zaměření na export by se dala tato stránka účinně kompenzovat. Dalšími významnými slabými stránkami jsou vysoké mzdové náklady na kvalifikovanou sílu a nedokončený IS.

Největšími hrozbami jsou faktory snižující tržní potenciál firmy. Zejména se jedná o ukončení čerpání peněz z fondů EU a propad ekonomiky oslabující příjmy státního rozpočtu. Naopak příležitostmi jsou aktuální legislativní požadavky na nakládání s odpadními vodami a zejména příležitost vstupu na zahraniční trhy. Export by představoval účinný nástroj pro eliminaci uvedených nejvýznamnějších hrozeb.

Závěrem lze konstatovat, že společnost rozhodně má potenciál a schopnost eliminovat hrozby a slabé stránky při využití exportních příležitostí, pročež může uplatnit následující kritické faktory úspěchu podporující konkurenční výhody společnosti seřazené dle významnosti:

1. Pověst a image značky Kunst
2. Konkurenceschopný a žádaný produkt
3. Finanční a kapitálová stabilita
4. Šíře výrobního sortimentu
5. Využívání úspor z rozsahu
6. Kreativní lidské zdroje
7. Kvalita služeb

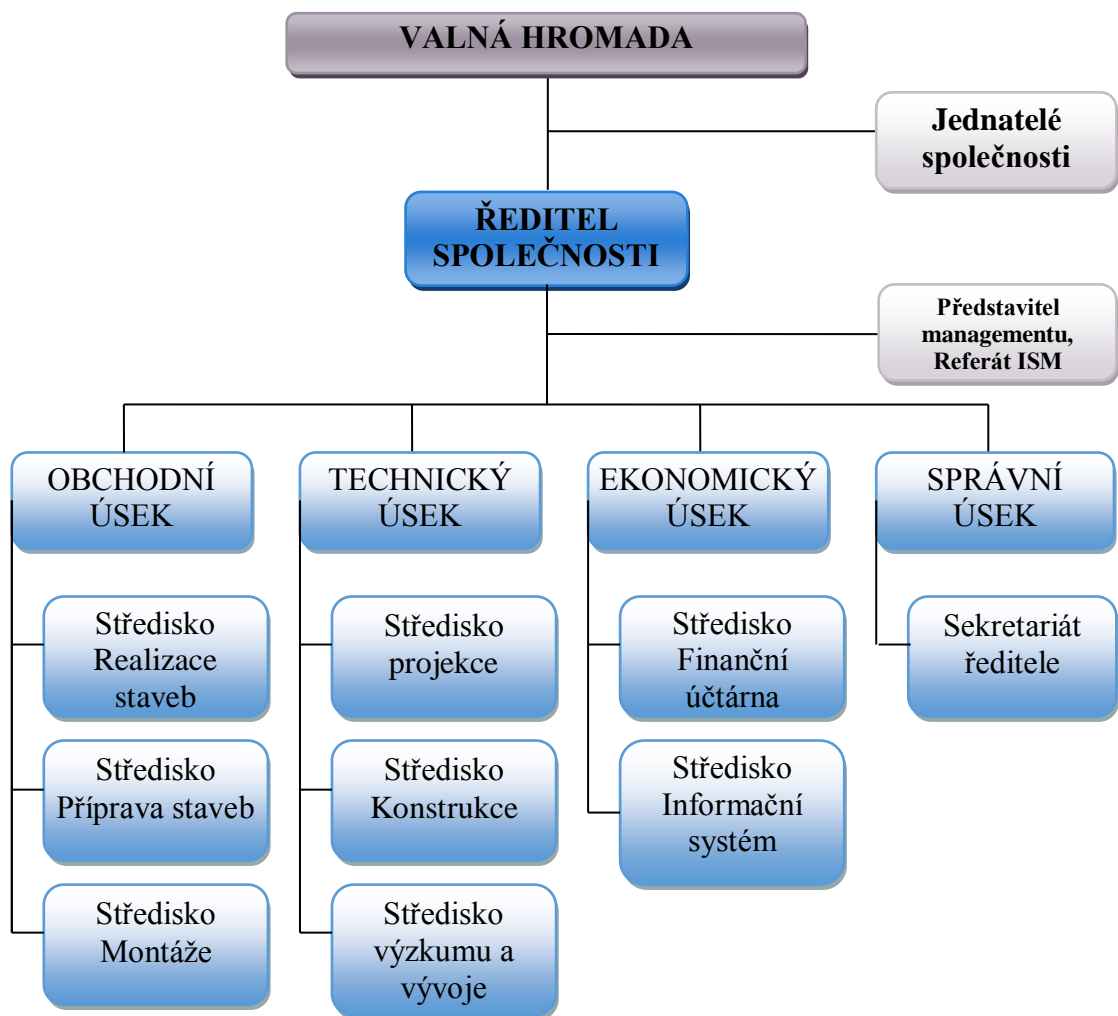
3.7 Analýza 7S

Strategie společnosti

Společnost, která příští rok oslaví 25 let na českém trhu v oblasti vodohospodářství, již od svého založení dbá hlavně na poskytování kvalitních služeb a výrobků své dceřiné společnosti. Tuto strategii plánuje vyznávat i nadále, a zlepšovat poskytovaný servis a vztahy se zákazníky.

Organizační struktura

Organizační struktura, pracovní náplň jednotlivých úseků, požadavky na vzdělání pro práci na určitých pozicích byla popsána výše v části Personalistika a organizace práce. Následuje tedy zmíněné graficky vyjádřené organizační schéma.



Obrázek 13: Organizační schéma
(Žůrek, 2015)

Organizační struktura nejvíce odpovídá liniově štábní struktuře, jelikož ve společnosti jsou jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tzn. každý zaměstnanec má jednoho přesně daného nadřízeného, ale struktura je rozdělena do úseků – obchodní úsek, technický úsek a ekonomický úsek. Dá se konstatovat, že organizační struktura je vzhledem k velikosti firmy a oblasti působení naprosto ideální a umožňuje tak dokonalou specializaci jednotlivých středisek na vlastní činnost, přičemž průnik výsledků těchto středisek znamená výsledek kvalitně odvedené práce celého podniku.

Informační systémy

Společnost již několik let využívá informační systém ABRA G3. V průběhu těchto let byl systém upravován a modifikován pro potřeby firmy. V dnešní době systém zahrnuje zejména účetnictví, přehled zakázek, dodavatelů a odběratelů, základní údaje o

zaměstnancích. Všechny počítače jsou pochopitelně zapojeny do podnikové sítě, přičemž vrcholoví manažeři mají zřízený dálkový přístup, díky kterému mohou pomocí internetu přistupovat do podnikové sítě prakticky odkudkoliv ve světě.

Styl řízení

Styl řízení společnosti se ztotožňuje s demokratickým stylem. Generální ředitel má vždy hlavní a konečné slovo s tím, že toto tvrzení platí na nižších úrovních i o třech dalších ředitelích. Všichni jsou ale velmi otevření a vnímají a analyzují návrhy a podněty od svých podřízených. Problém spíše spočívá v podřízených, kteří nedostatečně využívají těchto „otevřených ředitelských dveří“, a přicházejí spíše výjimečně, až když se vyskytne nějaký problém, nikoliv v rámci preventivního opatření.

Spolupracovníci

Zaměstnanci společnosti, z pohledu nezávislého pozorovatele tvoří dobrý pracovní kolektiv, ve kterém je pracovní atmosféra uvolněná a příjemná. Vedení společnosti tuto skutečnost podporuje pravidelnými aktivitami, jako jsou sportovní dny, kulturní akce a firemní zájezdy na utužení kolektivu, zároveň i na omezení fluktuace zkušených zaměstnanců. Významnými poskytovanými benefity jsou dotace permanentek na městskou plovárnu, jelikož práce v administrativní budově i v terénu na stavbě je fyzicky poměrně náročná.

