

OBSAH

1. ÚVOD	2
1.1. Cíle a struktura práce	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
2. INTEGROVANÝ MODEL MANAGEMENTU ORGANIZACE	5
2.1. Základní východiska	5
2.1.1. Synergický efekt	5
2.2. Komponenty organizace	6
2.2.1. Prostředí organizace.....	7
2.2.2. Struktura organizace	9
2.2.3. Strategie organizace	10
2.2.4. Kultura organizace	12
2.3. Faktory organizace	14
2.3.1. Faktor orientace	15
2.3.2. Faktor interakce	16
2.3.3. Faktor identity	17
2.3.4. Faktor zaměření	18
2.3.5. Faktor integrace	19
2.3.6. Faktor správy	20
2.4. Integrovaný model – ideální stav a možné dysfunkce	21
2.4.1. Efektivní řízení organizace – analýza 4E.....	21
2.4.2. Integrovaný model – ideální stav versus defekty.....	22
3. PŘEDSTAVENÍ METODY BALANCED SCORECARD A JEJÍ VYUŽITÍ PRO PODNIK	23
3.1. Balanced Scorecard jako manažerský systém	23
3.1.1. Podstata Balanced Scorecard	24
3.1.2. Cíle, měřítka a hybné síly	24
3.2. BSC jako strategický rámeček	25
3.3. Implementace a možný přínos Balanced Scorecard	26
3.4. Perspektivy Balanced Scorecard	27
3.4.1. Příčinné souvislosti perspektiv BSC	27
3.4.2. Finanční perspektiva	28
3.4.3. Zákaznická perspektiva.....	29
3.4.4. Perspektiva interních podnikových procesů	33
3.4.5. Perspektiva učení se a růstu (potenciálů).....	34
3.5. Vytvoření strategické mapy, určení měřítek a hybných sil	35
3.6. Postup implementace Balanced Scorecard v organizaci	37
3.6.1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.....	37
3.6.2. Vyjasnění strategie	37
3.6.3. Tvorba BSC	37
3.6.4. Řízení procesu rozšíření – roll – out	38
3.6.5. Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.....	38
3.7. Tvorba Balanced Scorecard v organizaci	38
3.7.1. Proces konkretizace strategických cílů	38
3.7.2. Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků.....	39
3.7.3. Výběr měřítek	39
3.7.4. Stanovení cílových hodnot.....	40
3.7.5. Určení strategických akcí.....	41

PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	42
4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GUARANT INTERNATIONAL, S.R.O.....	42
4.1. Předmět podnikání - poskytované služby	42
5. ANALÝZA MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI - INTEGROVANÝ MODELU	43
5.1. Prostředí organizace.....	43
5.1.1. Právní forma.....	43
5.1.2. Základní ekonomické ukazatele.....	43
5.1.3. Vývoj na trhu poskytovatelů kongresových služeb	44
5.1.2. Corporate Identity	Error! Bookmark not defined.
5.1.3. Corporate Image.....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Struktura organizace.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
5.2.1. Dimenze organizace.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2. Kompetence organizace	Error! Bookmark not defined.
5.2.3. Tvorba organizace.....	Error! Bookmark not defined.
5.3. Strategie organizace.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
5.3.1. Přednost organizace	Error! Bookmark not defined.
5.3.2. Typ strategie organizace	Error! Bookmark not defined.
5.3.3. Tvorba strategie organizace	Error! Bookmark not defined.
5.4. Kultura organizace.....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
5.4.1. Dimenze kultury organizace	Error! Bookmark not defined.
5.4.2. Prvky kultury organizace	Error! Bookmark not defined.
5.4.3. Zaměření kultury organizace	Error! Bookmark not defined.
5.5. Faktory organizace	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
5.5.1. Faktor orientace	Error! Bookmark not defined.
5.5.2. Faktor interakce	Error! Bookmark not defined.
5.5.3. Faktor identity	Error! Bookmark not defined.
5.5.4. Faktor zaměření	Error! Bookmark not defined.
5.5.5. Faktor integrace	Error! Bookmark not defined.
5.5.6. Faktor správy	Error! Bookmark not defined.
5.6. Míra dosahování synergického efektu	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
6. SESTAVENÍ BSC PRO SPOLEČNOST GUARANT INTERNATIONAL ...	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.1. Vytvoření organizačního rámce pro implementaci BSC	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
6.2. Vyjasnění strategie	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
6.3. Tvorba BSC	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
6.3.1. Odvození strategických cílů.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.2. Vyjasnění volby strategických cílů – Story of Strategy...	Error! Bookmark not defined.
6.3.3. Výběr a vysvětlení měřítek pro jednotlivé cíle.	Error! Bookmark not defined.
6.3.4. Sestavení strategické mapy	Error! Bookmark not defined.
6.3.5. Stanovení cílových hodnot.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.6. Určení strategických akcí.....	Error! Bookmark not defined.
7. ZÁVĚRY A ZHODNOCENÍ	48
8. POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE:	52

1. Úvod

Společnost GUARANT International vznikla před více než 15-ti lety a jako ryze česká firma se na trhu poskytovatelů kongresových a incentivních služeb vypracovala na přední místa. V nedávné době se jí podařilo navázat strategické partnerství s nadnárodní společností, má několik obchodních zastoupení v zahraničí. Skrývá tak v sobě vysoký potenciál. Generální ředitel a jeden ze zakladatelů společnosti přímo říká: „*Už nejsme firma z východu. Nechceme být jen lokální společností, nabízíme partnerům možnost zorganizovat kongres kdekoli po světě. Máme na to software i zkušenosti.*“¹

V průběhu posledních dvou let ovšem nastala mírná stagnace. Společnost nerealizovala příliš velké kongresy a konference, dva klíčoví zaměstnanci odešli ke konkurenci, další váhají, zda ve firmě zůstat. Stálí zaměstnanci nejsou spokojeni se svým ohodnocením, což se promítá v celkové atmosféře ve firmě. Na trhu poskytovatelů kongresových služeb také velmi zesílila konkurence. Tyto a řada dalších skutečností mohou pro společnost v budoucnosti znamenat jistá ohrožení a překážky v naplňování cílů.

Aby mohla společnost GUARANT International efektivně využít příležitostí, které jí budoucnost nabízí, mělo by být v jejím zájmu neustálé zdokonalování interních zdrojů a zlepšování kvality poskytovaných služeb. Jedině tak se společnosti podaří maximalizovat výkonnost a získávat náskok před konkurencí.

Hlavním motivem k napsání této práce byla několikaletá pracovní zkušenost v této společnosti a praxe v jejím prostředí mě přivedla k názoru, že by bylo dobré v krátkém časovém horizontu učinit opatření, která by vedla k lepšímu využití potenciálu společnosti, zvýšila její efektivnost, zejména pak výkonnost a loajalitu zaměstnanců.

Analýza společnosti za pomoci integrovaného modelu a následná aplikace Balanced Scorecard (s cílem zvýšit výkonnost firmy a získat možnost jejího měření) pro mě představovala určitou výzvu a také šanci využít své znalosti na reálném příkladě.

Vedení společnosti není nakloněno psaní diplomové práce o managementu firmy, a tak mi nebyl umožněn přístup k některým interním materiálům. Nicméně moje zkušenost s organizací, znalost prostředí a veřejně přístupné informace mi umožnily tuto diplomovou práci bez problémů zpracovat. Zda bude předložena vedení společnosti ponechám na zvážení.

¹ BAUTZOVÁ, L. Už nejsme „firma z východu.“. *Ekonom*, 2005, č. 36, str. 45.

1.1. Cíle a struktura práce

Ve své diplomové práci bych se nejdříve ráda pokusila analyzovat management společnosti GUARANT International za pomoci integrovaného modelu managementu organizací. Tato analýza mi pomůže odhalit slabá místa fungování organizace a právě na ně se po té zaměřím při pokusu o aplikaci Balanced Scorecard, a to zejména na návrh strategických akcí, které by, podle mého názoru, měla společnost v blízké budoucnosti realizovat.

Hlavním posláním této práce tedy bude v rámci procesu implementace Balanced Scorecard navrhnout vhodná opatření, která by vedla nejen ke zvýšení výkonnosti firmy, ale umožnila i její průběžné měření a vyhodnocování.

Hlavními cíli této diplomové práce tedy jsou:

- a) Provést analýzu managementu společnosti GUARANT International s.r.o. za pomoci integrovaného modelu managementu organizací
- b) Aplikovat na management výše jmenované společnosti metodu hodnocení výkonnosti a strategického řízení – metodu Balanced Scorecard
- c) Vyhodnotit závěry z obou analýz ve vztahu k efektivnosti managementu, fungování firmy a dosahování synergického efektu. Navrhnout opatření, která by měla společnost realizovat, aby lépe využívala všech svých potenciálů a zvýšila svou výkonnost. Tato opatření zároveň umožní průběžně měřit výkonnost a míru naplňování firemní strategie.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. V rámci teoretické části práce se pokusím stručně nastínit metodiku integrovaného modelu managementu organizace. Nejdříve budu charakterizovat komponenty organizace a jejich složky, po té se budu věnovat analýze faktorů, které propojují vzájemné působení jednotlivých komponent a odrážejí míru dosahování synergického efektu v organizaci. Samostatnou kapitolu bude představovat i zamyšlení nad možnými dysfunkcemi v rámci modelu jako projevy neefektivní správy a managementu organizace.

Následně se zaměřím na představení metody Balanced Scorecard (BSC). Pokusím se objasnit její podstatu a možné využití pro organizaci. Představím čtyři základní perspektivy využívané v rámci BSC – finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Součástí představení BSC bude i stručné vysvětlení postupu sestavování strategických map a jejich využití v průběhu zavádění BSC v organizaci. V závěrečných kapitolách se

pokusím shrnout proces implementace BSC, přičemž hlavní důraz bude kladen na fázi tvorby BSC pro organizaci, tedy na proces konkretizace strategických cílů, jejich vzájemnou provázanost, výběr měřítek pro jednotlivé cíle a zejména určení strategických akcí, které by vedly k naplnění daných cílů. Tato fáze implementace BSC bude podrobně zpracována v aplikační části práce.

V praktické (aplikační) části práce bych v úvodu ráda stručně představila společnost GUARANT International. Management společnosti bude analyzován pomocí integrovaného modelu managementu. Nejdříve budou charakterizovány jednotlivé komponenty. V rámci popisu prostředí, v němž organizace působí, budou nastíněny základní ekonomické ukazatele, charakter produktu, strategická partnerství a trendy možného budoucího vývoje. Dále bude představena struktura organizace, strategie a firemní kultura. Vzájemné působení jednotlivých komponent bude dále analyzováno pomocí faktorů, přičemž detailněji se zaměřím zejména na faktory, které vykazují vzájemný nesoulad komponent a pokusím se tak zmapovat problematické oblasti řízení dané organizace.

Druhá polovina praktické části práce bude věnována sestavení Balanced Scorecard pro společnost. Nejdříve se na základě výsledků analýzy managementu pokusím odvodit strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Pomocí sestavení strategické mapy nastíním jejich vzájemné souvislosti a provázanost. Dále se zaměřím na výběr měřítek pro každý z cílů. V závěru této části práce se pokusím navrhnout sadu opatření, tzv. strategických akcí, které by měla společnost realizovat v blízké budoucnosti. Cílem implementace těchto opatření má být snížení vlivu slabých stránek na fungování firmy, zvýšení celkové výkonnosti a lepší využívání potenciálu společnosti.

V samotném závěru práce bych ráda shrnula nejdůležitější zjištění a možné přínosy práce pro danou organizaci.

Teoretická část

2. Integrovaný model managementu organizace

2.1. Základní východiska

Tento metodologický nástroj umožňující komplexní analýzu managementu ziskové či neziskové organizace působící v konkurenčním prostředí byl pro účely této práce převzatý od doc. Petra Pirožka s jeho svolením. Podstata modelu spočívá v pohledu na organizaci prostřednictvím základních komponent – prostředí, struktura, strategie a kultura organizace - přičemž jejich vzájemné působení je charakterizováno jednotlivými faktory. Soulad či nesoulad příslušných komponent je vyjádřen prostřednictvím charakteristiky faktoru, který pak přímo přispívá (případně brání) tvorbě synergického efektu v organizaci.

Následující část práce, jenž popisuje jednotlivé komponenty a faktory modelu, vychází z disertační práce doc. Pirožka.

2.1.1. Synergický efekt

Efektivní a úspěšný management každé organizace závisí nejen na správném provádění jednotlivých činností (manažerských funkcí a aktivit), ale také na harmonické integraci těchto částí do jednoho celku. O této vlastnosti hovoříme jako o synergickém efektu. V synergickém prostředí neplatí jednoduchá, racionální rovnice $1 + 1 = 2$, ale vzorec $1 + 1 = 2 + v$, kde „v“ představuje vazby a vztahy mezi „sčítanci“.

V rámci projektového řízení může být dosahováno synergického efektu díky procesu postupné přeměny pracovní skupiny v tým. Tento proces dokáže přinést změnu povahy běžných početních úkonů, protože je spojen se vznikem synergie. V okamžiku, kdy vstupuje do skupiny synergie, přestává platit, že čtyři dokáží dvakrát tolik co dva. (Plamínek, 2000).

Synergického efektu může být dále dosahováno například v rámci integrovaného řízení nebo v rámci procesního managementu, tvůrčím vedením lidí a také v učící se organizaci. (Dědina, 2005)

2.2. Komponenty organizace

„Komponenty organizace představují základní „kameny“ tvořící management ziskové či neziskové organizace.“² Komponenty ziskových a neziskových organizací jsou tvořeny strategií, prostředím, strukturou a kulturou dané organizace, přičemž každá z komponent je v rámci modelu dále rozpracována do jednotlivých složek.

Přehled složek jednotlivých komponent uvádí následující schéma:

Komponenty	Složky jednotlivých komponent
Prostředí organizace	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Charakteristika tržního prostředí</i> ✘ <i>Corporate Image</i> ✘ <i>Corporate Identity</i>
Struktura organizace	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Dimenze organizace</i> – stupeň formalizace, stupeň složitosti organizační struktury ✘ <i>Kompetence organizace</i> – klasické x behavioristické pojetí ✘ <i>Tvorba organizační struktury</i> - evropský x americký přístup
Strategie organizace	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Přednost organizace</i> – konkurenční výhoda ✘ <i>Typ strategie organizace</i> – generické strategie (nákladová, diferenciační, fokální strategie) ✘ <i>Tvorba strategie organizace</i> – SWOT analýza, proces tvorby strategie
Kultura v organizaci	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Dimenze kultury organizace</i> – silná x slabá ✘ <i>Prvky kultury organizace</i> ✘ <i>Zaměření kultury organizace</i> – zaměření na člověka <ul style="list-style-type: none"> - zaměření na výsledky - zaměření na moc - zaměření na role

Tabulka č.1 – Přehled komponent a jejich složek

V následujících podkapitolách budou komponenty a jejich složky detailněji popsány.

² PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 9.

2.2.1. Prostředí organizace

Každá organizace představuje otevřený systém, který je v dynamickém interaktivním vztahu se svým prostředím. Organizace získává vstupy (zdroje) z vnějšího prostředí a zpracovává tyto zdroje ve výstupy, které dále vystupují do vnějšího prostředí. Organizace je vůči svému prostředí „otevřená“ a je s ním v trvalé interakci. Tato vzájemná interakce organizace a jejího prostředí pak velmi silně ovlivňuje fungování a řízení organizace (Robbins, Coulter, 2004).

V rámci charakteristiky komponenty organizace je prostředí vymezeno chováním organizace z pohledu svého zaměření a ekonomické orientace.

a) Charakteristika tržního prostředí

Na tomto místě je nutné ještě jednou zdůraznit, že integrovaný model může být v této podobě úspěšně aplikován pouze na organizace působící v tržním prostředí. Tržní prostředí se vyznačuje existencí vzájemně si konkurujících subjektů a existencí hospodářské soutěže bez státní regulace či jiných zásahů ze strany státu do podnikání.

Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická zlomová dynamika vývoje. Důsledkem této skutečnosti bylo zjištění, že podnik se již nedá řídit stejnými metodami jako dříve. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizik nesprávných rozhodnutí a nárůst permanentních konkurenčních střetů způsobuje hledání takového způsobu řízení, který by byl schopen na tento stav reagovat. (Truneček, 2003).

Pro zajištění přežití a prosperity organizace je proto třeba přizpůsobit fungování organizace vnějšímu prostředí. V této souvislosti můžeme hovořit o tzv. „proaktivním managementu“. Jeho základní myšlenky bychom mohli shrnout takto:

- ✘ činnost firmy musí být **orientována na zákazníka** a hlavní cestou k němu je naslouchání a přání jeho požadavků;
- ✘ umět udržet krok s rychlým vývojem a **zajistit potřebné inovace**, cestou k tomu jsou **účinné a vysoce motivované pružné podnikové týmy**;
- ✘ zajistit kvalitní spolupracovníky a vytvořit výkonné, profesně i kvalifikačně připravené pracovníky ve všech oblastech firmy;
- ✘ vytvořit takové prostředí v podniku, které by svědčilo nutným změnám, uplatňovat vůdcovský styl vedení a tzv. **měkké metody řízení**;

✘ uplatňovat **efektivní manažerské řídicí systémy**, podporované moderními prostředky informační technologie a informačních systémů.³

b) Zisková a nezisková organizace v tržním prostředí

Autor modelu uvádí srovnání ziskově a neziskově orientovaných organizací ve vztahu k prostředí, v němž daná organizace funguje. Autor spatřuje hlavní výhodu ziskově orientované organizace vzhledem k účinnosti a efektivitě výstupů v jasném vymezení vlastnických vztahů. Vlastníci jsou nuceni efektivně spravovat svůj vklad tak, aby docházelo k jeho zhodnocení, což logicky vytváří nároky na efektivní správu a řízení. *„Ziskově orientovaná organizace je nucena realizovat rozvojovou funkci pro zajištění konkurenceschopnosti, s čímž jsou spojené užítky nejen vlastníka, ale i zainteresovaných stran (stakeholders).“*⁴

V rámci popisu prostředí, v němž organizace působí, je dále nezbytné vymežit pojmy Corporate Image a Corporate Identity.

c) Corporate Image

Corporate Image souvisí s tím, jak je na základě svého působení a chování organizace vnímána navenek - veřejností, konkurencí, zákazníky atp. Jedná se tedy o obraz organizace vůči externímu prostředí. Image organizace působí na jedné straně jako determinanta rozhodování a očekávání spotřebitelů. Na straně druhé spokojenost či nespokojenost klientů či spotřebitelů ovlivní obraz firmy v jejich vědomí.⁵

d) Corporate Identity

Corporate Identity představuje chápání organizace ve smyslu „sebe sama“. Identita organizace může být chápána jako ničím nezaměnitelná podstata, kterou se organizace jednoznačně vymezuje a odlišuje od organizací ostatních. Je odvozená z historie, kultury, filosofie, strategie, stylu řízení, hodnot, poslání, vize a chování organizace. Interním efektem dobře utvořené identity organizace je pocit vyššího sepětí a sounáležitosti pracovníků s organizací, přinášející lepší mezilidské vztahy v organizaci a příznivé prostředí pro inovace.

³ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. str. 35

⁴ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 10.

⁵ NOVOTNÁ, E., NOVÝ, J., MUSIL, M. *PR management*. 1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica 2006. str. 92.

Vytváření firemní identity je procesem dlouhodobým; vychází především z charakteristiky interního prostředí organizace. Podnik ji může (na rozdíl od image) neustále ovlivňovat.

2.2.2. Struktura organizace

Struktura vymezuje základní pojetí organizace práce v organizacích pracujících jak na ziskovém, tak i neziskovém principu, přičemž základním prvkem organizační struktury je pracovní místo.⁶

Organizační struktura tedy může být definována jako formalizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována.⁷

a) Dimenze organizace

Dimenze organizace lze popsat z pohledu stupně formalizace organizační struktury a stupně složitosti pracovních úkolů.

Z hlediska stupně formalizace organizační struktury můžeme rozlišit:

Mechanistická tvorba struktury:

- ✘ hluboká specializace
- ✘ strnulá struktura oddělení
- ✘ jasný řetězec příkazů
- ✘ úzký rozsah řízení
- ✘ centralizace
- ✘ vysoká formalizace
- ✘ převažuje vertikální komunikace

Organická tvorba struktury:

- ▶ mezifunkční týmy
- ▶ meziúrovňové týmy
- ▶ volný tok informací
- ▶ široký rozsah řízení
- ▶ decentralizace řízení a málo pravidel
- ▶ malá formalizace
- ▶ převažuje horizontální komunikace

Schéma č.1 – Mechanistická a organická struktura organizace⁸

Mechanistická organizace je charakteristická pevně stanovenými úkoly, které probíhají v podstatě beze změny a je možno je specifikovat až na jednotlivé pracovníky. Tento typ struktury je vhodný pro firmy operující ve stabilním ekonomickém prostředí.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují organické způsoby tvorby struktury. Tyto organizace mají vysoce přizpůsobivou a flexibilní strukturu. Úkoly jsou stanoveny spíše rámcově pro skupiny (týmy) pracovníků, které je pak přizpůsobují a mění podle měnícího se prostředí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004).

⁶ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 10.

⁷ ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada 2004. str. 242.

⁸ Upraveno dle - DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. str. 249

b) Kompetence organizace

Klasické versus behaviorální pojetí kompetencí

Obecně můžeme rozlišit dva způsoby chápání a výkladu pojmu kompetence. Na jedné straně se setkáváme s **klasickým pojetím kompetencí**, tj. jako s určitou pravomocí udělenou autoritou. Vymezuje rozsah působnosti, souhrn oprávnění atp. Toto pojetí vychází z německy a francouzsky mluvícího prostředí a bere v úvahu základní směřování, které je v tomto případě dáno zvenku dovnitř.

Jiné pojetí chápe kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost, něco umět, být tedy v příslušné oblasti kvalifikovaný. Směřování je v tomto případě jednoznačně zevnitř ven a je tedy vnitřní kvalitou jedince. Toto **behaviorální pojetí kompetencí** pochází z anglosaského prostředí.⁹

Centralizace versus decentralizace

Z hlediska rozsahu kompetencí (míry delegace pravomoci a zodpovědnosti) vedoucího pracovníka a jeho podřízených můžeme obecně rozlišit dva typy organizačních struktur: při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o **převážně centralizované** organizaci, při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o **převážně decentralizované** organizaci.¹⁰

c) Tvorba organizace

Organizační struktury představují v organizaci kostru, která byla projektována za účelem naplňování podnikových cílů. Obecně můžeme přístupy k organizačnímu projektování rozdělit do dvou základních kategorií:

1. forma stavící na dělbě pravomocí (vychází z odkazu Maxe Webera), vyskytující se zejména **v evropských zemích**; příkladem může být například funkcionální, liniová nebo liniově štábní struktura.

2. forma zdůrazňující činnosti nebo jejich výsledek – (tato forma je uplatňována především **ve Spojených státech**), důraz je kladen na pragmatickou odpovědnost za výsledek činnosti instituce i jejích částí; příkladem může být funkční či divizionální struktura.

2.2.3. Strategie organizace

⁹ MEDZIHORSKÝ, Š. *Kompetence v managementu*. MODERNIZOVANI.IHNED.CZ, 12.7.2004.

¹⁰ TRUNEČEK, J. *Management I.*. 1.vyd. Praha: VŠE 1995. str. 76.

Strategie vyjadřují koncept celého chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Určují, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace.

Úlohou strategického řízení je pak pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a v určitém čase dosáhnout dlouhodobých cílů (Truneček, 1997).

a) Přednost organizace

Podstatou strategie organizace je získání pomyslné přednosti, která organizaci zajišťuje výsadní postavení na konkurenčním trhu. Každá organizace usiluje o získání **komparativní výhody** nad ostatními subjekty na trhu (Veber, 2000).

Vymezení konkurenční výhody dané organizace bývá nejčastěji výsledkem procesu definování silných a slabých stránek organizace, příležitostí a vnějších ohrožení v rámci SWOT analýzy.

b) Typ strategie organizace

Porter (1995) vymezuje tři základní oblasti, ve kterých může podnik inkasovat konkurenční výhodu a využívat ji ke zvyšování výkonnosti:

1. Dosažení vedoucí pozice v nákladech – strategie výrobce a producenta s nejnižšími náklady v oboru (z důvodu vyspělejší technologie, efektivnější výroby, vyšší produktivity práce, standardizace atd.)

2. Strategie diferenciacie – při výběru této strategie firma musí umět poskytnout klientům unikátní produkt s vysokou přidanou hodnotou vůči konkurentům. Musí umět nabídnout zákazníkovi něco jedinečného (něco, čím konkurence v takové míře nedisponuje) a klient to žádá a umí ocenit.

3. Fokální (ohnisková) strategie – spočívá v zaměření se pouze na cílové segmenty a formulování strategie v optice těchto segmentů, podnik tak dává přednost získání konkurenční výhody v určitém segmentu oproti získání celkové konkurenční výhody v daném odvětví.

c) Proces tvorby strategie

Proces tvorby strategie vychází ze strategického plánování, níže uvádím osm základních kroků strategického plánovacího cyklu:¹¹

1. Definování současného poslání organizace, jejich cílů a strategií
2. Analýza vnějšího prostředí

¹¹ ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada 2004. str. 193 – 198.

3. Identifikace příležitostí a hrozeb
4. Analýza zdrojů a kapacit organizace
5. Identifikování silných a slabých stránek
6. Formulování strategií
7. Realizace strategií
8. Hodnocení výsledků

V procesu tvorby strategie musí být zohledněna i organizační úroveň, pro kterou je strategie vytvářena. Niže uvádím schéma, které vymezuje proces tvorby od korporátní strategie (určuje ji vrcholové vedení) přes podnikovou (organizační strategii), ta vyplývá z konkurenční výhody, až ke strategii funkční.¹²

Proces tvorby strategie

SWOT Analýza →	KORPORÁTNÍ Strategie →	Koncentrace	Zaměření organizace na dlouhodobou maximalizaci hodnot			
		Diverzifikace				
		Internacionalizace				
		Integrace				
	PODNIKOVÁ (organizační) strategie →	FUNKČNÍ strategie →	Nízko-nákladová	Vymezení konkurenční výhody v odvětví či oboru aktivit		
			Diferenciační			
			Fokální			
		Vrcholový	Organizační	Funkční	Efektivnost	Zajištění hodnot a jejich zlepšování
	Kvalita					
	Funkční	stupeň	Inovace			
Zákaznická odpovědnost						

Schéma č. 2 – Proces tvorby strategie

2.2.4. Kultura organizace

¹² Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

Jedna z celé řady definic organizační kultury říká, že organizační kultura představuje obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání pracovníků, a to jak uvnitř, tak i navenek organizace; je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti. Organizační kultura se kromě myšlení, cítění a chování členů organizace také projevuje v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy (Lukášová, Nový, 2004).

a) Dimenze kultury

Kultura organizace je tedy systém společných hodnot a přesvědčení členů organizace, který podstatně určuje, jak se budou chovat. Na základě míry integrace klíčových hodnot organizační kultury do jednání a smýšlení zaměstnanců můžeme rozlišovat **silnou** a **slabou organizační kulturu**. Sílou organizační kultury se tedy rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.

Všechny organizace mají svou kulturu, což ovšem neznamená, že daná kultura bude mít stejný vliv na chování a činnost zaměstnanců. **Silné kultury** jsou takové, v nichž jsou klíčové hodnoty hluboce zakořeněny a obecně sdíleny, tzn. mají větší vliv na zaměstnance než kultury slabé. Čím více zaměstnanci akceptují klíčové hodnoty organizace, tím větší závaznost tyto hodnoty mají a tím je i kultura silnější (Robbins, Coulter, 2004).

Autoři (Bedrnová, Nový, 1998) charakterizují přínosy silné organizační kultury takto:

- ✘ sdílení a respektování hodnot usnadňuje a urychluje komunikaci a snižuje riziko dezinterpretace informace,
- ✘ usnadňuje orientaci pracovníků v procesech a procedurách v organizaci,
- ✘ urychluje rozhodovací procesy a implementaci rozhodnutí,
- ✘ snižuje nároky na kontrolní procesy,
- ✘ zvyšuje motivaci a posiluje týmovou práci,
- ✘ posiluje pocit hrdosti pracovníků plynoucí z vědomí sounáležitosti s organizací,
- ✘ stabilizuje personální situaci v organizaci tím, že snižuje fluktuaci pracovníků.