Sdílené hodnoty firmy

Vzhledem k důležitosti propojení výsledků prací jednotlivých středisek se dbá na vnitřní komunikaci mezi útvary a zaměstnanci. Pro kvalitu výsledné práce je důležité, aby každý zaměstnanec cítil zodpovědnost za odvedenou práci a přistupoval k ní svědomitě a s pokorou. Vedení společnosti by se zaměstnanci rádo sdílelo myšlenku, že vysoké a kvalitní pracovní nasazení se neprojeví jen na zvýšení výkonnosti a zisku společnosti, ale i na jejich pracovních a platových podmínkách. Tuto základní logickou myšlenku prozatím nejsou někteří zaměstnanci schopni pochopit.

Schopnosti

Na vrcholných pozicích jsou lidé, kteří ve firmě vynikají svými dlouholetými zkušenostmi a znalostmi. Tyto zkušenosti a znalosti je však potřeba předávat i podřízeným zaměstnancům, aby jejich práce byla produktivnější a kvalitnější. Navíc v dynamickém prostředí, ve kterém společnost operuje, se nestačí spoléhat pouze na interní inovační schopnosti a na školení, ale je nutné spolupracovat s externími institucemi jako např. strojírenské fakulty vysokých škol. To společnost v malé míře také činí.

4 Využití BSC ve společnosti Kunst

Byla provedena analýza současného stavu společnosti Kunst, spol. s r. o. a nyní, na základě poznatků z teoretické části této práce bude implementována metoda Balanced Scorecard do podniku.

Jelikož společnost nemá žádné pobočky, uvažujeme, že jako jediná jednotka, na kterou bude tato metoda implementována, je právě základní pobočka v Hranicích. Do budoucna by se dalo také uvažovat o implementaci metody Balanced Scorecard do dceřiné výrobní společnosti SOM, spol. s r. o., nicméně to není cílem této práce.

BSC bude realizována pomocí čtyř zmíněných perspektiv a to: perspektivy finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Každá z těchto perspektiv pak bude mít své dílčí cíle, a měřítka, pomocí kterých se bude moct zhodnotit míra dosažení stanoveného cíle. Ke stanovení cílů je však nutné nejdříve stanovit strategii společnosti.

4.1 Strategie společnosti

Jak vyplývá z analytické části, jedná se o strojně-technologickou společnost, která se prezentuje jako komplexní dodavatel technologických částí investičních celků jako jsou úpravny vod, čistírny odpadních vod a čerpacích stanic.

Konkurenční prostředí, ve kterém společnost působí je tvrdé, a vyhlídky na lepší časy v tomto ohledu jsou předem vyloučené. Jak dále můžeme pozorovat z provedené finanční analýzy, společnost nevykazuje stabilní výsledky hospodaření, ani stabilní výši výkonů. Strategie společnosti se v současné době ubírá směrem stabilizace současné pozice firmy na daném trhu, poskytování kvalitních a komplexních služeb svým zákazníkům a uplatňování inovací v oblasti vodohospodářství. Cílem této strategie je dle slov p. Boráně dlouhodobé uspokojování zákazníků a vidina dlouhodobě generovaného zisku.

4.2 Stanovení cílů dle perspektiv

Výše uvedené cíle jsou poněkud obecné. Pro implementaci BSC je nutné z velkého počtu možných obecných cílů vybrat ty, které podpoří strategii společnosti. Je tedy

nezbytné vymežit určitý menší počet jasných a konkrétních cílů. Vybrání správných cílů je neméně důležité jako následné vybrání ukazatelů a navržení strategických akcí.

4.2.1 Cíle finanční perspektivy

- Ekonomická stabilita a růst – Základním předpokladem pro dlouhodobé fungování společnosti na trhu je nezbytné stabilizovat její ekonomické výsledky. Tento finanční cíl však nemůže být v žádném případě splněn, nebude-li podpořen splněním cílů z dalších cílů ostatních perspektiv.
- Maximalizace zisku – Z analytické části jsme zjistili, že podnik operuje na poměrně zaplněném trhu. Tuto důležitou skutečnost je potřeba vzít v úvahu při stanovování strategických akcí. Téměř jistě můžeme již nyní říct, že společnost nebude maximalizovat svůj zisk pomocí dramatického zvyšování tržeb a tržního podílu, ale naopak by se mělo eliminovat plýtvání, které v současné době ve firmě bezesporu je, a dalšími dostupnými prostředky by se měly snížit náklady společnosti.
- Stabilizace tržeb – Jak již bylo několikrát zmíněno, nelze očekávat velké zvyšování tržního podílu, nicméně pro společnost existuje jedna cesta, jak lze stabilizovat objem tržeb i za předpokladu poklesu objemu velkých zakázek.

4.2.2 Cíle zákaznické perspektivy

- Větší ziskovost zakázek – Ačkoliv společnost dodává velmi kvalitní služby a zařízení, současná hodnota marže z jednotlivých zakázek je v průměru velmi nízká.
- Růst spokojenosti zákazníka – Tento cíl je zejména orientován na stávající zákazníky. Společnost Kunst vždy poskytovala kvalitní služby zákazníkům, avšak růst jejich spokojenosti by měl být podpořen zejména lepšími poprodejními službami.
- Zvýšení kvality komplexnosti služeb – Z analýzy vyplynulo, že společnost nabízí tzv. komplexní dodávky technologických celků. Rozsah dodávky se však liší podle toho, v jaké pozici společnost Kunst na dané stavbě je. Nutno dodat, že některé části dodávky jsou řešeny formou subdodávek.

- Akvizice menších zakázek – V současné době většinu obratu společnosti tvoří zakázky získané v soutěžích. Jak vyplynulo z analytické části, cena v nabídkách pro takové soutěže je co nejnižší, což se pochopitelně projeví na marži z dané zakázky.

4.2.3 Cíle perspektivy interních procesů

- Zlepšení řízení pohledávek – Nejen díky chybějící právní úpravě se doba splatnosti faktur pohybuje v závratných výších. Podíváme-li se na dobu obratu pohledávek, byla v minulém roce vyšší než 200 dní, což představuje obrovské nároky na kapitálovou stabilitu. Vysoká doba obratu pro společnost také znamená zvýšené náklady z důvodu úvěru.
- Snížení režijních nákladů (eliminace plýtvání) – Společnost za dobu své existence vyrostla do současné podoby, ve které se stabilně udržuje již několik let. Problémem však je absence regulátorů a pravidel, které by snížili vysoké režijní náklady.
- Zvýšení produktivity práce – Podíváme-li se na tržby společnosti, zjistíme, že každoročně poměrně výrazně kolísají. Naopak podíváme-li se na počet zaměstnanců, zjistíme, že je dlouhodobě stabilní. Nabízí se logická otázka, nejsou někteří zaměstnanci zbyteční, respektive, kdo pracuje na maximum a kdo se spíše „veze“?

4.2.4 Cíle perspektivy učení se a růstu

- Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí zaměstnanců – Jestliže firma chce jít cestou kvalitních služeb, je nutné zaměstnávat kvalifikované pracovní síly. Lidský faktor bývá ne nadarmo považován za jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů každé společnosti. Dalo by se říci, že prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, si kvalitní pracovní síly vysloveně žádá.
- Lepší využití stávajícího informačního systému – Stávající informační systém se používá zejména pro potřeby účetnictví. Jeho potenciál je však obrovský a jeho lepší využití by znamenalo efektivnější chod celé společnosti spolu se snížením nákladů.

- Zlepšení procesu výzkumu a vývoje – Když vezmeme v úvahu, v jakém rychle se měnícím prostředí se společnost pohybuje, je nutné přicházet na trh s novými inovativními přístupy a výrobky, aby společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost a byla tak schopná obstát na trhu.