Je-li ovšem **organizační kultura slabá**, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami – tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování (Lukášová, Nový, 2004).

b) Prvky kultury

Prvky kultury představují základní jednotky, na jejichž základě můžeme provádět popis organizační kultury. V odborné literatuře nejsou vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nejčastěji jsou za **prvky kultury** považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální i nemateriální povahy (jazyk, mýty, zvyky, rituály, symboly, ceremoniály atp.).

c) Zaměření kultury

Dle toho, na které oblasti se nejvíce upínají snahy ve firmě, můžeme rozlišit několik typů firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993):

1. **Kultura zaměřená na moc** – vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení – často nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku, což může přinášet jistou nestabilitu a celkový kolaps při selhání vrcholového vedení.
2. **Kultura zaměřená na role** – upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových okolností.
3. **Kultura zaměřená na výsledky** – oceňuje zvládnutí úkolů, vysoce hodnotí odborné znalosti a dovednosti. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů.
4. **Kultura zaměřená na člověka** - respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i momentem nebezpečí při přehnaném akcentování těchto hodnot.

Analýzy organizační kultury dokazují, že u ziskových organizací dochází k větším extrémům v chápání významu kultury organizace, kdy je kultura buď profesionálně budována a nebo se naopak na otázku budování firemní kultury zcela rezignuje. Prvky kultury ziskové organizace silně korespondují s cíli organizace a obecně zaměření kultury na moc a výsledky.¹³

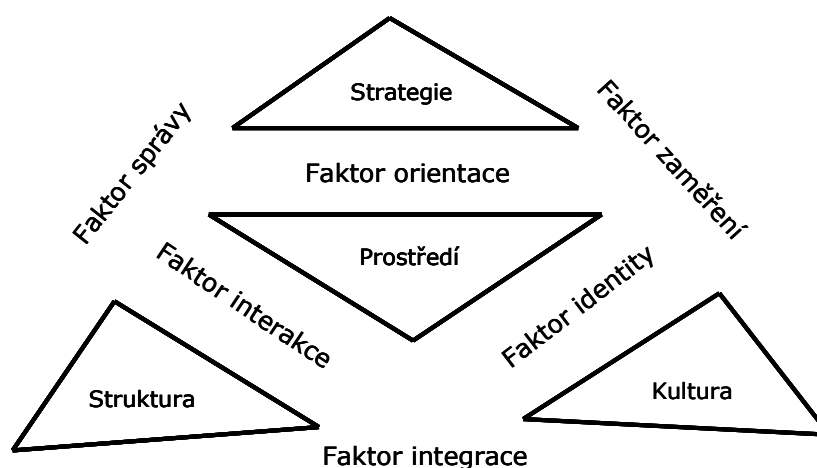
2.3. Faktory organizace

¹³ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005.

Výše charakterizované komponenty jsou integrálně propojeny působícími faktory. „Faktory svým propojením komponent představují pomyslnou tvorbu synergického efektu organizace, případně jsou předpokladem vzniku synergického managementu.“¹⁴

Faktory mají v modelu výrazně dynamický charakter, jenž se projevuje v kladném, neutrálním či záporném smyslu, přičemž charakter vlivu je určován působícími parametry faktorů. Charakter faktorů má pak zásadní vliv na tvorbu synergického efektu.

Vzájemnou provázanost a působení faktorů a komponent znázorňuje níže uvedený obrázek:



Obrázek č. 1 - Faktory a komponenty managementu ziskových a neziskových organizací¹⁵

Dle autora modelu můžeme tedy rozlišit tyto faktory: faktor orientace, faktor interakce, faktor identity, faktor zaměření, faktor integrace a faktor správy.

2.3.1. Faktor orientace

Faktor orientace propojuje komponenty prostředí a strategie organizace. Poukazuje na to, nakolik a jakými formami může prostředí působit a ovlivňovat definování vizí a strategií v rámci organizace, její činnost a naplňování cílů. Na základě vymezení vývoje na trhu, charakterizování produktu, či síly konkurence může organizace definovat možné příležitosti, jejichž využití by pro organizaci mohlo znamenat dosažení určité konkurenční výhody. Zároveň umožňuje definování možných ohrožení ze strany vnějšího prostředí. Tato ohrožení

¹⁴ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 14.

¹⁵ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

mohou znamenat překážky v procesu naplňování cílů organizace, proto by mělo být usilováno o jejich eliminaci a organizace by měla definovat obranné strategie.

Základním parametrem pro popis faktoru orientace představuje metoda SWOT analýzy, jež propojuje obě komponenty – strategii a prostředí organizace.

S.W.O.T. analýza		DOPADY	
		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VLIVY	INTERNÍ	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
	EXTERNÍ	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)

Schéma č.3 – SWOT analýza¹⁶

Prvek synergie v oblasti faktoru orientace se dle autora modelu projevuje ve směřování organizace. „Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází ze souladu vlivů a dopadů prostředí, které se promítají do strategie organizace. Pokud neexistuje prvek harmonie zajišťující soulad faktoru orientace obou komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě hledání směru organizace v prostředí, ve kterém působí.“¹⁷

2.3.2 Faktor interakce

Faktor interakce propojuje komponenty prostředí a struktury organizace. Analyzuje vliv prostředí vzhledem ke struktuře organizace. V rámci vzájemného působení prostředí ovlivňuje strukturu organizace a naopak struktura reaguje na vztah s prostředím.

Níže uvedené schéma¹⁸ naznačuje, že důsledek faktoru interakce spočívá v míře pružnosti struktury spojené s prostředím organizace.

¹⁶ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

¹⁷ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 16.

¹⁸ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

FAKTOR INTERAKCE		STRUKTURA	
		mechanická	organická
PROSTŘEDÍ	stabilní	Klasická forma	Týmová forma
	dynamické	Moderní forma	Pružná forma

Schéma č.4 – Faktor interakce

O stabilním prostředí můžeme hovořit v případě, pokud v něm dochází pouze výjimečně k nepředvídatelným změnám, požadavky zákazníků se mění jen velmi pomalu, nedochází k výrazným změnám používaných technologií ani k nárokům na časté změny v rámci organizační struktury. Proto můžeme říci, že klasické organizační struktury jsou vhodné pro stabilní prostředí.

Dynamické prostředí se naopak vyznačuje výskytem nepředvídatelných změn v oblasti požadavků zákazníků, vývoje na trzích či zdokonalování technologií. „*V měnícím se, turbulentním prostředí lze očekávat vznik nenadálých situací a okolností, které nelze předvídat... Aby měli pracovníci možnost reagovat na vzniklé změny, musí mít organizační struktura malý stupeň složitosti, formalizace a centralizace.*“¹⁹ Těmto požadavkům dle citovaných autorů vyhovuje nejlépe organická organizační struktura.

Dle autora modelu se prvek synergie v oblasti faktoru interakce projevuje v akceschopnosti organizace, odrážející vliv prostředí a tomu přizpůsobené struktury. Synergického efektu organizace může dosahovat pouze tehdy, pokud má struktura organizace schopnost pružně reagovat na vlivy a potřeby plynoucí z vnějšího prostředí. V případě neexistence souladu těchto komponent, může docházet k „*...negativnímu projevu synergie v podobě strnulosti struktury na požadavky prostředí organizace, ve kterém působí.*“²⁰

2.3.3. Faktor identity

Faktor identity propojuje komponenty prostředí a kultury organizace, zobrazuje skupinové chování organizace vzhledem k jejímu externímu i internímu prostředí. Odráží jak a nakolik jsou v rámci organizace vykonávány úkoly prostřednictvím týmů či pracovních skupin a zároveň zohledňuje míru souladu osobních zájmů pracovníků se zájmy organizace.

¹⁹ DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada, 2004. str. 309.

²⁰ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 18.

Týmová práce představuje kooperaci menší skupiny lidí, kteří sdílejí společný cíl. Odborné znalosti, dovednosti a schopnosti členů týmu se navzájem doplňují, což vede k vzájemné závislosti jednotlivých členů při naplňování cíle.²¹

Pokud budeme brát v úvahu nejen charakter chování skupiny, ale také míru sledování zájmů celku, můžeme popis funkce faktoru identity popsat takto:²²

FAKTOR IDENTITY		ZÁJMY	
		Osobní	Celku
CHOVÁNÍ skupiny	Svobodné	Individuální	Týmové
	Vynucené příkazy	Kolektivní	Pracovní skupiny

Schéma č.5 – Faktor identity

Pokud je moc a individuální zájem osoby stojící v čele skupiny v souladu se zájmem celku, můžeme hovořit o **týmově** pojatém faktoru identity.

Jako **individuálně** chápaný faktor identity můžeme vymezit takový případ, kdy jednotlivec při vedení týmu jasně demonstruje své osobní cíle, které jsou s cíli organizace ve vzájemném souladu.

Skupinu pracovníků, která je v rámci plnění pracovních úkolů direktivně řízena svým vedoucím, přičemž vedoucí sleduje výhradně zájmy celku, můžeme charakterizovat jako **pracovní skupinu**.

Kolektivní faktor identity představuje pro organizaci nejhorší možnou variantu. Vzniká tak skupina zaměstnanců spolupracujících pod tlakem a nařizenými svého vedoucího, který na základě svého mocenského postavení prosazuje své individuální zájmy před zájmy celku.

Při negativním projevu synergie dochází k rezignaci na požadavky prostředí a pasivitě zaměstnanců, což vede ke konfliktům v mezilidských vztazích, které se pak odrážejí v identitě organizace.²³

2.3.4. Faktor zaměření

²¹ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. str. 188-189.

²² Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

²³ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005.

Faktor zaměření popisuje provázanost podnikové kultury s formulovanými strategiemi, tedy se způsoby, jakými budou naplňovány cíle organizace. Popisuje tedy vztah strategie a kultury s jeho dopady na organizaci.

Následující schéma znázorňuje čtyři možné podoby faktoru zaměření:

FAKTOR ZAMĚŘENÍ		KULTURA	
		soulad	nesoulad
STRATEGIE	soulad	Úspěšně působící	Strategie suplující kulturu
	nesoulad	Kultura suplující strategii	Neúspěšně působící - rizikový

Schéma č.6 – Faktor zaměření ²⁴

Dle autora modelu se v oblasti faktoru zaměření projevuje prvek synergie jasným vymezením vize, poslání a cílem, odrážející vliv strategie do kultury organizace. „*Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází z působícího souladu kultury a strategie organizace, který se odráží v pojetí pracovního výkonu, ke kterému je organizace i samotný zaměstnanec povolán. Pokud neexistuje soulad faktoru zaměření obou komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v nejasné podobě, čím chce organizace být a jak se mají chovat její zaměstnanci.*“ ²⁵

2.3.5. Faktor integrace

Faktor integrace propojuje komponenty struktury a kultury organizace, je založen na posouzení dvou parametrů – výkonnosti a loajality zaměstnanců. Výkonnost souvisí s úrovní a způsobem plnění zadaných úkolů a z toho vyplývajícím efektem pro organizaci. Loajalita vypovídá o míře vstřícnosti přijímání úkolů, sdílení společných hodnot a pocitu sounáležitosti s organizací.

FAKTOR INTEGRACE	LOAJALITA	
	nízká	vysoká

²⁴ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

²⁵ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 21.

VÝKONNOST	nízká	Zaměstnanec „53“	Rutinní zaměstnanec
	vysoká	Ochuzený zaměstnanec	Klíčový zaměstnanec

Schéma č.7 – Faktor integrace²⁶

Jednotlivé části hodnotící tabulky lze popsat takto:²⁷

- **Pracovník „53“** – nepoužitelný pracovník, nutno okamžitě zrušit pracovní poměr;
- **Ochuzený zaměstnanec** - vyznačuje se nízkou loajalitou, problém může být na straně zaměstnance i na straně organizace, může vyplývat z nepochopení hodnot zaměstnance, špatné komunikace, motivace atp.;
- **Rutinní zaměstnanec** – snaží se organizaci vycházet maximálně vstříc, má své pomalejší pracovní tempo;
- **Klíčový pracovník** – optimální zaměstnanec z obou definovaných parametrů (výkonný a k firmě loajální).

Prvek synergie v oblasti faktoru integrace spatřuje autor v hodnocení výkonnosti a loajality odrážející vliv struktury a kultury organizace. „*Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází ze souladu struktury zaměstnanců, která se promítá do kultury organizace. Pokud neexistuje prvek harmonie zajišťující soulad faktoru integrace obou komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě pasivity zaměstnanců, která se odráží ve výkonnosti organizace. Konkrétním výstupem je organizace s vysokou mírou fluktuace a nízkou produktivitou práce na zaměstnance.*“²⁸

2.3.6. Faktor správy

Faktor správy propojuje komponenty strategie a struktury organizace, popisuje vztah strategie a struktury s jejich dopady na organizaci, reflektuje rozhodovací procesy a má zásadní vliv na výkonnost organizace. Výsledky úspěšnosti faktoru správy jsou spojeny s přesností vymezení struktury, kompetencí a rozhodovacích procesů exekutivních pracovníků managementu na jedné straně a vlastníků organizace na straně druhé. Efektivní správa organizace tedy spočívá ve vyvážení kroků manažerského rozhodování mezi vlastníky a manažery.

²⁶ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

²⁷ Převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

²⁸ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 19-20.

FAKTOR SPRÁVY		STRUKTURA ORGÁNŮ	
		stabilní	nestabilní
<i>STRATEGIE rozhodování</i>	kompetentní	Účinná a efektivní správa	Silná správa
	nekompetentní	Silná exekutiva	Neúčinná správa - chaos

Schéma č.8 – Faktor správy²⁹

Prvek synergie v oblasti faktoru správy dle autora modelu odráží vztah struktury správních a exekutivních orgánů vzhledem ke strategii organizace. Pro získání synergického efektu je nezbytné dosáhnout souladu mezi správním a exekutivním orgánem ziskové či neziskové organizace. Pokud se tento soulad neuskutečňuje, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě omezeného nakládání se spravovaným majetkem a jeho možným využitím pro organizaci, což logicky vede ke snížení výkonnosti organizace. „*Pokud faktor správy působí pozitivně v podobě, že se daří propojit vlastnickou odpovědnost s aktivním působením na výkonnost, lze to považovat za základ úspěšnosti organizace.*“³⁰

2.4. Integrovaný model – ideální stav a možné dysfunkce

2.4.1. Efektivní řízení organizace – analýza 4E

Pojetí soudobého efektivního řízení organizace pracuje s analýzou 4E, která vymezuje čtyři základní charakteristiky, které by měl manažer při řízení podniku respektovat³¹:

✘ **Účelnost** (Effectiveness) – znamená děláni správných věcí. Tento požadavek souvisí s výběrem a vytyčováním cílů, s vypracováním správné strategie.

✘ **Účinnost** (Efficiency) – směřuje k provádění věcí správnou cestou. Týká se používání správných metod a pracovních postupů. Souvisí například s projektováním vhodného organizačního schématu, dobrou technikou řízení, efektivním tokem informací uvnitř podniku.

²⁹ Schéma převzato z přednášek předmětu doc. Pirožka - Management organizací, 2005/2006

³⁰ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 19-20.

³¹ TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: VŠE 1997. str. 12-13.

✘ **Hospodárnost (Economy)** – znamená dělat věci s minimálními náklady. Problematika hospodárnosti souvisí s úsilím snižovat náklady, vhodně organizovat práci, vylučováním zbytečných činností, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka atd.

✘ **Odpovědnost (Equity)** – znamená dělat věci spravedlivě a v rámci práva. Souvisí s odpovědností podniku vůči svému okolí, tedy se sociální, morální a legislativní odpovědností.

2.4.2. Integrovaný model – ideální stav versus defekty

Integrovaný model managementu, tak jak bylo výše popsáno, představuje v ideálním případě trojboký jehlan zcela pravidelného tvaru – jedná se tedy o pomyslný ideální stav správy a managementu organizace. Model znázorněný trojbokým jehlanem, jehož jednotlivé stěny zobrazují komponenty a hrany jehlanu spojující jednotlivé stěny pláště představují pomyslné faktory organizace, v neporušeném případě představuje funkci správy a managementu organizace.

Pokud je ovšem hrana jehlanu nefunkční a tím nedochází k celkovému provázání plášťů jehlanu, dochází k poškození tohoto tělesa a jsou výrazně narušeny základní vlastnosti modelu jako je těžiště (stabilita – věk organizace) a funkce (prosperita organizace). *S tím souvisí i nedokonalost spojená s pravidelností a pomyslnou důkladností trojbokého jehlanu z vnějšího pohledu (obraz organizace v externím prostředí).*³²

Pokud by došlo k situaci, že by jeden z plášťů (respektive jedna z komponent) trojbokého jehlanu chyběl, nejednalo by se již o zcela uzavřené těleso, došlo by k postupné deformaci a možnému zániku tělesa – tedy organizace. Převédeme-li tento závěr na teorii organizace, můžeme říci, že nedochází k naplnění čtyř základních požadavků na ekonomický systém organizace, jenž byly stanoveny P.F. Druckerem v rámci jeho 4E analýzy „*dochází k nefunkčnosti komponenty z pohledu účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a odpovědnost a s tím spojených aktivit, které se projevují do celé organizace. Tím je popřena integrace celého modelu s účinnou správou a efektivním managementem organizace.*“³³

³² PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 25.

³³ PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: Vutium, 2005. str. 25.

3. Představení metody **Balanced Scorecard** a její využití pro podnik

Původní koncept modelu **Balanced Scorecard** (BSC) byl vyvinut na počátku 90.let Robertem S. Kaplanem a jeho kolegou Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Hlavním východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení například v oblasti plánování či reportingu. Autoři nepovažovali dosavadní model tradičního finančního účetnictví dostačující jak pro efektivní řízení podniku. A právě střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurence schopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout metodě BSC.

Základem konceptu byla myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku jako např. finance, zákazníci nebo procesy. Tento nový systém měření výkonnosti podniku již nelpěl na krátkodobém snižování nákladů a na konkurování nízkými cenami, ale zaměřoval se na vytváření budoucích příležitostí růstu. Postupně byl systém použit nejen k vyjasnění a formulování strategie, ale také k jejímu řízení. V konečném řešení potom autoři z původního vylepšeného měřicího systému výkonnosti podniku vyvinuli celý manažerský strategický systém, na jehož základě se dá dlouhodobě podnik řídit.

Balanced Scorecard neboli *Systém vyvážených ukazatelů* může být definován jako systém řízení a měření výkonnosti společnosti, který převádí strategii do jasných cílů a poskytuje manažerům i ostatním pracovníkům komplexní a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování.³⁴

3.1. **Balanced Scorecard** jako manažerský systém

Metoda BSC bývá někdy chápána jen jako pouhý nástroj controllingu. Toto pojetí však není zcela správné, BSC má mnohem širší uplatnění. Jedna z definic, jenž pokládá BSC za součást strategického řízení, říká: „*BSC představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými záměry formulovanými v podobě strategických plánů, podnikatelských plánů, dílčích strategií apod.) a operativní činností s důrazem na měření výkonu.*“³⁵

³⁴ KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2002. str.115.

³⁵ VEBER, J. a kol. *Management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 435.

BSC se zaměřuje již na správnou formulaci strategických cílů, přičemž klade důraz na jejich měřitelnost.

Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a tím pádem se stávají strategicky významnými cíli podniku rozhodujícími o jeho celkovém úspěchu. Aby bylo možné plánovat sledovat jejich dosažení, je nutné k těmto cílům přiřadit odpovídající finanční i nefinanční měřítka, stejně jako cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. Dosažení stanovených cílů mají zajistit strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny k jednotlivým cílům. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní odpovědnou osobu.³⁶

Celá řada organizací řeší problém s reálným propojením strategií s operativní činností tak, aby se strategie realizovala ve všech podnikových oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Úspěšné organizace neprofitují z vypracování strategie, ale z její realizace a zavedení do praxe. Zde většinou nastává problém – podniky nejsou schopny prosadit svou strategii v operativní činnosti. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik.³⁷

3.1.1. Podstata Balanced Scorecard

BSC doplňuje finanční měřítka, jenž zohledňují minulé výkony, o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. BSC tak umožňuje rozšířit soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, nakolik se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti atp.

3.1.2. Cíle, měřítka a hybné síly

Při sestavování BSC je stěžejním procesem transformace záměrů a cílů do konkrétních měřítek (ukazatelů), na jejichž základě lze monitorovat úroveň plnění cíle. Každé z měřítek je ovlivňováno tzv. hybatelem (hybnou silou).

³⁶HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str. 9

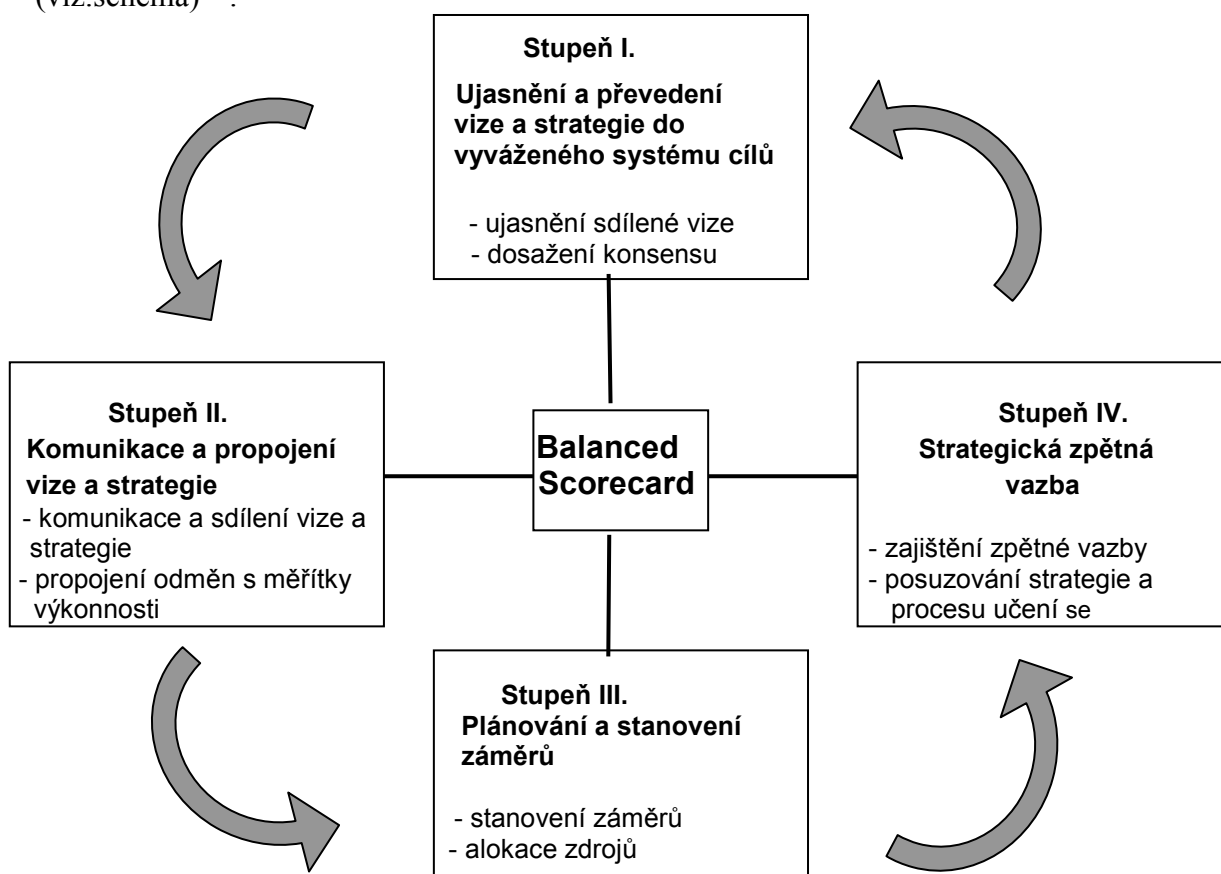
³⁷VEBER, J. a kol. *Management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 435.

Pro objevení hybatelů jednotlivých měřítek je důležité odhalení oblastí, v nichž ve firmě vzniká hodnota, pro tento účel můžeme využít například Porterův hodnotový řetězec.³⁸ Výstupní měřítko bez hybných sil nám pak nevyovídají o tom, jak jich má být dosaženo.

3.2. BSC jako strategický rámec

Při správném výběru měřítek a cílů je Balanced Scorecard schopen objasnit strategické směřování podniku a současně umožňuje i jeho měření.

BSC je více než taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní podniky používají BSC jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie. Měřících vlastností BSC používají tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů (viz.schéma)³⁹.



Obrázek č. 2 - BSC jako strategický rámec

³⁸ NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Strategické mapy. 1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica 2006. str.1 61.

³⁹ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 21-23

3.3. Implementace a možný přínos Balanced Scorecard

Implementace BSC je založena na tom, že se jednotlivé dílčí cíle a měřítka přiřazují k relevantním perspektivám (finanční, zákaznická, interních procesů a perspektivě růstu a učení se). Toto rozložení do jednotlivých perspektiv podle autorů modelu eliminuje jednostrannost pohledu při odvozování a vyhodnocování cílů.

Skutečný přínos BSC se objeví⁴⁰, pokud je BSC transformován z měřicího systému do systému manažerského. S rostoucím počtem podniků, které s BSC pracují, je stále více zřejmé, že BSC lze využít k:

- ✘ vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- ✘ komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- ✘ sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- ✘ propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- ✘ identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- ✘ provádění periodických a systematických strategických revizí,
- ✘ získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie

Obsah pojmu „**Scorecard** pak znamená znát výsledky, komunikovat to, co je důležité a na co je třeba se zaměřit, řídit dosahování výsledků. **Balanced** znamená vyváženost mezi strategií a operativou, finančními a nefinančními ukazateli, indikátory minulými a budoucími, externím a interním prostředím, objektivními a subjektivními daty.“⁴¹

Autoři Horváth&Partner (2004) během své praxe identifikovali osm manažerských problémů, které vyvolávají potřebu zavedení BSC. Pro ilustraci některé z nich níže uvádím:

- Nutnost prosazení strategie – hlavním důvodem pro zavádění BSC je nutnost efektivního převedení strategie do běžné praxe.
- Kritika klasického systému ukazatelů – ukazatele, které bývají založeny pouze na finančních údajích, jsou pro řízení podniku nedostačující.
- Nutnost zpřehlednění reportingu – interní reporting je postaven na datech z operativního controllingu – na finančních ukazatelích, ovšem nezobrazuje příčiny konkrétního vývoje a stupeň implementace strategie.

⁴⁰ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 28.

⁴¹ NÁHLOVSKÝ, P. Od vize přes strategii a BSC k výsledkům. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 5, str. 22.

- Nutnost zjednodušení procesu plánování.
- Nutnost zlepšení externího reportingu.
- Organizační oddělení útvaru strategie a controllingu.

Dle personálního ředitele společnosti Coca-Cola Beverages ČR Stanislava Antoše používá v současné době metodu BSC téměř polovina organizací ze žebříčku Fortune 1000 (tisíc největších a nejvýkonnějších firem světa).⁴²

3.4. Perspektivy Balanced Scorecard

Na základě svých empirických studií mohli autoři modelu prokázat, že úspěšné podniky vyváženě sledují nejméně čtyři úrovně: finance, zákazníky, procesy a potenciály. Toto základní schéma je pouze doporučováno, společnost samozřejmě může podle svých potřeb zvolit i další perspektivy. Například švédská společnost Skandia si přidala ještě pátou perspektivu: zaměření na lidi.⁴³

Zohlednění různých perspektiv při odvozování a realizaci strategie patří k základním tvůrčím prvkům přístupu BSC. Konkrétní vyrovnání se s jednotlivými perspektivami při odvozování strategických cílů, měřítek a strategických akcí má zabránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování dosahování cílů.⁴⁴

3.4.1. Příčinné souvislosti perspektiv BSC

Metoda Balanced Scorecard uvažuje o implementaci strategie jako řetězci příčin a následků procházejících čtyřmi perspektivami, přičemž každý strategický cíl je součástí řetězce příčin a následků, který jako celek představuje strategii. Provázanost perspektiv je pak následující:

- ❖ perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů
- ❖ perspektiva interních procesů určuje výkonnost v zákaznické perspektivě
- ❖ zákaznická perspektiva určuje, jak se společnosti bude dařit ve finanční perspektivě⁴⁵

Níže uvádím stručnou charakteristiku jednotlivých perspektiv tak, jak je popisují autoři koncepce BSC.⁴⁶

⁴² NÁHLOVSKÝ, P. Od vize přes strategii a BSC k výsledkům. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 5, str. 22.