Tabulka 2: Přehled stanovených cílů dle jednotlivých perspektiv

Finanční perspektiva	Zákaznická perspektiva	Perspektiva interních procesů	Perspektiva učení se a růstu
Ekonomická stabilita a růst	Větší ziskovost zakázek	Zlepšení řízení pohledávek	Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí zaměstnanců
Maximalizace zisku	Růst spokojenosti zákazníka	Snížení režijních nákladů	Lepší využití stávajícího informačního systému
Stabilizace tržeb	Zvýšení kvality a komplexnosti služeb	Zvýšení produktivity práce	Zlepšení procesu výzkumu a vývoje
	Akvizice menších zakázek		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.5 Strategická mapa

Tato mapa ukazuje propojení jednotlivých perspektiv a jejich dílčích strategických cílů s cíli dalších perspektiv. Toto propojení nám jednak znázorňuje vztahy příčin a následků a jednak plnění dílčích strategických cílů, což přispívá k dosažení výše uvedených cílů společnosti.

Níže zpracovaná mapa (obrázek č. 14) byla sestavena dle systému bottom – up, čili od spodu nahoru. To znamená, že se vycházelo z perspektivy učení se a růstu, přes interní a zákaznickou perspektivu až po perspektivu finanční. Ze schématu však vyzorujeme, že ne všechny cíle jsou pevně svázány s cíli z výše postavené perspektivy. Některé cíle jsou provázány i s jiným cílem ve stejné perspektivě, a až právě tento cíl je spojen

s dosažením cíle z vyšších perspektiv. Pro ujasnění a zpřehlednění některých vztahů ve strategické mapě jsou v následujících čtyřech odstavcích popsány všechny vztahy verbálně.

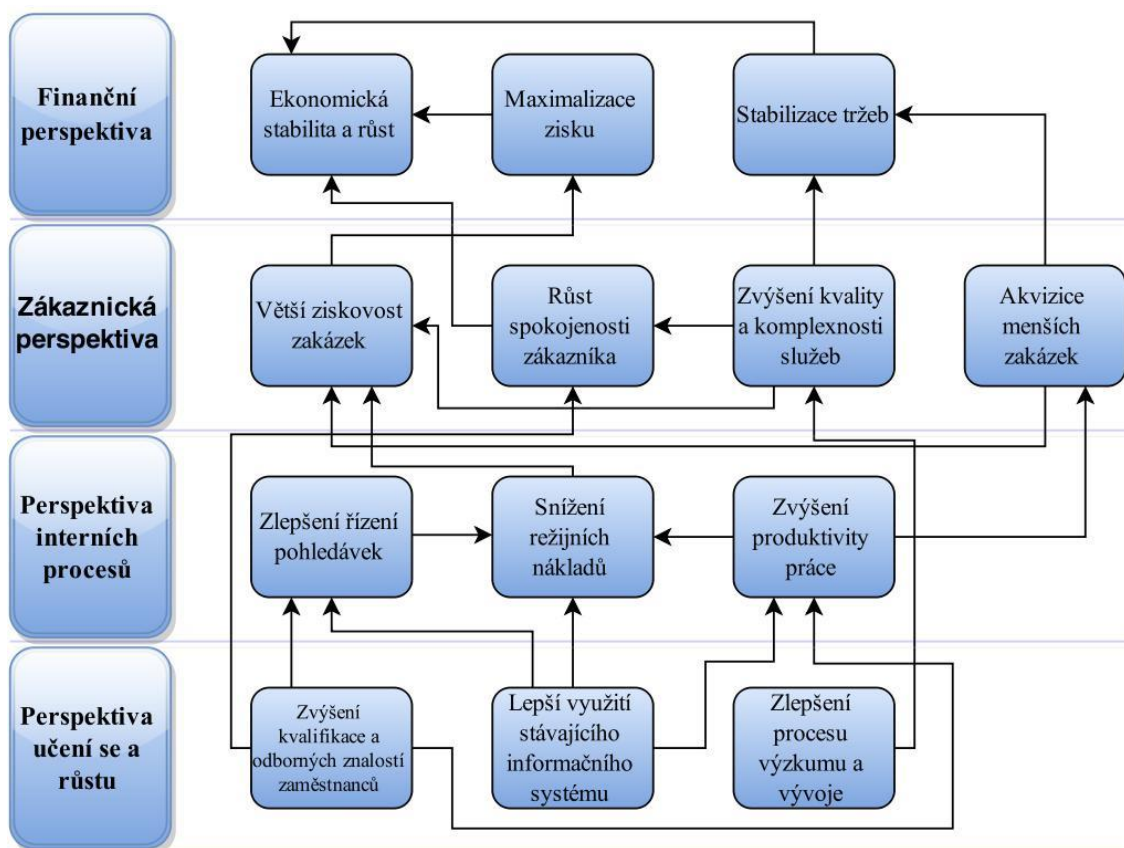
Cíl *Lepší využití stávajícího IS* přechází ve všechny tři cíle z perspektivy učení se a růstu. Cíl *Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí* se odráží jak ve *Zvýšení produktivity práce* a *Zlepšení řízení pohledávek*, ale přechází i ve vybraný cíl ze zákaznické perspektivy a to v *Růst spokojenosti zákazníka*. Strategický cíl *Zlepšení procesu výzkumu a vývoje* přechází zrovna k cíli ze zákaznické perspektivy, ve *Zvýšení kvality a komplexnosti služeb*.

V perspektivě učení se a růstu přechází cíle *Zlepšení řízení pohledávek* a *Zvýšení produktivity práce* ve zbývající cíl *Snížení režijních nákladů*. Ten pak přechází až do zákaznické perspektivy, konkrétně do cíle *Větší ziskovost zakázek*. *Zvýšení produktivity práce* se také projeví v zákaznickém cíli *Akvizice menších zakázek*.

Provázanost cílů v zákaznické perspektivě je následující: Cíle *Akvizice menších zakázek* a *Zvýšení kvality a komplexnosti služeb* se promítnou ve *Větší ziskovosti zakázek*. *Akvizice menších zakázek* dále přechází v cíl finanční perspektivy *Stabilizace tržeb*. Stejně tak se projeví *Zvýšení kvality a komplexnosti služeb* na *Stabilizaci tržeb* a *Větší ziskovost zakázek* na *Maximalizaci zisku*.

Ve finanční perspektivě existuje schematicky podstatně jednodušší propojení cílů. Cíle *Stabilizace tržeb* a *Maximalizace zisku* přecházejí v poslední nezmíněný cíl a to *Ekonomická stabilita a růst*.

Jak tedy z přechozích odstavců a schémat níže můžeme vyčíst a vidět, existují poměrně hodně úzkých vazeb mezi jednotlivými strategickými cíli. Podaří-li se však uvedené cíle z perspektivy učení se a růstu, perspektivy interních procesů a zákaznické perspektivy plnit na úroveň cílových hodnot, můžeme pravděpodobně očekávat také splnění cílů z finanční perspektivy.



Obrázek 14: Strategická mapa společnosti Kunst
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Určení ukazatelů a cílových hodnot

Abychom mohli určit, zda se cíl podařilo naplnit, je bezpodmínečně nutné stanovit ukazatele, pomocí kterého bude sledovaný cíl měřen, a zároveň musíme stanovit cílovou hodnotu sledovaného ukazatele. Díky tomu, že si stanovíme měřítka, můžeme v průběhu času dané hodnoty kontrolovat a ovlivňovat námi požadovaným směrem tak, aby bylo dosaženo stanovené cílové hodnoty. Po pečlivém uvážení byla stanovena frekvence měření po všechny ukazatele v intervalu jedenkrát za rok.

4.3.1 Finanční perspektiva

Tabulka 3: Přehled cílů, měřítek a hodnot finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Ekonomická stabilita a růst	Výsledek hospodaření	26 470 tis. Kč	$\geq 26 470$ tis. Kč
Maximalizace zisku	Nákladovost tržeb	93,5%	$\leq 91,5\%$

Stabilizace tržeb	Tržby společnosti	555 560 tis. Kč	≥555 560 tis. Kč
--------------------------	-------------------	-----------------	------------------

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby společnosti sice teprve minulý rok dosáhly pomyslného milníku přes půl miliardy korun, avšak pro ekonomickou stabilitu a růst, by bylo vhodné výši tržeb v následujících letech alespoň udržet, ideálně je ještě navýšit. Nechtěný je hlavně pokles této hodnoty někam k výši z roku 2012. Zároveň s touto skutečností snížit nákladovost tržeb, což by vedlo k maximalizaci zisku. Díky pozitivní kombinaci výsledků těchto dvou ukazatelů by pak byl předpoklad pro ekonomickou stabilitu společnosti a zejména dostatek financí pro další investice, které by dopomohly nejen k upevnění pozice společnosti na trhu, ale hlavně dalšímu rozvoji společnosti. Nyní je totiž situace taková, že musíme počítat s oprávněnou touhou společníků po vyplacení podílu na zisku, a poté už nezbývají téměř žádné prostředky pro rozvoj společnosti.

4.3.2 Zákaznická perspektiva

Tabulka 4: Přehled cílů, měřítek a hodnot zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Větší ziskovost zakázek	Marže ze zakázky	14,35%	18%
	Reklamační náklady	ø 650 000Kč/rok	ø 250 000Kč/rok
Růst spokojenosti zákazníka	Počet reklamací	ø 22/rok	ø 10/rok
Zvýšení kvality a komplexnosti služeb	Procento subdodávek	ø 20%	0 %
Akvizice menších zakázek	Počet zakázek v hodnotě do 6 mil. Kč	20	50

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Současná hodnota marže je nízká. Tento trend však přetrvává již řadu let a proto je potřeba se na tento ukazatel zaměřit. Bohužel nelze nijak výrazně zvýšit nabídkovou cenu, a tak se bude potřeba zaměřit na náklady spojené s realizací dané zakázky. Z toho vychází další sledované měřítko reklamační náklady. Podaří-li se je eliminovat na minimální úroveň, zvýší se tím také marže z jednotlivých zakázek. Je nutné důrazně sledovat, zda-li reklamace a z ní vyplývající náklady, byly způsobeny vadnou dodávkou, lidských faktorem a poté z těchto poznatků vyvozovat důsledky.

Jelikož firma Kunst dodává své zařízení do provozů s nepřetržitým provozem, jsou zde vysoké nároky na funkčnost. Spokojenost zákazníka principiálně vychází z dlouhodobě funkční dodávky, jelikož nefungující zařízení zákazníkovi přináší nemalé náklady na jiné dočasné řešení (např. dodávky pitné vody cisternovou formou). Pochopitelně ne každá reklama má tak závažný charakter, aby způsobila velice vážné problémy v procesu čištění nebo úpravy vody. Každopádně zákazník spolehlivost dodávky vnímá jako celek, a pro společnost je žádoucí, aby byl počet reklamací co nejnižší.

Zvýšení kvality a komplexnosti služeb bude tvořit stěžejní část této práce. Firma se prezentuje jako dodavatel komplexních technologií, ale v současné době nemá vlastní know-how, na elektroinstalaci dodaných zařízení (silnoproud i slaboproud). Tuto skutečnost řeší formou subdodávek, jejichž průměrný objem je 20% z hodnoty zakázky. Podstatnou informací je, že rentabilita těchto subdodávek je na nulové úrovni.

Má-li se stabilizovat ekonomická situace společnosti, nelze pouze spoléhat na vyhrané velké zakázky (dle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 sb.), protože spolu s dotacemi z Evropské unie se bude měnit i situace na trhu. To znamená, že po boomu velkých zakázek, bude najednou těchto zakázek daleko méně. Aby společnost udržela hodnotu tržeb na určité úrovni i v letech útlumu investic do vodohospodářství, je nutné kontinuální zaměření i na takové zakázky, které jsou do jisté míry v dnešní době odmítány jako nezajímavé. Ve společnosti je šest obchodních týmů tvořených dvěma zaměstnanci, a v průměru má každý tým ročně pouze necelé čtyři takové zakázky. Vyřízení takových zakázek pochopitelně není tak náročné, jako u velké stavby, a tak je prostor na zvýšení počtu těchto zakázek.

4.3.3 Perspektiva interních procesů

Tabulka 5: Přehled cílů, měřítek a hodnot perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zlepšení řízení pohledávek	Doba obratu pohledávek	208 dní	120 dní
Snížení režijních nákladů	Režijní náklady	63 030 tis. Kč	≤ 61 500 tis. Kč
Zvýšení produktivity práce	Přidaná hodnota na zaměstnance	1 054 tis. Kč	≥ 1 200 tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek byla stanovena jako měřítko řízení pohledávek s cílovou hodnotou 120 dní. Tato stanovená hodnota, ačkoliv se může zdát stále dosti vysoká, byla zvolena záměrně, jelikož nižší hodnota by mohla působit demotivačně z důvodu její pravděpodobné nereálnosti. Tato doba obratu byla také stanovena tak, aby se přiblížila době obratu závazků, což způsobí, že závazky společnosti nebudou uhrazeny výrazně dříve, než jí budou zaplacen pohledávky.

Budou tomu dva roky, co se nové vedení začalo zajímat o náklady společnosti. Za tu dobu bylo dosaženo snížení nákladů v oblasti kancelářských potřeb a tisku. Zavedení tohoto strategického cíle by mělo podpořit zájem o další snížení, jelikož po více jak 20 letech nezájmu o tyto náklady, zde zcela určitě existuje další prostor pro další snížení režijních nákladů řádově o několik statisíců až jednotek milionů korun. Je vhodné zvolené měřítko sledovat hlouběji na dílčí režijní náklady, které by bylo dle uvážení možné snižovat.

Produktivita práce, její měření a její zvyšování je v nevýrobním podniku poměrně komplikovaný problém. Přesto byla, jako jediné vhodné měřítko, zvolena přidaná hodnota na zaměstnance, a protože bez pochyby existují určité výkonnostní rezervy u 80-ti % zaměstnanců, je stanovený cíl, tuto hodnotu zvýšit alespoň o cca 14%.

4.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 6: Přehled cílů, měřítek a hodnot perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí zaměstnanců	Počet odborných školení	neměřeno	6
Lepší využití stávajícího IS	Počet zaměstnanců využívající IS více než 50% pracovní doby	8 zaměstnanců	40 zaměstnanců
Zlepšení procesu výzkumu a vývoje	Podíl nových výrobků na tržbách	neměřeno	25%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Firma nyní vysílá své zaměstnance na školení a konference, ale problémem je scházející systematickosti školení. Pokud by se firma rozhodla pro implementaci Balanced Scorecard, bylo by vhodné do programu školení zahrnout také školení o metodě BSC. Další školení jsou nezbytná pro sledování nových postupů a technologických novinek na trhu.

Stávající informační systém je moderní, ale ve společnosti má všeobecně spíše špatnou pověst, jež způsobuje nechuť zaměstnanců využívat jeho stávající funkce ke své práci. Na to, aby mohl vzrůst počet uživatelů tohoto IS, je tedy potřeba ukázat těmto lidem, že může být pro jejich práci přínosný, a jednak bude nutno rozšířit informační systém o některé další moduly, na které doposud nemá společnost licenci a které by mohly zvýšit produktivitu práce.