⁴³ Náhlovský, P. BSC v podnikové praxi. *Moderní řízení* *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 3, str. 22.

⁴⁴ HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str.24-25.

⁴⁵ KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2002.

3.4.2. Finanční perspektiva

Tvorba Balanced Scorecard by v organizaci měla vést k propojení jejích finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Při stanovování cílů v rámci finanční perspektivy je nutné zohlednit nejen konkrétní strategii podnikatelských jednotek (SBU) v rámci podniku, ale také fázi životního cyklu, ve které se podnikatelská jednotka nachází. Autoři modelu hovoří o třech základních fázích: růstu, udržení a fázi sklizně, přičemž každé z fází odpovídá určitá finanční strategie a finanční cíle.

V růstové fázi jsou cíle podniků zaměřeny na růst prodeje (na nových trzích, novým zákazníkům, nových výrobců a služeb), které udržují přiměřenou hladinu nákladů na vývoj produktů, procesů, systémů, zavedení nových marketingových, distribučních a prodejních kanálů. Výrobky těchto podniků mají velký růstový potenciál, jehož zhodnocení ovšem vyžaduje významné zdroje. Podnikatelské jednotky v růstové fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE.⁴⁷ Celkovým finančním cílem pro jednotku tedy bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v na cílových trzích. Příkladem nejběžněji používaných měřítek pro tuto fázi jsou procento obrátu z prodeje nových výrobců a služeb, z inovovaných výrobců, z prodeje novým zákazníkům či na nových trzích, vzhledem ke konkurenčnímu postavení je pak používána metoda zvyšování podílu na tržním segmentu, která umožňuje podnikatelské jednotce určit, zda se její podíl na trhu zvýšil díky zvýšení konkurenceschopnosti produktu nebo v důsledku růstu celého trhu.

Od podnikatelských jednotek *ve fázi udržení* se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a pokud možno ho ještě zvýší. Investiční projekty jsou spíše zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování, než-li na investice s dlouhou dobou návratnosti a růst (jak tomu bylo u SBU v růstové fázi). Většina jednotek v této fázi využívá finanční cíle zaměřené na ziskovost, jakými jsou např. ROCE, EVA, ROI, provozní a hrubý zisk. Mezi měřítka používaná v této fázi patří snižování jednicových nákladů či zvyšování obrátu na zaměstnance.

Podniky *ve fázi sklizně* již nefinancují výzkum a vývoj ani nerozšiřují kapacity, investice jsou tedy omezeny na minimum. Finanční cíl představuje maximalizace hotovostních toků a snižování požadavků na pracovní kapitál. Podniky pro měření finančních

⁴⁶ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 48-129.

⁴⁷ Ukazatel ROCE – rentabilita vloženého kapitálu.

cílů mohou usilovat o zlepšení využití svých zdrojů nebo se pokusit optimalizovat délku cash-to-cash cyklu (měřítko efektivnosti řízení kapitálu).⁴⁸

Klíčovou otázkou, kterou si manažeři v souvislosti s finanční perspektivou kladou, je: *jakých výsledků by měli dosáhnout, aby uspokojili akcionáře?* Ukazatele finanční výkonnosti pak zjišťují, zda strategie přispívá ke zlepšování činností a výsledků společnosti.⁴⁹

Cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měla být formulována tak, aby umožňovala dosažení jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Finanční cíle tak podle autorů modelu představují „ohnisko“, do něhož cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC směřují.⁵⁰

Ekonomický ukazatel – měření finanční výkonnosti podniku pomocí EVA

V rámci finanční perspektivy může být využita celá řada ukazatelů, nejčastěji je pracováno s ukazatelem **EVA (Economic Value Added)**.

Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladů obětované příležitosti). Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

3.4.3. Zákaznická perspektiva

V této perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty pro podnik představují zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Klíčová otázka formulovaná pro tuto perspektivu zní: *Jaké potřeby zákazníků musíme uspokojovat, abychom dosáhli našich finančních cílů?*⁵¹

Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a také ziskovost.

⁴⁸ Cyklus cash-to-cash je měřen jako součet těchto ukazatelů: hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti závazků. Představuje tedy dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků. Některé podniky pracují se záporným cyklem cash-to-cash; platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků.

⁴⁹ KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2002.

⁵⁰ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 48.

⁵¹ Náhlovský, P. BSC v podnikové praxi. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 3, str. 22.

Dále mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům.

Významnou roli při definování cílů a měřítek zákaznické perspektivy hraje proces segmentace trhu. Podnik musí identifikovat ty zákaznické segmenty, na které se prioritně zaměří, autoři modelu přímo říkají: „*někteří manažeři si odmítají vybírat mezi cílovými segmenty; každý zákazník je pro ně ten pravý a oni chtějí uspokojit každý požadavek. Ale tento přístup skrývá nebezpečí, že podnik nikdy nic pro nikoho neudělá dobře. Smyslem strategie není jen volba toho, co dělat, ale také toho, co nedělat.*“⁵²

Jakmile si podnik stanoví své cílové segmenty, může pro ně určit cíle a měřítka. Podniky při sestavování zákaznické perspektivy v zásadě volí dva soubory měřítek. První tvoří všeobecně používaná měřítka (tzv. základní skupina měřítek), druhou skupinu představují hodnotové výhody a hybné síly výkonnosti zákaznických vstupů, odpovídají na otázky: co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, co by měl udělat pro to, aby si uměl zákazníka udržet a dokázal získávat nové, a tím i dosáhl vysokého tržního podílu.

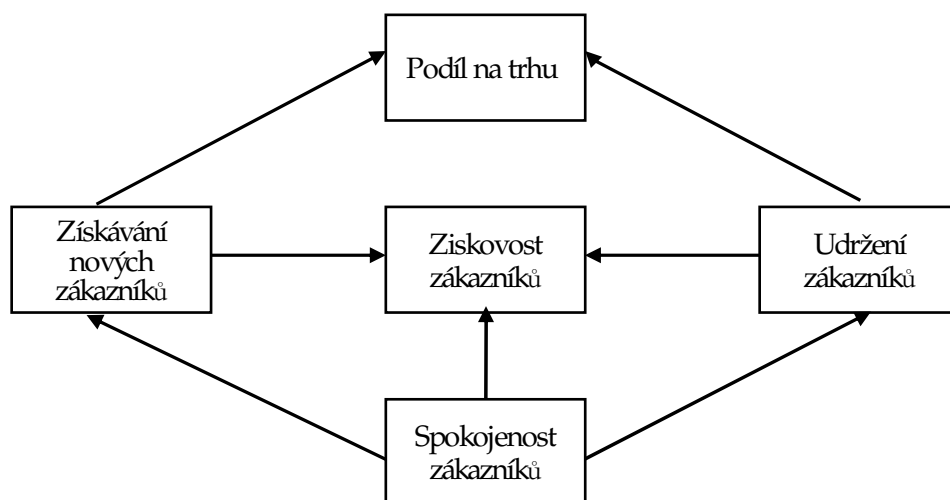
Základní skupina měřítek

Základní skupinu měřítek lze použít pro všechny typy podniků:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí (viz. obrázek níže). Pro dosažení maximálního efektu by měla být přizpůsobena zákaznickým skupinám, u kterých podnik (popř. SBU) předpokládá největší zisky a nejvyšší potenciál růstu.

⁵² KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 62.



Obrázek č. 3 – Zákaznická perspektiva – základní měřítka ⁵³

Ziskovost zákazníků

Dosažení úspěchu v prvních čtyřech klíčových zákaznických měřítkách ještě nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky.

Podnik by měl usilovat nejen o spokojené, ale zejména o ziskové zákazníky, protože ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášejícími zisk. Pokud zákazník požaduje zvláště obtížné nebo náročné služby, může je podnik buď odmítnout, nebo zvýšit jejich cenu, a tím kompenzovat náklady na další nutné zdroje potřebné pro poskytování takovýchto služeb. Pokud je zákazník či povaha zakázky pro podnik velmi důležitá, je na podniku, aby v rámci BSC dokázal nalézt klíčové procesy pro realizaci výrobku nebo služby, které je nutné „přetvořit“, tak aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a podnik přesto vydělával.

Níže uvedená tabulka ukazuje jednoduchý způsob kombinace tržních segmentů a ziskovosti zákazníků. Zákazníci ve dvou hlavních diagonálních polích nevyžadují žádný zásah. Podnik si samozřejmě chce udržet ziskové zákazníky a o neziskové zákazníky v segmentech, které pro něj nejsou cílové, má jen nepatrný zájem. Za mnohem zajímavější považují autoři modelu zbývající dvě varianty – z neziskových zákazníků v cílových segmentech (horní políčko vpravo) se mohou stát ziskovými. K této změně může stačit např. vhodná změna cen výrobků a služeb, které tito zákazníci nejčastěji nakupují, nebo vývoj efektivnějších způsobů jejich výroby či dodávek. Ziskové zákazníky na trzích, jenž nejsou

⁵³ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 65.

cílové (políčko vlevo dole) je nutné neustále sledovat a zjišťovat, zda je jejich nové požadavky na vlastnosti výrobků a služeb nezařadí mezi neziskové.

Zákazníci:	ziskoví	neziskoví
Cílové segmenty:	udržet	převést
Necílové segmenty:	monitorovat	eliminovat

Tabulka č. 2 – Ziskovost cílových segmentů a zákazníků⁵⁴

Měření hodnotových výhod zákazníka

Při formulaci zákaznické perspektivy by měli mít manažeři jednak jasnou představu o svých cílových tržních segmentech, dále by měli mít stanovený soubor klíčových výstupních měřítek (podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků). Tato výstupní měřítka pak představují cíle podniku v oblasti procesů vývoje výrobku a služeb, marketingu, provozu a logistiky.

Tato měřítka však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek – jejich výstupy jsou zpožděné a mají nedostatečnou vypovídací schopnost ve smyslu konkrétních akcí, které by měli zaměstnanci každý den pro dosažení požadovaných výstupů dělat. A právě tyto nevýhody se snaží vyrovnávat BSC prostřednictvím definování hodnotových výhod zákazníka, jenž představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků.

Manažeři musí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit svou konkurenční výhodu. Potom mohou vybírat z níže uvedených skupin vlastností ty cíle a měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil:

- vlastnosti výrobku či služby (např. funkčnost, kvalita a cena výrobku)
- vztahy se zákazníky (osobní kontakt, zkušenosti s nákupem, dojem z nákupu)
- image a pověst (reputace) podniku (image značky)

Výběrem konkrétních cílů a měřítek ve všech výše uvedených skupinách může manažer nasměrovat podnik tak, aby cílovým zákaznickým segmentům poskytoval maximální hodnotu.

⁵⁴ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 69.

3.4.4. Perspektiva interních podnikových procesů

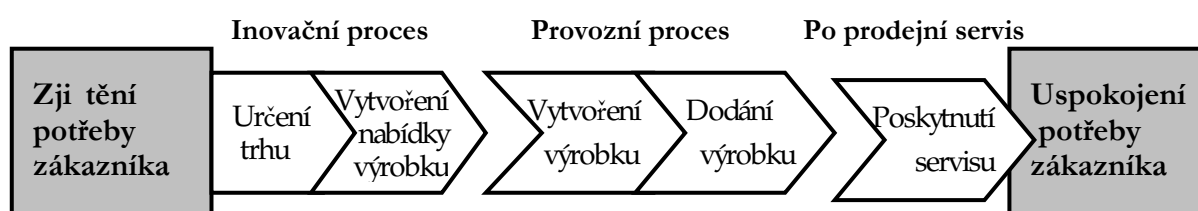
V této perspektivě jsou charakterizovány ty procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky proto obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka až poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektiv interních procesů, představuje asi největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti, přičemž měření probíhá formou sledování odchylek určitých finančních ukazatelů. BSC využívá měření výkonnosti takových procesů jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují i několika odděleními. Obvykle budou v těchto procesech měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka.

Autoři modelu se v rámci této perspektivy doporučují zaměřit na definování úplného interního hodnotového řetězce. Tento řetězec začíná *inovačním procesem* – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb.

Následuje *provozní proces*, který začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou nebo službou.

Celý proces je ukončen po prodejním servisem. *Po prodejní servis* zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem reklamovaných produktů, zpracování plateb atp. Nabízí služby po uskutečnění prodeje a přidává tak produktu další hodnotu.



Obrázek č. 4 - Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce⁵⁵

Zásadní otázkou této perspektivy je: *v jakých procesech musí společnost vynikat, aby uspokojila zákazníky a akcionáře?*⁵⁶ Podniky by měly zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, které jim umožní, aby zákazníkům dodávaly vynikající výrobky a služby. A rámci procesu po prodejního servisu by měly být odhaleny nedostatky, které se objevují po dodání výrobku zákazníkovi.

⁵⁵ KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. str. 89.

⁵⁶ Náhlovský, P. BSC v podnikové praxi. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 3, str. 22.

3.4.5. Perspektiva učení se a růstu (potenciálů)

Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve své výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu (potenciálů) vytvářejí infrastrukturu, pomocí níž má být dosahováno cílů ve třech ostatních perspektivách.

Základní otázka této perspektivy zní: *jak se naše organizace musí učit a inovovat, abychom dosáhli našich cílů?*⁵⁷

Mezi zdroje, kterými se perspektiva zabývá, patří jednak zaměstnanci, dále znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace a také informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k realizaci aktuální strategie, ale zároveň vytvářejí předpoklady pro zvládnutí budoucích změn a zvyšují adaptabilitu organizace.⁵⁸

Dle autorů modelu manažeri v několika sledovaných podnicích shodně potvrzují, že pokud byli nuceni dosahovat krátkodobé finanční výkonnosti, nebylo snadné „zachovat“ prostředky k rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Takovéto investice jsou ve finančním účetním modelu považovány za náklady, a tak jsou škrty v těchto investicích jednoduchým způsobem vytváření krátkodobých příjmů. Dlouhodobé negativní důsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svých zaměstnanců, systémů a procesů se neobjeví ihned. Ale až se objeví, mohou mít nedozírné následky.