Firma Kunst se již řadu let prezentuje jako inovativní dodavatel technologií, avšak na inovace byla zaměřena spíše okrajově, a neměla v procesu řízení inovací zavedené žádné kontrolní a podpůrné procesy. Až na začátku roku 2015 bylo zřízeno samostatné středisko výzkumu a vývoje spadající pod technický úsek. Tímto směrem je potřeba se ubírat i nadále. Tento strategický cíl by tomuto trendu měl opět napomoci. Jako měřítko byla záměrně zvolena hodnota podílu nových výrobků na tržbách společnosti, protože je důležité, aby nové výrobky přinášely do společnosti ekonomické zhodnocení a finanční prostředky. Tzn., že společnost si může nechat patentovat několik nových výrobků ročně, ale nepřinesou-li tyto výrobky finanční prostředky, jsou pro společnost tyto výrobky prakticky zbytečné.

4.4 Návrhy strategických akcí

Tuto kapitolu tvoří návrhy strategických akcí, jež by měly dopomoci k dosažení stanovených cílů. Některé strategické akce mají pro společnost menší význam než ostatní, ale jako celek jsou důležité všechny akce, protože bez některých návrhů by nebylo možné realizovat ostatní. Obecně pak tato kapitola významnou měrou dotváří stěžejní část této práce, jež kapitola č. 4 je.

4.4.1 Finanční perspektiva

Tabulka 7: Návrhy strategických akcí pro Finanční perspektivu

Strategický cíl	Strategická akce
Ekonomická stabilita a růst	Vyplývá z ostatních perspektiv
Maximalizace zisku	Vyplývá z ostatních perspektiv
Stabilizace tržeb	Vyplývá z ostatních perspektiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak vyplynulo ze strategické mapy společnosti, strategické cíle finanční perspektivy budou naplněny, jestliže budou splněny cíle z ostatních perspektiv. Z toho důvodu nejsou navrženy žádné strategické akce pro finanční perspektivu.

4.4.2 Zákaznická perspektiva

Tabulka 8: Návrhy strategických akcí pro Zákaznickou perspektivu

Strategický cíl	Strategická akce
Větší ziskovost zakázek	<ul style="list-style-type: none">✓ Přenášení reklamačních nákladů na dodavatele✓ Tlak na delší záruční doby od dodavatele✓ Tlak na dodavatele – slevy za objem dodávek celé společnosti
Růst spokojenosti zákazníka	<ul style="list-style-type: none">✓ Precizní výběr technologií a jejich dodavatelů✓ Důsledné vedení agendy reklamace s vyvozováním důsledků pro původce reklamace
Zvýšení kvality a komplexnosti služeb	<ul style="list-style-type: none">✓ Rozšíření technického úseku o středisko elektro
Akvizice menších zakázek	<ul style="list-style-type: none">✓ Aktivní přístup obchodních manažerů a manažerů zakázek✓ Budování vztahů s investory✓ Účast na veletrzích a konferencích

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Větší ziskovost zakázek

Jedinou možnou cestou, jak zvýšit ziskovost zakázek je snížení nákladů vynaložených na danou stavbu. Proto jsou navrženy tyto tři strategické akce, které jsou zaměřeny

právě na snížení nákladů. Dvě z nich jsou zaměřeny na držení záruk, protože je nutné si uvědomit, že náklady mohou nabíhat a často nabíhají i po předání díla. Tyto náklady, jsou přiřazovány dané zakázce, a způsobují tak dodatečné snížení zisku. Získání delších záručních lhůt umožní lepší přenášení těchto nákladů na dodavatele a firmě se tak nesníží zisk ze zakázky.

Další tlak na dodavatele by měl směřovat na cenu. Nyní totiž vyjednává cenu každý obchodní manažer sám (zejména za menší stroje a zařízení). Je nutno využít celkového objemu tržeb, jaký společnost některým dodavatelům svými objednávkami dělá. Sjednocení objednávek a získání větších slev za obrat by za celý rok ušetřilo až statisíce korun.

Růst spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka je stejně tak jako pro většinu jiných firem, i pro Kunst velmi důležitá a je klíčem k úspěchu. Dodávky společnosti se však sestávají z moderních a technologicky náročných zařízení, přičemž některé jsou svou povahou a zákony fyziky předem předurčeny k vyšší poruchovosti (vysokootáčkové čerpadla, zařízení pracující pod vysokým tlakem apod.).

Ačkoliv společnost již nyní analyzuje poruchovost dodávek, je nutné zlepšení těchto analýz a vyvozování důsledků. Dosažení tohoto cíle je důležité podpořit lepším využitím informačního systému, ve kterém bude evidován typ výrobku a jeho specifikace, výrobce, druh poruchy a další důležité informace pro posouzení kvality dodávky.

Zvýšení kvality a komplexnosti služeb

Společnost má nyní 3 zkušené zaměstnance zaměřené na elektro, kteří v současné době hlavně schvalují projekty od subdodavatelských firem (z důvodu časové tísně). Rozšíření komplexnosti služeb a vytvoření vlastního know-how by znamenalo nejen zlepšení kvality, ale také snížení nákladů na danou zakázku. Dosažení patřičného strategického cíle se dá očekávat v horizontu cca 5 let, během kterých společnost získá dostatek času k rozvoji elektro zkušeností, zaučení nových nebo přeučení stávajících zaměstnanců a navázání vztahu s dodavateli elektromateriálu. To znamená, že firma

Kunst by jednak navrhla projekt, stanovila specifikaci, podle které by byl nakoupen příslušný materiál (kabely, rozvaděče apod.) a součástí zvyšování komplexnosti dodávek by byla i montáž této elektro části. Vhodným postupem rozložených právě do časového horizontu cca pěti let se jeví začínání na menších stavbách s případnou výpomocí subdodavatelské firmy s tím, že na konci této doby sbírání zkušeností by byl tým profesionálních zaměstnanců zaměřených na elektro část staveb.

Tímto krokem by bylo ušetřeno zmíněných cca 20% procent nákladů za elektro subdodávky z každé stavby (asi 5% tvoří náklady na vypracování projektu, a zbylých 15% je stejným dílem rozděleno mezi materiál a montáž). Na druhou stranu by pochopitelně vzrostly jednak režijní náklady na projektanty elektro a na montéry elektroniky a jednak na elektrický materiál, který by byl „zpětně“ přiřazován k jednotlivým stavbám. Všechny tyto náklady by však byly sníženy minimálně o marži subdodavatele a naopak k ceně výkonu by byl připočítán přiměřený zisk společnosti, který je z těchto subdodávek nyní téměř nulový.

Tento krok by v případě realizace potřeboval hlubší analýzy a propočty, které již nejsou součástí této práce, avšak pravděpodobnost kladných výsledků je vysoká.

Akvizice menších zakázek

Není tím však myšleno, aby se společnost přestala zapojovat do veřejných soutěží o velké zakázky, naopak, zároveň s velkými zakázkami, které nyní tvoří až 75% obratu, provádět různé opravy, menší rekonstrukce, na které není nutno vypisovat otevřené výběrové řízení.

Získání těchto zakázek je pro budoucí vývoj společnosti důležitý. Obchodní manažeři a manažeři zakázek při obchodních a realizačních jednáních přicházejí velmi často do styku s představiteli z investičních společností. Pro naplnění cíle je důležité navázání kontaktu a konverzace i mimo zrovna probíhající zakázku. Proto je nutný aktivní přístup obou skupin manažerů, a ne pouze očekávat, která, top managementem vysoutěžená zakázka jim tzv. „spadne do klína“.

Nezbytnou součástí je i pořádání neformálních akcí, na které jsou pozváni jak zástupci z řad zákazníků, tak právě investorů, kdy při firemní prezentaci bude kladen důraz také na poskytování těchto druhů služeb (opravy,...).

4.4.3 Perspektiva interních procesů

Tabulka 9: Návrhy strategických akcí pro perspektivu interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení řízení pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Výhodnější podmínky * sankce ✓ Zlepšení kvality smluvního zabezpečení ✓ Požadavek bankovní záruky
Snížení režijních nákladů	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lepší správa vozového parku ✓ Eliminace plýtvání
Zvýšení produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vypracování efektivního systému odměňování ✓ Analýza pracovních pozic ✓ Vyplývá z ostatních perspektiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zlepšení řízení pohledávek

Funkčním nástrojem pro snížení dlouhých dob splatností faktur se jeví nabídka slevy při snížení dob splatnosti. Tato sleva by měla být přiměřená, a měla by zohledňovat ušetřené náklady na poskytnutý překlenovací úvěr. Naopak při dlouhé době splatnosti nepatrná přírážka k ceně (k pokrytí poplatků a úroků z úvěru) a uplatňování sankcí při úplném nedodržení doby splatnosti (tím nejsou myšleny jen finanční sankce, ale např. i realizační – pozastavení dodávek na stavbu, což musí být předem smluvně ošetřeno, aby za prodloužení dodávek nebyly účtovány sankce firmě Kunst).

Problémy s pohledávkami začínají již u věřitele, který se dostatečně neinformuje o finanční situaci potenciálního obchodního partnera, nebo špatně vyhodnotí možnosti rizika plynoucích z dané transakce. Je proto důležité přijmout nejen následná opatření k vymožení pohledávky ale i preventivní (Vozňáková, 2004).

Společnost by se tedy měla zaměřit spíše na prevenci a při sestavování smlouvy jasně stanovit platební a dodací podmínky, případně smlouvu doplnit o doložku o výhradě vlastnictví, a smluvně žádat zřízení bankovní záruky.

Podáři-li se zlepšit proces řízení pohledávek, můžeme zcela jistě očekávat pozitivní promítnutí této skutečnosti do režijních nákladů. Zejména náklady na poplatky bance za poskytnutí úvěru a nákladové úroky se výrazně sníží dohromady cca o 1 milion Kč.

Snížení režijních nákladů

Průměrná hodnota spotřeby služebních vozidel je o 20% vyšší, než je hodnota uvedená v technických průkazech vozidel. Při celkovém nájezdu skoro osmi set tisíc kilometrů ročně už tato skutečnost nabývá na významu. Jednoduchým výpočtem dojdeme k závěru, že při dodržování rychlostních limitů a pravidel plynulé jízdy, jež by vedlo ke snížení průměrné spotřeby k hodnotě uvedené v TP, nebo alespoň přiblížení k této hodnotě zjistíme, že by bylo ušetřeno až 350 tisíc Kč ročně jen za palivo (nebere se nyní v potaz menší opotřebení pneumatik, delší životnost aut, nižší náklady na servis apod.).

Vědeckými výzkumy bylo prokázáno, že riziko vzniku dopravní nehody přímo úměrně souvisí s rychlostí vozidla. Nehodovost služebních automobilů - nešvar, který pravděpodobně trápí spoustu firem, je vztah nejen řadových zaměstnanců k přidělenému vozidlu za účelem služební cesty, ale i manažerů, kteří mají povoleno používat služební automobil i pro soukromé účely.

Vzhledem k výše uvedeným odstavcům se jako další strategická akce jeví přenášení nákladů spoluúčasti na zaměstnance v případě, prokáže-li se jeho zavinění dopravní nehody, a stanovení horní hranice povolené průměrné spotřeby vozidel. V případě překročení této hranice, by každý zaměstnanec platil pokutu rovnající se částce vynaložených nákladů nad povolenou hranici. Další možností jak lépe spravovat vozový park jsou tzv. fleet karty od řetězců benzínových pump místo stávající karty CCS. Např. Společnost MOL Retail Česká republika, s.r.o., jež provozuje čerpací stanice LukOil, Slovnaft a PapOil nabízí slevu až 1 Kč/litr, přičemž je v drtivé většině případů levnější až o 2,5Kč/l než konkurence, u které nyní zaměstnanci převážně tankují. Při celkové spotřebě přes 50 tisíc litrů i tato možnost snížení režijních nákladů nabírá na vážnosti.

Další možností jak snížit režijní náklady je eliminace plýtvání, tzn. poptání u různých dodavatelů v různých situacích – ať už je to nákup nových aut a dalšího majetku, velké opravy stávajícího majetku (oprava fasády), vybavení stánku na veletrhu další.

V současnosti se dlouhodobě spolupracuje s vybranými společnostmi, které ale ani zdaleka nejsou pro společnost výhodné, a partnerství s nimi není klíčové.

Zvýšení produktivity práce

Strategické akce vedoucí ke zvýšení produktivity práce jednak pramení ze strategických cílů lepší využití stávajícího informačního systému a ze zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Klíčovými akcemi však bude spíše analýza pracovních pozic, jejich náplní a časové náročnosti. Na základě výsledků poté přeorganizování a přeřazení některých pozic třeba právě do navrhovaného střediska elektro. V krajních případech může dojít i ke snížení počtu zaměstnanců. To však není směr, kterým by se měla společnost ubírat, protože je nutné se rozvíjet, nikoliv zmenšovat. Další strategickou akcí by mělo být vypracování systému odměn a postihů se stanovenými odměnami za konkrétní dosažené cíle, projevení vlastní iniciativy a odvedené úkoly nad rámec základních pracovních povinností, nebo naopak postihy za neplnění pracovních povinností nebo jejich špatné či nedostatečné plnění. Aby mohlo být dosaženo efektu, je nutné všechny zaměstnance s tímto systémem odměn a postihů seznámit.

4.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 10: Návrhy strategických akcí pro perspektivu učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plán školení dle dalších strategických cílů
Lepší využití stávajícího informačního systému	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analýza stávajících a potenciálních možností IS a jejich implementace do podniku ✓ Konzultace se zástupcem dodavatele IS ✓ Školení zaměřené na IS
Zlepšení procesu výzkumu a vývoje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozšíření spolupráce s dalšími vysokými školami ✓ Vypracování projektu pro využití dotací

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zvýšení kvalifikace a odborných znalostí zaměstnanců

Zvýšení kvalifikace by se mělo řídit plánem školení zpracovaným podle dalších strategických cílů. Školení pochopitelně stojí peníze i čas, je nutno důrazně rozlišovat přínosné a nepřínosné školení, čemuž by měl přispět právě zmíněný plán. V návaznosti na další perspektivy se jako vhodné jeví školení na informační systém, nové výrobky dodavatelů, případně školení zaměřené na zlepšení komunikačních schopností zaměstnanců.

Lepší využití stávajícího informačního systému

Pro lepší využití je nutné provést analýzu stávajících možností, a jejich využívání. Poté se zástupcem společnosti ABRA zkonzultovat současný stav a navrhnout další moduly, které by pomohly zvýšit produktivitu zaměstnanců a zefektivnit některé procesy probíhající ve společnosti. Jako další možné moduly se jeví moduly Nákup (vyhodnocení spolehlivosti dodávek včetně reklamací, elektronické objednávky, návaznost na modul fakturace), Kniha jízd (kontrola spotřeby, výdajů za PHM, sledování jízd) a modul Dokumenty a přílohy (zaměřen na interní komunikaci a tok vnitřních dokumentů).

Dalším krokem je zaškolení zaměstnanců na nové moduly a kladení důrazu na využívání nových i stávajících funkcí, protože nejsou dostatečně využívány.

Zlepšení procesu výzkumu a vývoje

Společnosti se již dříve osvědčila spolupráce s externími subjekty. Jednalo se například o fakultu Strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně. Na základě pozitivních výsledků spolupráce je vhodné hledat další partnery pro spolupráci a rozjet nové projekty, jak v oblasti strojní, tak chemické.

Spolupráce s externími institucemi, které zaměstnávají přední celorepublikově až celosvětově uznávané odborníky v daném oboru, do společnosti bezesporu přinese nové způsoby náhledu na problematiku a nové myšlenky, jak k řešení problematiky přistupovat. Jako vhodnými institucemi se jeví VUT v Brně, ČVUT v Praze, VŠCHT v Praze a VŠBT Ostrava.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost umožňuje v letech 2014-2020 získání dotací mimo jiné ve směru Rozvoj výzkumu a vývoje i v oboru Technologie. V této prioritní ose má být rozděleno téměř 36 mld. Kč a nyní se očekává vyhlášení výzvy (INFORMAČNÍ PORTÁL O DOTACÍCH PRO PODNIKATELE, 2015).