BSC klade důraz na důležitost investování do podnikové infrastruktury (zaměstnanců, systémů a procedur), protože kvalita těchto prvků má zásadní vliv na schopnost podniku dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Autoři modelu vymezují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu (potenciálů):

- 1) ***schopnosti (kvalifikace) a spokojenost zaměstnanců*** – souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. Zvýšená produktivita – měřená tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou na zaměstnance – významně ovlivňuje hodnotu podniku.
- 2) ***schopnosti informačního systému*** – pokud mají zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují *informace* související se všemi ostatními perspektivami (trhy, zákazníci, náklady apod.) podle svých potřeb z hlediska pracovního zaměření.
- 3) ***motivace, delegování pravomocí a angažovanost*** – kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nebudou spokojeni a nebudou přispívat k úspěchu

⁵⁷ Náhlovský, P. BSC v podnikové praxi. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 3, str. 22.

⁵⁸ HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str.25.

podniku, pokud k tomu nebudou *motivováni* a pokud nebudou moci *rozhodovat a jednat*.

Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci ní jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku.⁵⁹

3.5. Vytvoření strategické mapy, určení měřítek a hybných sil

Autoři koncepce BSC předesílají, že pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je užitečné vytvoření strategické mapy, tedy grafického znázornění vztahů příčin a následků strategických cílů.

Dle Ing. P. Knapa je postup sestavení strategické mapy zhruba následující:⁶⁰ poté, co se management firmy shodl na hlavních strategických cílech a principech konkurenční výhody, přistupuje se v projektech BSC k určení strategických cílů a tzv. **klíčových faktorů úspěchu** (Critical Success Factors – CFS). Jedná se o kvalitativně popsané elementy podnikové strategie, v nichž musí podnik vynikat, aby byl úspěšný. Např. loajalita zákazníků nebo kvalita výroby. Klíčové faktory úspěchu se určují pro každou ze čtyř perspektiv BSC. Tyto faktory představují základní stavební kameny pro vytvoření strategické mapy.

Po definování kritických faktorů následuje definování a popis vzájemných vazeb mezi nimi. To znamená popsat, jak uvažujeme o jednotlivých CFS ve všech čtyřech perspektivách.

Základní myšlenkový princip přitom je:

- perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů, která dále určuje výkonnost podniku v zákaznické perspektivě a
- zákaznická perspektiva určuje, jak se nám daří ve finanční perspektivě.

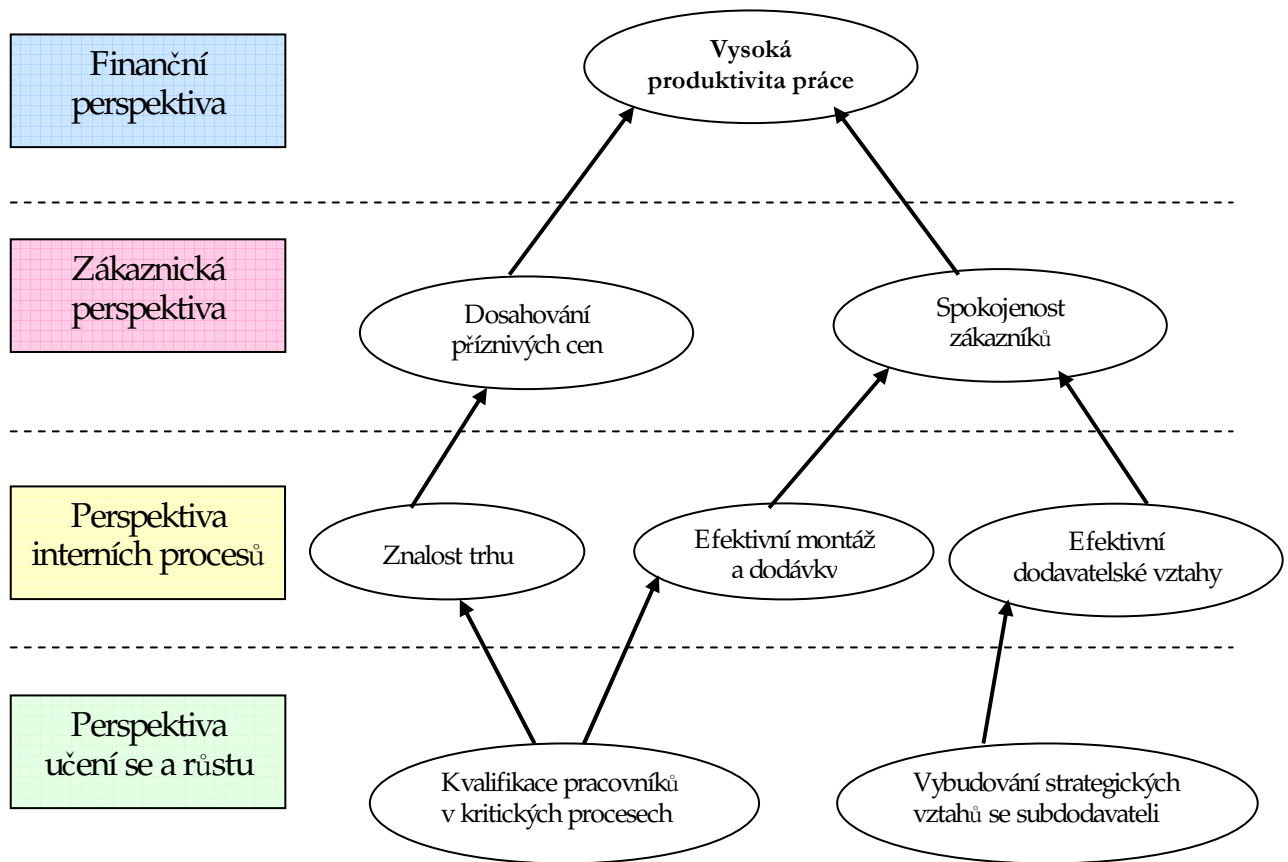
V odpovídajícím logickém sledu by měly být propojeny vazbami příčin a následků všechny předtím definované strategické cíle.

Příklad strategické mapy strojírenského podniku:⁶¹

⁵⁹ PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde 2005. str. 192.

⁶⁰ KNAP, P. Strategické mapy v Balanced Scorecard. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 6, str. 55 - 57.

⁶¹ KNAP, P. Strategické mapy v Balanced Scorecard. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 6, str. 56.



Obrázek č. 5 – Příklad strategické mapy

V dalším kroku k jednotlivým strategickým cílům (CFS) přiřazují výkonnostní ukazatele, kterými se měří, jak se v jednotlivých oblastech daří tyto klíčové ukazatele úspěchu naplňovat.

Tímto postupem vznikne soubor ukazatelů vhodný pro sledování procesu implementace zvolené strategie.

3.6. Postup implementace Balanced Scorecard v organizaci

Hned na úvod této kapitoly můžeme říci, že konečný efekt BSC pro organizaci vždy závisí na úrovni a kvalitě implementace.⁶²

V této části práce se pokusím na základě popisu modelu sestaveného společností Horváth&Partner nastínit proces implementaci BSC. Autorům se při projektech zavádění BSC ve více než 100 podnicích nejvíce osvědčil koncept, který předpokládá rozdělení implementace BSC do pěti fází. Níže jsou jednotlivé fáze stručně charakterizovány.

3.6.1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

V této fázi musí být rozhodnuto o tom, pro které organizační jednotky a úrovně podniku má být BSC vytvořena. Dalším předpokladem je pak zajištění řízení vlastního projektu, to znamená organizaci projektu, jeho průběhu, způsoby komunikace a formy získávání informací. Před realizací BSC je vhodné zavést pilotní projekt, na jehož základě je možné dobře posoudit účelnost koncepce.

3.6.2. Vyjasnění strategie

V této fázi je vhodné provést SWOT analýzu, analýzu fáze životního cyklu a kritických faktorů úspěchu. Na základě těchto analýz je pak definováno základní strategické zaměření, na kterém se musí shodnout vedení podniku.

3.6.3. Tvorba BSC

V této fázi je možné přistoupit k samotné tvorbě BSC, která se skládá z:

- a) Procesu konkretizace strategických cílů
- b) Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- c) Výběru měřítek
- d) Stanovení cílových hodnot
- e) Odsouhlasení strategických akcí

Vzhledem k tomu, že tvorba BSC v organizaci představuje hlavní poslání této práce, zabývám se touto fází podrobněji v následující kapitole.

⁶² HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str. 56.

3.6.4. Řízení procesu rozšíření – roll – out

Tato fáze představuje aplikaci postupů v předchozí fázi na další organizační jednotky podniku. Proces rozšíření pak probíhá ve dvou směrech. Horizontální směr znamená propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni a vertikální směr propojuje další úrovně řízení (směrem od shora dolů).

3.6.5. Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Pokud by se implementace BSC ukončila vypracováním cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro jednu organizační jednotku, přineslo by to pouze jednorázové silnější zaměření na strategii. Pro zajištění dlouhodobého efektu je nutné Balanced Scorecard integrovat do systému managementu a řízení.

3.7. Tvorba Balanced Scorecard v organizaci

Tvorba BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat. Pouze tak může být garantována účinnost BSC v organizaci.

3.7.1. Proces konkretizace strategických cílů

Odvození strategických cílů slouží k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných.

Strategické cíle ve smyslu BSC se vyznačují tím, že:

- jsou podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné;
- a strategii převádí do akčních výroků pro příslušné perspektivy (např. „zkrátit inovační proces“ – perspektiva interních podnikových procesů , „zvýšit uživatelský komfort“ – zákaznická perspektiva);
- výběr cílů pro BSC bývá obtížný a musí vždy vycházet určitého konsensu;

Z určení strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další aktivity tvorby BSC, přičemž každá perspektiva by neměla obsahovat více než čtyři až pět cílů.

Autoři Horváth&Partner k rozeznání strategického významu vyvinuli dva nástroje: „Filtr Horváth&Partner“ a „ Model nadšení zákazníka“. ⁶³

⁶³ Více o těchto nástrojích - HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str.138 – 151.

Kvalita strategických cílů je hlavním kritériem kvality celé BSC a má významný vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. „*Strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, tvoří srdce BSC!*“⁶⁴

3.7.2. Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků

Strategické cíle nejsou nezávislé, ale jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Kaplan a Norton označují zobrazení řetězce příčin a následků termínem „Strategy Maps“ (tj. strategické mapy).

Sestavení řetězců příčin a následků patří k nejobtížnějším fázím celého procesu BSC. Sestavení vzájemných souvislostí může ztroskotat na mnohotvárnosti vztahů mezi cíli. Autoři doporučují znázorňovat pouze ty vztahy, které mají strategický charakter. Nepřehledné a často příliš komplexní zobrazení řetězců příčin a následků pak totiž rychle ztrácí vypovídací hodnotu.

Autoři Horváth&Partner doporučují popsat všechny cíle a vazby mezi nimi nejen graficky ve strategické mapě, ale také písemně. Tímto krokem lze získat objasnění požadované strategie, takzvanou „Story of Strategy“.

3.7.3. Výběr měřítek

Měřítka slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem.

a) Vypracování návrhů měřítek

Měřítka významně zpřesňují strategické cíle a měla by správně odrážet charakter příslušného strategického cíle. Je důležité, aby měřítka odvozovali a vypracovávali ti lidé, kteří plně rozumí obsahu strategických cílů. Autoři považují za nejvíce efektivní pokud odvozují měřítka ti, kteří jsou od počátku jeho důležitou součástí – přítomní vedoucí pracovníci.

Obecně platí, že vhodné měřítko lze najít snáze, pokud je cíl jasně a konkrétně definován. Pro cíle, které mají obecný charakter či jsou vágně vymezeny, je určení měřítka velmi obtížné.

⁶⁴ HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. str.130

b) Výběr měřítek

V ideálním případě je každému strategickému cíli přiřazeno jedno měřítko. To ovšem není vždy možné, což může vést k růstu složitosti a nepřehlednosti koncepce BSC. Pro tyto případy autoři doporučují omezit počet měřítek na maximálně tři měřítka pro jeden strategický cíl. Pokud je zapotřebí více měřítek, je nutné cíl rozdělit.

Při výběru měřítek by měla být pozornost tvůrců BSC orientována nejen na „tvrdá“ měřítka (tedy ta, která lze snadno vyčíslit), ale i na „měkká“ měřítka (mají kvalitativní rozměr, jejich měření je obtížnější – např. loajalita zaměstnanců, image firmy). Pro „měkká“ měřítka je nutné nalézt optimální nástroj měření, např. přímé dotazování zákazníků formou dotazníku, ankety atp.

c) Zajištění implementace měřítek

Nakonec musíme při definici měřítek neustále zvažovat možnosti jejich integrace do systému reportingu. Autoři identifikovali pět kritérií, která nejsou tak důležitá ve fázi odvození měřítek, ale pro implementaci mají velký význam. Tato kritéria musí být zohledněna nejpozději při konečném rozhodnutí pro nebo proti přijetí měřítka:

- zda je dané měřítko v organizaci již využíváno (pokud ano je nezbytné ověřit jeho použitelnost v rámci BSC);
- jaké budou předpokládané náklady na měření;
- akceptování měřítka;
- zda je možné měřítko formalizovat;
- určení frekvence, s jakou má být měřítko zjišťováno.

3.7.4. Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Zásadní obtíž při určování cílových hodnot spočívá v nalezení optimální míry náročnosti. Správně stanovené cílové hodnoty by měly být náročné, ctizádostivé, ale na druhé straně věrohodné a dosažitelné. Měly by mít vztah k realitě, tzn. k výchozí úrovni a k potřebným investicím tak, aby tuto úroveň mohly změnit.

Pro zajištění reálnosti a přijatelnosti cílových hodnot je nutné vytvořit srovnávací (referenční) bázi důležitých údajů. Za tímto účelem můžeme využít aktuální nebo minulé údaje, benchmarking, výsledky tržních analýz, atp. Autoři mají velmi dobré zkušenosti s workshopy, na nichž se diskutuje potenciální a dosažitelná úroveň cílových hodnot.

Cílové hodnoty se pak určují pro jednotlivé roky, časový horizont cílových hodnot BSC pokrývá období tři až pět let, obdobně jako strategické plánování. Určení cílových hodnot dodržuje zásadu: z budoucnosti do minulosti. Z tohoto důvodu se tedy nejprve určí cílová hodnota pro konec časového období. Následně se provede specifikace cílových hodnot pro plánovací období, většinou se jedná o jeden rok.

3.7.5. Určení strategických akcí

Teprve skutečné činnosti všech zaměstnanců v rámci podniku vedou k realizaci stanovených cílů. Opatření, která bezprostředně souvisí s cíli BSC nazýváme „Strategickými akcemi“. Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům a zahrnují v sobě všechna opatření, projekty, programy, činnosti a iniciativy, které vedou k realizaci stanovených cílů.

Proces stanovení strategických akcí začíná vypracováním návrhů strategických akcí, prostřednictvím diskuse je vhodné vypracovat několik variantních návrhů, poté je nutné učinit odhad potřebných prostředků na realizaci jednotlivých variant. V další fázi by mělo dojít se stanovení prioritních akcí, které budou v dané organizaci uskutečňovány a vypracování potřebné dokumentace s detailním rozpracováním postupu akce za které bude zodpovídat garant strategických akcí.

Stanovení strategických akcí ústí v konkrétní, zdokumentovaný a akceptovaný akční program, který slouží k dosažení strategických cílů. Je určeno kdo, co, do kdy, s jakými zdroji a s jakou zodpovědností provede a jaký výsledek se očekává. Akční program tak představuje podklad pro každodenní činnosti, které by měly být v pravidelných intervalech revidovány.

Praktická část práce

4. Představení společnosti GUARANT International, s.r.o.

Společnost GUARANT International je předním organizátorem kongresové a konferenční turistiky v České republice. Od roku 1991, kdy byla společnost založena, získala rozsáhlé zkušenosti v přípravě a organizaci velkých mezinárodních kongresů, konferencí, firemních akcí a také v oblasti incentivní turistiky. Každoročně organizuje více než 100 akcí.

V rámci nabídky kongresových a konferenčních služeb společnost nepředstavuje pouze dodavatele služeb, ale zároveň konzultanta pro celou přípravu a realizaci vlastní akce. Kromě přípravy celkové akce a garance za kvalitu, se společnost stává spoluodpovědnou za právní zajištění a ochranu akce a zejména za finanční úspěch kongresu nebo konference.

V současné době patří společnost mezi nejsilnější hráče na domácím trhu. Vedoucí pozici si drží zejména v oblasti organizování velkých mezinárodních kongresů (v roce 2004 organizoval dosud největší lékařských kongres v dějinách ČR – pro 10 000 účastníků).

4.1. Předmět podnikání - poskytované služby

V rámci **kongresových služeb** společnost nabízí:

- organizační zajištění akcí společenského, obchodního a politického charakteru
- plánování rozpočtů, vedení účtů
- výběr místa a termínu konání akce, doprovodné programy kongresu
- harmonogram příprav a realizace
- korespondence s účastníky
- poradenská činnost týkající se obchodní turistiky
- registrace účastníků, informační systém, zpracování a tlumočení
- publicita kongresu, organizace sponzoringu
- návrh a tisk kongresových a reklamních materiálů
- kongresová technika atp.

V rámci **incentivních služeb** společnost nabízí:

- incentivní turistika v ČR i zahraničí, incentivní a společenské programy
- tiskové konference, firemní prezentace
- gala večere a společenské události
- kompletní zajištění obchodních cest atp.

5. Analýza managementu společnosti - integrovaný modelu

V této kapitole se pokusím stručně popsat management společnosti za pomoci integrovaného modelu. Nejdříve budou blíže rozebrány komponenty organizace a poté se zaměřím na charakteristiku jednotlivých faktorů.

Cílem této kapitoly je vytvořit obraz o managementu dané organizace, a zejména nalezení slabých míst a nedostatků, které se v následující části práce stanou podkladem pro aplikaci BSC.

5.1. Prostředí organizace

5.1.1. Právní forma

GUARANT International – společnost s ručením omezeným, datum vzniku 30.1.1992.

Sídlo: Opletalova 22, Praha 1, 110 00

Dne 27.7.2004 změnila společnost své obchodní jméno z GUARANT Ltd. spol. s r.o. na GUARANT International spol. s r.o.

5.1.2. Základní ekonomické ukazatele

Vzhledem k tomu, pro účetní období 2006 ještě nebyla schválena závěrka, byla jsem nucena vycházet z dat pro účetní období roku 2005. Pro srovnání uvádím i údaje za čtyři minulá účetní období.⁶⁵

1) Výše aktiv společnosti:

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Výše aktiv (v tis.Kč)	136 973	200 655	84 759	118 189	90 896

Tabulka č.3 – Výše aktiv společnosti GUARANT International

2) Hospodářský výsledek (po zdanění):

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
HV (v tis. Kč)	17 897	23 050	25 890	16 654	9 807

Tabulka č.4 – Vývoj HV ve společnosti GUARANT International

⁶⁵ Výroční zprávy společnosti GUARANT International z let 2002 – 2005.

3) Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb:

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby (v tis. Kč)	467 255	464 659	252 377	441 072	283 050

Tabulka č. 5 – Vývoj tržeb společnosti GUARANT International

Tržby společnosti se v prvních letech její existence (1991 – 1997) pohybovaly okolo 100 mil. Kč za rok. V roce 1999 poprvé překročily hranici 300 mil. Kč. Od roku 2000 se tržby společnosti GUARANT International pohybují kolem 460 mil. Kč. Nicméně rok 2005 takto úspěšný nebyl. Tržby klesly o více než 40%. Vliv na výši tržeb měl zejména fakt, že v tomto roce společnost neorganizovala velké kongresy (s několika tisíci účastníky).

Přibližně 70% obrátu pochází z mezinárodních konferenčních akcí (nejčastěji z oblasti medicíny), zbývající část tvoří akce pro firemní klientelu, místní akce a incentivní turistika.

4) Poměr fixních a variabilních nákladů:

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Poměr fixní/variabilní náklady (%)	13,10 %	17,5 %	20,70 %	12,00 %	17,55 %

Tabulka č.6 – Poměr fixních a variabilních nákladů

5) Počet zaměstnanců:

- v roce 2006 měla společnost 40 stálých zaměstnanců (z toho 7 řídicích pracovníků) a 30 stálých externích pracovníků. Podle potřeby (zejména při přípravě velkých kongresů) je využíváno služeb 100 dalších externích pracovníků.

5.1.3. Vývoj na trhu poskytovatelů kongresových služeb

Společnost GUARANT byla na počátku 90. let jednou z prvních společností poskytující kongresové služby. V průběhu následujících 15-ti let však vznikla na českém trhu silná konkurence. Zároveň přibývá i počet zahraničních firem, které nabízí služby kongresového organizátora na českém trhu. Pokud bychom provedli hrubý součet firem působících na našem trhu, které mají v portfoliu služeb PCO (profesionální organizátor kongresů a konferencí), získáme číslo 77, přičemž naprostá většina těchto firem sídlí v Praze.

Co se týká počtu registrovaných účastníků a množství organizovaných kongresů ročně, figuroval GUARANT International v posledních pěti letech na předních příčkách.⁶⁶

Boj s konkurencí je každým rokem těžší. Pro GUARANT International však hovoří pozitivní image firmy, je vnímán jako profesionální a dynamická firma.

Prostředí, ve kterém společnost působí, můžeme charakterizovat jako *dynamické* a neustále se vyvíjející.

a) Destinace Praha

Praha se již podruhé umístila v žebříčku ICCA (The International Congress and Convention Association) na 6.místě ve světě v počtu účastníků mezinárodních konferencí. Tento fakt potvrzuje přitažlivost Prahy jako destinace, její dostupnost a také kvalitu kongresových služeb.⁶⁷

✘ *Image destinace* – Praha má stále image laciné destinace, což může představovat určitou výhodu při vyřazování konkurentů z boje o zakázku, nicméně se může stát i nevýhodou – zejména při jednání o rozpočtu. Přitom jsou v současné některé položky rozpočtu dražší, nežli v jiných evropských městech. Stává se pak velmi obtížné prodat kvalitní služby.

✘ *Vnímání Prahy jako bezpečné destinace* – v minulosti pořádané akce (zasedání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky v roce 2000 či summit NATO v roce 2002) proběhly bez větších problémů.

✘ *Kvalitní dopravní infrastruktura* – mezinárodní letiště, MHD.

✘ *Technické předpoklady destinace* - Praha prošla v průběhu posledních 10-ti let velkým vývojem, nabízí dostatek ubytovacích kapacit a kongresových prostor, kvalitní dodavatele cateringu, dopravy i kongresové techniky.

b) Klienti společnosti

Společnost GUARANT International obecně rozlišuje dva typy klientely – **institucionální** (jde o klienty z řad asociací, spolků, sdružení, vládních i nevládních organizací), jejím opakem je pak **korporátní klientela**.

⁶⁶ Informace oddělení marketingu společnosti GUARANT International.

⁶⁷ Informace oddělení marketingu společnosti GUARANT International.

c) Vývoj produktu

V polovině 90. let byl GUARANT jednou z mála firem působících na českém trhu jako profesionální kongresový organizátor - **PCO** (Professional Conference Organizer – společnost specializovaná na kompletní organizaci kongresů, jež je schopna převzít finanční odpovědnost za výsledek kongresu).

V průběhu dalších let se začal rozmáhat trend, který připravoval společnost o zakázky a způsoboval odliv klientů - některé asociace šly cestou In-house PCO (tj. vytvořením vlastních oddělení pro organizaci kongresů).

✘ *Nejnovější trendy na trhu* - nejnovějším trendem (zhruba od roku 2001) je prosazování služby **Association Management**, kdy je institucionálnímu klientovi (nejčastěji asociacím) nabízena podstatně širší škála služeb než jen organizace jeho kongresů. Dodavatel služeb na sebe přebírá způsoby podpory asociace, spolu s klientem stanovuje cíle a způsoby rozvoje. Profesionalizuje tak provoz a působení asociace navenek. Zároveň nabízí větší efektivitu ve využívání personálu, jelikož asociace kontraktuje personál od AM firmy pouze na dobu, kdy ho právě potřebuje. Tento produkt je trendem budoucnosti ve vysoce konkurenčním prostředí. V rámci AM klient získává přístup k nejnovějším informacím, dále pak kvalifikovaný personál, potřebné služby za příznivější ceny atp.

✘ *Produkt budoucnosti – Core PCO* – dlouhodobá spolupráce s nadnárodními organizacemi při pořádání jejich setkání a konferencí; jedná se o organizování kongresu několik ročníků po sobě.

d) Zahraniční působení a předpokládaný vývoj

V polovině roku 2004 byla otevřena dceřinná společnost se sídlem v Bratislavě, GUARANT International je jejím 100% vlastníkem. Toto rozšíření firmy bylo důležitým krokem k výrazné podpoře hlavní podnikatelské činnosti společnosti na Slovensku.

Rozšiřování působnosti společnosti mimo hranice ČR pokračovalo i v roce 2005. Počátkem roku otevřel GUARANT International síť obchodních zastoupení v Londýně a v Curychu. V červnu roku 2005 byla otevřena dceřinná společnost v Moskvě, v níž má GUARANT International 60% podíl. Hlavní oblastí, na kterou se dceřinná společnost v Moskvě z počátku soustředí, je nabídka služeb pro rozvíjející se trh incentivní turistiky.

Zahraniční zastoupení fungují jako zcela autonomní jednotky podléhající vlastní správě. Chod firmy v Praze jejich existence prozatím nijak neovlivňuje.

e) Strategické partnerství - Joint Venture MCI Prague

GUARANT International a švýcarská společnost MCI založili v průběhu října 2006 joint venture **MCI Prague**. Joint venture má v plánu působit ve specifických segmentech kongresové a incentivní turistiky v regionu střední a východní Evropy. Bude využívat zkušenosti obou firem a výhod společnosti GUARANT International, která na tomto trhu působí. „S MCI spolupracujeme od roku 2000. Zatímco my jsme se doposud orientovali zejména na služby v regionu střední a východní Evropy, MCI působí hlavně v západní Evropě a rozvíjí svoje aktivity v Asii a USA. Globalizace trhu nás dovedla k rozhodnutí spojit své síly pro specifické segmenty trhu.“⁶⁸

Joint venture MCI Prague bude poskytovat služby jak na korporátním trhu, tak i pro asociace, jimž bude poskytovat nejúplnější balík služeb, tzv. Association Management. Společný podnik do budoucna připravuje projekt střediska kongresových služeb poskytovaných pro celou skupinu MCI a pro vybranou klientelu ze skupiny velkých asociací.

Cílem společnosti GUARANT International v horizontu 10-ti let je vybudování silné partnerské sítě navzájem provázaných subjektů, dceřinných společností, a vytvořit tak subjekt, který bude schopen konkurovat i těm největším a nejsilnějším organizátorům kongresů ve světě, a to především v oblasti nabídky **core PCO** (organizace kongresů a jiných setkání několik ročníků po sobě).

⁶⁸ Citováno z interního newsletteru společnosti GUARANT International spol. s r.o., 2006.

7. Závěry a zhodnocení

V současné době již přestalo platit, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií, neustálými inovacemi výrobku či optimálním řízením finančních aktiv a pasiv. Pro efektivní fungování organizace, a tím i pro dosažení úspěchu, se vyžadují nové schopnosti: vytvořit dobré vztahy se zákazníky, uvádět na trh požadované služby a výrobky, mobilizovat schopnosti zaměstnanců a motivovat je.

Ve své práci jsem se zaměřila na společnost, ve které více než tři roky pracuji a tato moje zkušenost mě vedla k přesvědčení, že společnost nevyužívá všech svých potenciálů, tak jak by mohla.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu společnosti GUARANT International za pomoci integrovaného modelu managementu a na základě zjištěných skutečností sestavit pro společnost návrh Balanced Scorecard, tedy systém řízení a měření výkonnosti firmy.

Analýza za pomoci integrovaného modelu organizací jasně ukázala, že společnost nedosahuje svého maximálního výkonu. Z charakteristik jednotlivých faktorů, které mají v modelu silně dynamický charakter, bylo odhaleno, že v některých případech není dosahováno maximálního synergického efektu a nesoulad mezi některými z komponent způsobuje nejen nižší výkonnost organizace, ale i dodatečné náklady.