Této dotace by společnost jednoznačně měla využít alespoň ke snížení svých nákladů na výzkum a vývoj. Získání této dotace by také umožnilo větší investice do této činnosti, což by znamenalo lepší vybavení střediska výzkumu a vývoje, více pracovních pozic v oblasti výzkumu a vývoje a tím pádem se dají očekávat lepší výsledky z tohoto střediska.

4.5 Doporučení pro implementaci

Implementace BSC by pro společnost znamenala lepší naplňování stanovených cílů. Rozdělení hlavního cíle na menší a konkrétnější cíle pak znamená jejich jednodušší dosahování a objektivní kontrolu, na základě které mohou být provedena opatření. Je-li jednodušší dosažení dílčích cílů, musí pak nutně být jednodušší i dosažení hlavního cíle společnosti.

Hlavní charakteristikou současného stavu je stagnace společnosti bez významných náznaků dalšího rozvoje. Od této skutečnosti by měla právě metoda BSC pomoci a posunout společnost Kunst vpřed, zvýšit její konkurenceschopnost a podíl na trhu.

Důležitým milníkem je seznámení všech zainteresovaných osob s myšlenkou zavedení BSC. Kromě klíčových osob ovlivňující činnost firmy je nutné myšlenku BSC, jejich metod a přístupů představit také všem zaměstnancům.

V případě rozhodnutí o implementaci Balanced Scorecard, tvoří tato práce pomyslný odrazový můstek, od kterého by se vedení mělo odrazit k dalším krokům. Pro společnost se jako nejjednodušší, nejefektivnější a nejvhodnější jeví využití služeb externích společností, jež se zabývají činností zaměřenou na zvyšování výkonnosti společností pomocí a metody BSC. Jejich bohaté zkušenosti spolu s důsledným dodržováním plánu by v budoucnu měly zvýšit jak výkonnost, tak celou hodnotu firmy.

Za úvahu také stojí zavedení BSC do výrobní dceřiné společnosti SOM, jež Kunst stoprocentně vlastní. Samostatný řízený rozvoj této společnosti a zvyšování její výkonnosti zcela zásadním způsobem ovlivňuje mateřskou společnost Kunst a její hospodářské výsledky.

5 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována pro společnost Kunst, spol. s r. o., jež je dodavatelem technologií pro vodohospodářské investiční celky - úpravny vod, čistírny odpadních vod a čerpacích stanic.

Práce obsahuje tři klíčové kapitoly, z nichž první je zaměřená na teoretické poznatky, druhá na analýzu současného stavu a poslední na návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do uvedené společnosti.

Kapitola věnovaná teorii obsahuje kromě klíčového popisu Balanced Scorecard také stručné shrnutí dalších metod řízení výkonnosti, které jsou běžně ve světě používány - Benchmarking, EFQM Model Excellence a Six Sigma. Kromě těchto metod jsou zde uvedeny také podklady pro provedení finanční analýzy, zejména pomocí klasických ukazatelů finanční výkonnosti a strategické analýzy podniku, která obsahuje SLEPT analýzu, SWOT analýzu a Porterův model konkurenčního prostředí.

Další část této práce, analytická část, je věnována představení společnosti Kunst, spol. s r. o. a dále finanční a strategické analýze. Bylo zjištěno, že společnost působí na poměrně specifickém trhu, na kterém panuje tvrdá konkurence, ale vstup úplně nového konkurenta je omezen několika faktory. Další podstatnou informací je enormní vyjednávací vliv odběratelů na tomto trhu, kteří mají tu moc tlačit nabídkovou cenu směrem dolů a stanovovat si platební podmínky, což by měla být spíše role dodavatele. Ze SLEPT analýzy vyplynulo, že podnikání společnosti je do značné míry ovlivněno mnoha faktory, počínaje směrnicemi Evropské unie, stejně tak poskytovanými dotacemi, díky nimž se společnosti nijak výrazně nedotkla celosvětová hospodářská krize, a spotřebou vody konečného spotřebitele konče. Nedostatečné zákony České Republiky pak dovolují diktovat odběrateli zmíněné platební podmínky, které však mají pramálo společného s platebními podmínkami uznávanými napříč celou Evropskou Unií. Provedenou finanční analýzou byly zjištěny některé nedostatky, jako například závratná doba obrátu pohledávek a z ní plynoucí snižování likvidity, či zvyšování zadluženosti společnosti.

Poslední část práce je považována za část stěžejní. Obsahuje návrh na implementaci Balanced Scorecard do firmy Kunst, spol. s r. o. Jako první je popsána strategie

společnosti, na jejímž základě je odvozeno několik strategických cílů rozdělených dle jednotlivých perspektiv, počínaje nejdůležitější finanční perspektivou a dále pak zákaznickou perspektivou, perspektivou interních procesů až po perspektivu učení se a růstu. Spolu se strategickými cíli jsou stanoveny příslušní ukazatelé plnění cíle a cílové hodnoty, jichž by společnost měla dosáhnout, spolu s odůvodněním výběru. Nedílnou součástí této kapitoly je návrh strategických akcí, pomocí nichž by měly být splněny dílčí cíle jednotlivých perspektiv. Klíčovým návrhem je zřízení střediska elektro ve společnosti. Tento krok by podniku dopomohl hned v několika ohledech - za hlavní přínosy lze považovat zvýšení komplexnosti a kvality poskytovaných služeb a s tím spojenou spokojeností zákazníků, zvýšení ziskovosti zakázky a z ní plynoucí promítnutí do finanční perspektivy. Nutno dodat, že tento návrh by bylo v případě realizace potřeba detailněji propočítat. Na závěr kapitoly jsou uvedeny obecná doporučení, jichž by se společnost měla v případě zavedení Balanced Scorecard držet.

Seznam použitých zdrojů

BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. (přednáška) Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 25.9.2014-18.12.2014

BORÁŇ, J. *Rozhovor*, Kunst, spol. s r. o. Hranice, 01.01.2015-15.05.2015.

ČSÚ. *Kanalizace pro veřejnou potřebu*. [online]. 2015 [cit 2015-05-01]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=ZPR0020PU_KR&kapitola_id=10&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=2012>

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. A VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.

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

INFORMAČNÍ PORTÁL O DOTACÍCH PRO PODNIKATELE. *Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* [online]. 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <<http://www.oppik.cz/dotacni-programy/inovace>>

JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sběrka listin*. [online]. 2015. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148727&typ=UPLNY>>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-717-9578-X

KUNST, *Výroční zpráva 2010*. Hranice: Kunst, spol. s r. o. 2010. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.

KUNST, *Výroční zpráva 2011*. Hranice: Kunst, spol. s r. o. 2011. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.

KUNST, *Výroční zpráva 2012*. Hranice: Kunst, spol. s r. o. 2012. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.

- KUNST, *Výroční zpráva 2013*. Hranice: Kunst, spol. s r. o. 2013. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.
- KUNST, *Výroční zpráva 2014*. Hranice: Kunst, spol. s r. o. 2014. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.
- NENADÁL, J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- NIVEN, P. R. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005, 206 s. ISBN 0-471-68123-7.
- PANDE, Peter S, NEUMAN Robert P a Roland R CAVANAGH. *Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, c2002, xxiii, 416 s. ISBN 80-238-9289-4.
- 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
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *ROZBOR VÝKONNOSTI FIRMY (pro obor Podnikové finance a obchod): Studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská v nakl. Zdeněk Novotný, 2001, 147 s. ISBN 80-214-1969-5.
- SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2. přepracované vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 173 s. ISBN: 80-214-2515-6.
- STŘELEČEK, J. *SWOT analýza*. [online]. 2012 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>
- VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 122 s. ISBN 80-247-0770-5.
- WOLF, P. *Cena vody 2014: Regionální společnosti jsou levnější průměrně o 5%*. [online]. 2014 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <<http://www.cenyenergie.cz/cena-vody-2014/#/promo-ele>>

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-44.

ŽŮREK, J. *Organizační řád*. Hranice: Kunst, spol. s r. o., 2015. Dostupné z: server společnosti Kunst, spol. s r. o.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy a přístupy benchmarkingu.....	17
Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle Xerox Corp.	20
Obrázek 3: Základní rámec modelu benchmarkingu podle APQC.....	20
Obrázek 4: Základní rámec modelu benchmarkingu podle EFQM	21
Obrázek 5: Schéma modelu EFQM	22
Obrázek 6: Rámec pro převedení firemní strategie do BSC.....	26
Obrázek 7: Základní měřítko zákaznické perspektivy	30
Obrázek 8: Obecný model hodnotové výhody zákazníka	32
Obrázek 9: Obecný model hodnotového řetězce	33
Obrázek 10: Schéma hybných sil konkurence v odvětví.....	41
Obrázek 11: SWOT analýza a strategie.....	43
Obrázek 12: Logo společnosti	44
Obrázek 13: Organizační schéma.....	61
Obrázek 14: Strategická mapa společnosti Kunst.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Kunst, spol. s r. o.	59
Tabulka 2: Přehled stanovených cílů dle jednotlivých perspektiv.....	67
Tabulka 3: Přehled cílů, měřítek a hodnot finanční perspektivy	69
Tabulka 4: Přehled cílů, měřítek a hodnot zákaznické perspektivy.....	70
Tabulka 5: Přehled cílů, měřítek a hodnot perspektivy interních procesů	71
Tabulka 6: Přehled cílů, měřítek a hodnot perspektivy učení se a růstu	72
Tabulka 7: Návrhy strategických akcí pro Finanční perspektivu	74
Tabulka 8: Návrhy strategických akcí pro Zákaznickou perspektivu	74
Tabulka 9: Návrhy strategických akcí pro perspektivu interních procesů	77
Tabulka 10: Návrhy strategických akcí pro perspektivu učení se a růstu	79

Seznam grafů

Graf 1: Skladba zakázek firmy Kunst	48
Graf 2: Vývoj výkonů společnosti Kunst	49
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Kunst	49
Graf 4: Ukazatele rentability společnosti Kunst	50
Graf 5: Ukazatelé likvidity společnosti Kunst	51
Graf 6: Vybrané ukazatele aktivity společnosti Kunst	52
Graf 7: Ukazatelé zadluženosti společnosti Kunst	53

Seznam příloh

Příloha 1: Schéma výpočtu Cash Flow nepřímou metodou

Příloha 2: Srovnání výše výkonů konkurence

Příloha 3: Podíl výkonů Kunst na celkových výkonech trhu

Příloha 1: Schéma výpočtu Cash Flow nepřímou metodou
(Zdroj: Pavelková, Knápková, 2012)

Počáteční stav peněžních prostředků

Výsledek hospodaření běžného období

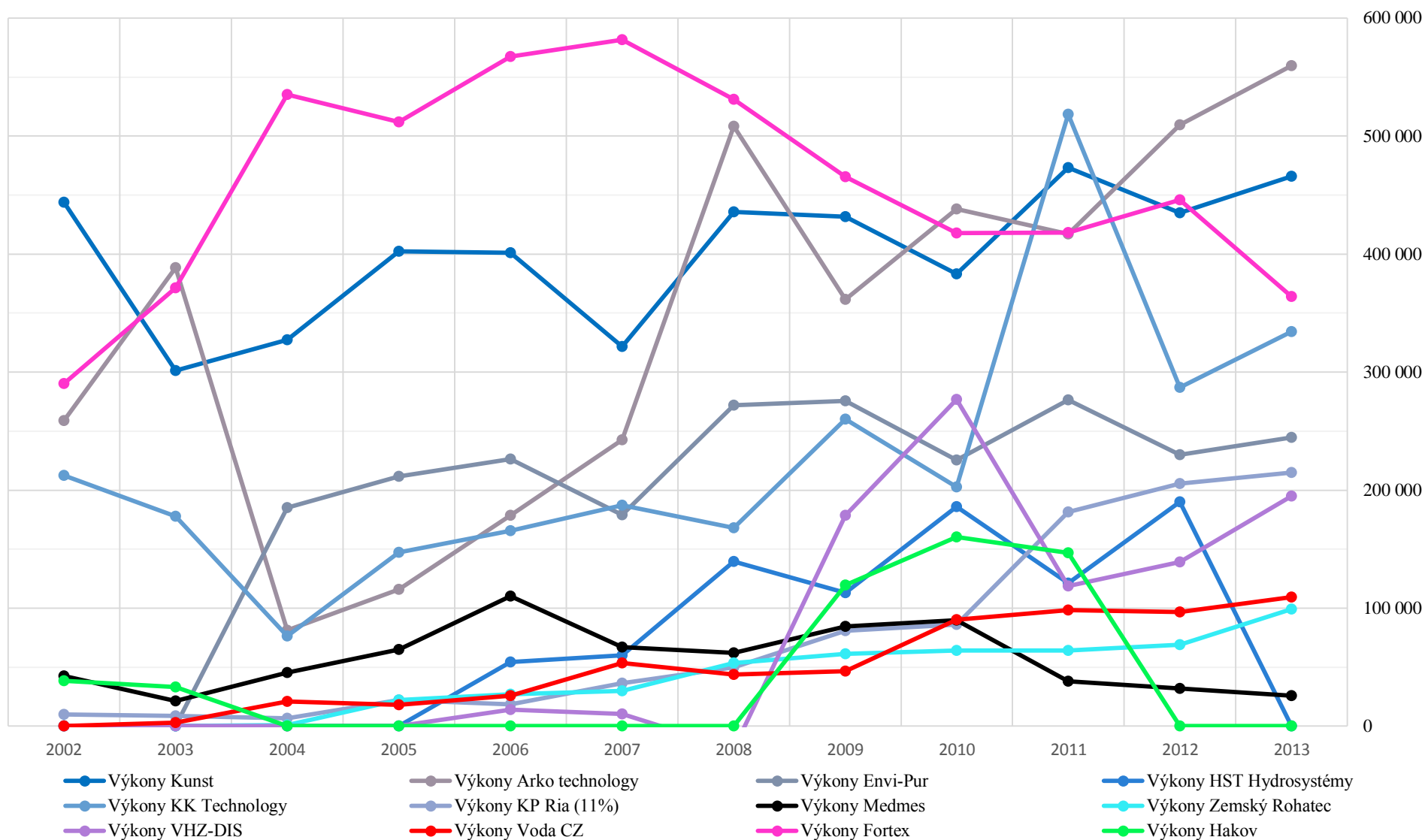
+ odpisy	}	cash flow z provozní činnosti
+ tvorba dlouhodobých rezerv		
- snížení dlouhodobých rezerv		
+ zvýšení závazku (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv		
- snížení závazku (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv		
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv		
- zvýšení zásob		
+ snížení zásob		
<hr/>		
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku	}	cash flow z inv. činnosti
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku		
<hr/>		
± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky	}	cash flow z fin. činnosti
± dopady změn vlastního kapitálu		

= Cash flow celkem

Konečný stav peněžních prostředků

Příloha 2: Srovnání výše výkonů konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled výkonů všech společností v čase (tis. Kč)



Pozn.: U firem Hakov a HST nebyly výkony v letech 2012, 2013 (případně pouze v r. 2013) zjištěny.

Příloha 3: Podíl výkonů Kunst na celkových výkonech trhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podíl výkonů Kunst na celkových výkonech (v mil. Kč)