Integrovaný model poukázal na existenci nedostačujícího manažerského přístupu ze strany vlastníků společnosti, kteří stojí v jejím vedení. Způsob řízení firmy za pomoci přílišného nadužívání direktivních nařízení, která sice sledují ziskovost firmy, nicméně nezohledňují manažerský přístup zejména v oblasti řízení lidských zdrojů, vede ke snižování loajality a k demotivaci pracovníků. Situaci by mohla zlepšit přítomnost osoby, která by měla na starosti personální politiku firmy. Mezi mnou navrhovanými strategickými akcemi je i nutnost přijetí profesionálního personalisty, který by do společnosti vnesl manažerský přístup k lidským zdrojům, který je vedením společnosti do jisté míry zanedbáván. Post personalisty by měl být v organizační struktuře na úrovni ředitelů jednotlivých oddělení. Jedině tak by personalista mohl zmírnit napětí a přispět k vytvoření otevřené komunikace mezi vedením a zaměstnanci organizace. Zároveň by mohl velmi pozitivně ovlivnit proces vytváření silnější firemní kultury.

Společnost by si měla uvědomit, že jako u každého poskytovatele kvalitních služeb za úspěchem firmy stojí její zaměstnanci, kteří musí být nejen profesionální a kvalifikovaní, ale také loajální, motivovaní a ve své práci spokojení.

Snížená schopnost organizace využívat svůj potenciál naplno souvisí i se slabou firemní kulturou, která se v rámci faktoru identity projevuje existencí pracovních skupin namísto týmů. Ačkoli je organizování kongresů postaveno na projektovém řízení a na každém z projektů pracuje tým pracovníků realizačního oddělení, nemůžeme hovořit o týmech, ale spíše o pracovních skupinách. Chování skupiny je řízeno vynucenými příkazy, pracovníci nejsou vedeni a motivováni ke svobodnému týmovému chování. Jak dále ukazuje faktor integrace, výkonnost a loajalita některých pracovníků je na nižší úrovni, než by bylo žádoucí. Z faktoru zaměření vyplývá, že firemní kultura je do jisté míry suplována jasně deklarovanou strategií, takže pracovníci mají určitou představu, co je od nich očekáváno a jak se mají chovat, aby si zajistili kariérní postup. Nicméně toto chování je spíše účelové, nevychází z jejich přesvědčení. Pracovníci se neztotožňují se základními hodnotami organizace, což se promítá do kvality interpersonálních vztahů a atmosféry v organizaci vůbec.

V rámci faktoru interakce, který odráží vztah prostředí a struktury organizace, můžeme hovořit o moderní formě organizace. Nicméně propojení mechanistické organizační struktury a dynamického prostředí může být funkční jen do určité míry, jakmile se totiž dynamika změn prostředí zrychlí, struktura přestane být funkční a nastanou komplikace.

Osobně se domnívám, že tlak z vnějšku, růst konkurence a stále tvrdší boj o klienty povede k nutnosti přejít na organizační strukturu s pružnými prvky, kdy se budou na realizaci projektu podílet nejen pracovníci realizačního oddělení. Podle mého názoru by k této změně mělo dojít v horizontu několika let. A bude to zejména růst požadavků klientů, který povede k vytváření těchto multifunkčních týmů. Proto by se na tuto změnu měla společnost začít připravovat již teď. Přejít k organické struktuře je totiž podmíněn schopnostmi a loajalitou lidských zdrojů, fungováním silné firemní kultury, schopností otevřené komunikace a práce v týmech. Společnost by se tedy měla více orientovat na zkvalitňování lidských zdrojů, zvyšování jejich loajality a týmové spolupráce.

Druhým cílem mé práce bylo na základě zjištěných informací sestavit pro danou společnost návrh Balanced Scorecard. Po vyjasnění strategie společnosti jsem se pokusila pro

čtyři perspektivy (finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu) definovat základní strategické cíle. Celkem jsem vymezila 15 strategických cílů, pro které jsem se v následujícím kroku pokusila najít vhodná měřítka. Pro komplexní sledování úrovně naplňování strategických cílů jsem v některých případech volila dvě popřípadě tři měřítka, celkem jsem tedy určila 21 měřítek. V rámci tvorby BSC pro organizaci v tomto bodě následuje určení cílových hodnot jednotlivých měřítek. Vzhledem k omezeným informacím o společnosti jsem nebyla schopna tento záměr naplnit, nicméně jsem se alespoň pokusila pro každé měřítko určit zdroj dat, náklady na získání údajů a doporučený interval, ve kterém by mělo docházet k aktualizaci měření.

Součástí procesu tvorby Balanced Scorecard pro danou společnost bylo i vytvoření strategické mapy. Strategická mapa pomáhá vyjádřit strategické cíle a konkretizovat jejich vzájemné souvislosti. Ze strategické mapy společnosti GUARANT International jasně vyplývá, že dosahování vrcholových finančních cílů je podmíněno zkvalitněním interních procesů společnosti a zejména dosažením cílů v perspektivě učení se a růstu. Jedná se zejména o cíle: zvýšit kvalifikaci, spokojenost, motivaci a angažovanost každého z pracovníků a upevnit kulturu zpětné vazby. Tyto cíle pak mají silnou vazbu na vytváření silnější firemní kultury. Naplnění těchto cílů podmiňuje zvýšení efektivity každého ze zaměstnanců.

Po učení cílů pro jednotlivé perspektivy a stanovení měřítek, pomocí kterých lze průběžně měřit míru naplňování strategických cílů, jsem se pokusila sestavit návrh strategických akcí, které by společnost GUARANT International podle mého názoru měla v nejbližším časovém horizontu realizovat. Pro každou akci je nutné určit zodpovědnou osobu, sestavit rozpočet a časový harmonogram. Pro perspektivu potenciálů (učení se a růstu) bude stěžejní přijmout do společnosti profesionálního personalistu, který ve firmě velmi chybí. S osobou personalisty je spojené i vypracování plánu rozvoje každého ze zaměstnanců, program školení, podpora budování týmů a otevřená komunikace a také sestavení efektivního motivačního systému na bázi cafeterie. Tyto akce také velmi podpoří plnění strategického cíle v perspektivě interních procesů – vybudování silnější firemní kultury. Dále společnosti doporučuji využívat možnosti standardizace některých procesů, jenž se v rámci projektového řízení opakují. Jejich standardizace pomocí manuálů povede nejen ke snížení chyb a odchylek, ale také nákladů.

Mezi mnou navrhované strategické akce pro zákaznickou perspektivu patří reformulace obchodní strategie, zaměření se více na zahraniční klientelu, velké kongresy a službu core PCO. Tyto akce jednak přinášejí nejvyšší zisky, zároveň pro ně má společnost potenciál v podobě lidských zdrojů i speciální software.

Výchozím předpokladem mé práce bylo přesvědčení, že společnost GUARANT International vhodně nevyužívá všechny svůj potenciál a nedochází k maximalizaci synergického efektu. Analýza za pomoci integrovaného model managementu mi pomohla najít a definovat slabá místa fungování organizace, odhalila nesoulad mezi některými z komponent, který se pak promítá do fungování a výkonnosti organizace. V druhém kroku jsem se za pomoci metody Balanced Scorecard pokusila sestavit systém řízení a měření výkonnosti firmy, přičemž jsem se primárně zaměřila na ty oblasti, které dle integrovaného modelu vykazovaly největší plýtvání s potenciálem a tedy nejnižší míru dosahování synergie.

Práce zároveň prokázala možnost propojení obou metod s cílem podat komplexní pohled na management a řízení výkonnosti organizace. Integrovaný model managementu ziskové či neziskové organizace může představovat první fázi procesu sestavování Balanced Scorecard pro danou organizaci.

8. Použitá literatura a zdroje:

- BACHMANN, M. Jak řídit realizaci strategie. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 11, str. 19-21. ISSN 0026-8720.
- BAUTZOVÁ, L. Už nejsme „firma z východu.“. *Ekonom*, 2005, č. 36, str. 45. ISSN 1210-0714
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press 1998. 559 str. ISBN 80-85943-57-3.
- BLÁHA, J. MATEICIUC, A. KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 str. ISBN 80-251-0374-9.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 str. ISBN 80-7226-763-9.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR V.: *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada 2005. 339 str. ISBN 80-247-1300-4.
- DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 600 str. ISBN 80-7169-422-3.
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. str.11-50. ISBN 80-7357-084-X.
- HANKE, M. Praktické využití BSC v organizaci. *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 3, str. 35-37. ISSN 0026-8720.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2.vyd. Praha: Grada, 2003. str. 204. ISBN 80-247-0447-1.
- HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 str. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R.S., NORTON D.P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 str. ISBN 80-7261-032-5.
- KNAP, P. Strategické mapy v Balanced Scorecard. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 6, str. 55 - 57. ISSN 0026-8720.
- KNAP, P. Strategické řízení výkonnosti. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 5, str. 18 - 23. ISSN 0026-8720.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2002. 124 str. ISBN 80-7226-657-8.

- KOVÁŘ, F., VEBER, J. *Moderní přístupy soudobého managementu*. 1.vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 1996. 167 str. ISBN 80-9017-3071.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha, Management Press 2000. 350 str., ISBN 80-85943-51-4.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. str.15-59. ISBN 80-247-0648-2.
- NÁHLOVSKÝ, P. BSC v podnikové praxi. *Moderní řízení*, 2002, roč. 37, č. 3, str. 22-23. ISSN 0026-8720.
- NÁHLOVSKÝ, P. Od vize přes strategii a BSC k výsledkům. *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 5, str. 22-25. ISSN 0026-8720.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Strategické mapy*. 1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica 2006. 122 str. ISBN 80-245-1109-6.
- NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada 2002. str. 148-171. ISBN 80-247-0125-1.
- NOVOTNÁ, E., NOVÝ, J., MUSIL, M. *PR management*. 1.vyd. VŠE Praha: Oeconomica 2006. 152 str. ISBN 80-245-1047-2.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde 2005. str. 189 – 224. ISBN 80-86131-63-7.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1.vyd. Praha: Grada 1993, 144 str. ISBN 80-7169-018-X.
- PIROŽEK, P. *Management ziskových a neziskových organizací*. Zkrácená verze habilitační práce. Brno: Vutium, 2005. 30 str. ISBN 80-214-2995-X.
- PIROŽEK, P. *Současné přístupy ke správě a managementu společnosti*. 2007. 7 str. Dosud nepublikovaný text.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1.vyd. Praha, Argo 2000. 328 str. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 128 str.. ISBN 978 80-247-1991-7.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing 1995. str. 15-203. ISBN 80-85605-12-0.
- ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada 2004. 660 str. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮŽIČKOVÁ, J. *Aplikace Balanced Scorecard v Barrandov Studio a.s.* Diplomová práce. VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 2005. 72 str.

SLAVÍK, M. *Analýza finanční výkonnosti a Balanced Scorecard společnosti Metrostav, a.s.* Diplomová práce. VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 2002. 82 str.

TRUNEČEK, J. *Management I.* 1.vyd. Praha: VŠE 1995. 217 str. ISBN 80-7079-929-3.

TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti.* 1.vyd. Praha: VŠE 1997. 228 str. ISBN 80-7079-201-9.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 str. ISBN 80-86419-35-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a vývoj lidí ve firmách.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004. str.131-148. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 str. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* 1.vyd. Praha: Management Press 2006. 296 str. ISBN 80-7261-143-7.

Interní materiály společnosti:

Guarant International – Příručka systému řízení kvality, 2004.
Guarant International – Výroční zprávy z let 2001 až 2005

Internetové zdroje:

ARVESON, P. *Deployment of the Balanced Scorecard Measurement System.* [cit. 2006-9-12]. <http://www.balancedscorecard.org/app/ deployment.html>

Balanced Scorecard Cercle. *Studie rozšíření BSC v ČR a Rakousku.* [cit. 2006-18-10]. http://www.balancedscorecard.cz/down/studie_rozsirenosti_BSC.pdf

KAYDOS, W. *What should your company measure besides financial results?* [cit. 2007-5-2]. http://www.balancedscorecard.org/metrics/what_to_measure.html

MEDZIHORSKÝ, Š. *Kompetence v managementu.* MODERNIRIZENI.IHNED.CZ, 12.7.2004. [cit. 2007-4-3]. http://ihned.cz/1-10000515-14608830-000000_print_0c

The Balanced Scorecard Institute. *Credit card company.* [cit. 2007-5-2]. http://www.balancedscorecard.org/files/Credit_Card_Company.pdf

Další zdroje:

PIROŽEK, P. Materiály k přednáškám z předmětu Management organizací, letní semestr akademického roku 2005/2006.

Přílohy

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Faktory a komponenty managementu ziskových a neziskových organizací
- Obrázek č. 2 - BSC jako strategický rámec
- Obrázek č. 3 – Zákaznická perspektiva – základní měřítka
- Obrázek č. 4 - Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce
- Obrázek č. 5 – Příklad strategické mapy
- Obrázek č. 6 – Pět stupňů vývoje firemní kultury
- Obrázek č. 7 – Hackman-Oldhamův model struktury práce

Seznam tabulek

- Tabulka č.1 – Přehled komponent a jejich složek
- Tabulka č.2 – Ziskovost cílových segmentů a zákazníků
- Tabulka č.3 – Výše aktiv společnosti GUARANT International
- Tabulka č.4 – Vývoj HV ve společnosti GUARANT International
- Tabulka č. 5 – Vývoj tržeb společnosti GUARANT International
- Tabulka č.6 – Poměr fixních a variabilních nákladů
- Tabulka č. 7 – Cíle a měřítka v rámci finanční perspektivy
- Tabulka č. 8 – Cíle a měřítka v rámci zákaznické perspektivy
- Tabulka č. 9 – Cíle a měřítka v rámci perspektivy interních procesů
- Tabulka č. 10 – Cíle a měřítka v rámci perspektivy učení se a růstu
- Tabulka č. 11 – Souhrn strategických cílů, měřítek a zdrojů dat

Seznam schémat

- Schéma č.1 – Mechanistická a organická struktura organizace
- Schéma č. 2 – Proces tvorby strategie
- Schéma č.3 – SWOT analýza
- Schéma č.4 – Faktor interakce
- Schéma č.5 – Faktor identity
- Schéma č.6 – Faktor zaměření
- Schéma č.7 – Faktor integrace
- Schéma č.8 – Faktor správy
- Schéma č.9 – Organizační struktura společnosti GUARANT International
- Schéma č. 10 – SWOT analýza společnosti GUARANT International
- Schéma č. 11 – Faktor interakce společnosti GUARANT International
- Schéma č. 12 – Faktor identity společnosti GUARANT International
- Schéma č. 13 – Faktor zaměření společnosti GUARANT International
- Schéma č. 14 – Faktor integrace společnosti GUARANT International
- Schéma č. 15 – Faktor správy společnosti GUARANT International
- Schéma č. 16 – Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení