

Vysoká škola ekonomická

Fakulta financí a účetnictví

Katedra manažerského účetnictví

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Bakalářská práce

**Klíčové ukazatele výkonnosti jako nástroj pro
dosahování podnikových cílů**

Vypracovala: Veronika Nováková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D.

Rok obhajoby: 2011

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Klíčové ukazatele výkonnosti jako nástroj pro dosahování podnikových cílů“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další zdroje jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Kyjově dne 22. 5. 2011

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji Ing. Jaroslavu Wagnerovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení a cenné připomínky a rady ohledně vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Janě Juříkové, jednatelce a zároveň vedoucí ekonomického úseku ve společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o., za vedené rozhovory a poskytnuté materiály, které mi umožnily zpracovat tuto práci.

ANOTACE

Tato práce se zabývá měřením a řízením výkonnosti podniku pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. V teoretické části jsou stručně popsány základní kroky zavádění a tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti. Dále jsou uvedeny základní principy systému Balanced Scorecard, což je v současné době nejznámější a nejpropracovanější měřicí a řídicí manažerský systém, který je založen na těchto ukazatelích. V praktické části práce je popsán systém měření a řízení výkonnosti v konkrétním podniku. A následně je provedena komparace tohoto systému se systémem Balanced Scorecard. V závěrečné fázi praktické části práce je provedena analýza současného stavu systému ve zvoleném podniku a jsou uvedeny náměty, které by mohly stávající systém zlepšit.

ANNOTATION

This thesis deals with the performance measurement and control of company by the Key Performance Indicators. The theoretical part briefly describes implementing and creation of the Key Performance Indicators. In this part, there are also mentioned fundamental principles of the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is the best-known and the most elaborate management measuring and control system at the present time, which is based on the Key Performance Indicators. The practical part describes measuring and control system in the concrete company. In consequence, this system is compared with the Balanced Scorecard. In the final period of the practical part, there is an analysis of the contemporary system in the elected company and there are mentioned some proposals for the improvement of the measuring and control system in this company.

OBSAH

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Co je to výkonnost podniku?	8
2. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	9
2.1. Tvorba KPI.....	10
2.1.1. Vjasnění mise a vize podniku.....	11
2.1.2. Defiování strategie podniku	12
2.1.3. Určení strategických cílů podniku.....	13
2.1.4. Navázání vhodných KPI na podnikové cíle	14
3. Balanced Scorecard (BSC).....	15
3.1. Základní principy Balanced Scorecard.....	15
3.2. Perspektivy systému Balanced Scorecard	16
3.2.1. Perspektiva učení se a růstu (zaměstnanecká).....	17
3.2.2. Perspektiva interních procesů.....	18
3.2.3. Zákaznická perspektiva	19
3.2.4. Finanční perspektiva.....	20
3.3. Řetězec příčin a následků (strategická mapa).....	21
PRAKTICKÁ ČÁST.....	24
4. Představení společnosti	24
4.1. Předmět činnosti	24
4.2. Historie a vývoj	24
4.3. Odběratelé	25
4.4. Organizační struktura	26
5. Mise, vize a strategie podniku	29
6. Klíčové procesy a jejich KPI ve vazbě na hlavní cíle podniku	30
6.1. Tvorba smlouvy.....	32

6.2. Návrh a vývoj procesu.....	33
6.3. Nakupování	34
6.4. Výroba oken a dveří	35
6.5. Montáž oken a dveří u zákazníka	37
6.6. Zateplování budov.....	38
6.7. Dodávání	38
6.8. Monitorování a měření výrobků.....	39
6.9. Monitorování a měření spokojenosti zákazníků.....	40
7. Ostatní KPI sledující hlavní cíle podniku.....	41
8. Program jakosti a environmentu.....	43
9. KPI sloužící pro srovnání výkonnosti podniku s konkurencí.....	44
10. Shrnutí systému měření výkonnosti v podniku	45
11. Srovnání nastaveného systému měření výkonnosti v podniku se systémem BSC	49
12. Analýza současného stavu systému a vlastní návrhy na zlepšení	53
12.1. Hlavní finanční cíl kromě „Stabilního růstu tržeb“ i „Stabilní růst EBITu“	53
12.2. Problém ve stanovení cílových hodnot u některých KPI	54
12.3. Problém s měřením spokojenosti zákazníků	55
12.4. Problém v určení odpovědnosti	56
12.5. Výběr konkurentů pro konkurenční srovnání.....	57
12.6. Propojení plnění KPI s finančními odměnami zaměstnanců.....	57
12.7 Sestavení řetězce příčin a následků (strategické mapy)	58
ZÁVĚR.....	62
POUŽITÉ ZDROJE	64
PŘÍLOHY	66

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce je „Klíčové ukazatele výkonnosti jako nástroj pro dosahování podnikových cílů“. Tato práce vychází z předpokladu, že v současné konkurenční době podnikům již nestačí sledovat pouze finanční výsledky. Základním předpokladem toho, jak být v konkurenčním boji úspěšný, je najít skutečné hybatele výkonnosti. Tyto hybatele mohou být představovány tzv. klíčovými ukazateli výkonnosti. Tyto ukazatele totiž kromě finančních cílů ve velké míře sledují také nefinančních cíle jako je kvalita výrobků, spokojenost zákazníků či dovednosti a schopnosti zaměstnanců, které jsou základním předpokladem zlepšování podnikové výkonnosti.

Má práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první fázi teoretické části práce se nejdříve čtenářům pokusím objasnit základní kroky zavádění a tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti. Tyto ukazatele jsou totiž „ušité na míru“ každému podniku. Nejde tedy vytvořit univerzální seznam ukazatelů, který by byl uplatnitelný ve všech podnicích. Ve druhé fázi teoretické části se pokusím shrnout základní principy systému Balanced Scorecard, což je v současné době nejpropracovanější a nejznámější měřicí a řídicí manažerský systém, který je založený právě na klíkových ukazatelích výkonnosti.

V praktické části práce popíši čtenářům systém měření výkonnosti, který je zaveden ve společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. Popisu systému měření výkonnosti v podniku bude předcházet kapitola, která ve stručnosti představí tento podnik, a to z hlediska jeho předmětu činnosti, historie a vývoje a struktury jeho odběratelů. Jelikož pro definování podnikových cílů je důležité určení odpovědnosti za tyto cíle, seznámím čtenáře také s organizační strukturou podniku.

Poté na základě popisu systému měření výkonnosti ve společnosti srovnám tento systém se systémem Balanced Scorecard. A také se pokusím o vlastní zhodnocení systému v podniku.

Pro tuto práci jsem si tedy zvolila tři hlavní cíle:

- 1. Popsat systém, který je v současné době nastaven v podniku Decro Bzenec, spol. s r.o.**
- 2. Na základě základního popisu manažerského systému Balanced Scorecard v teoretické části práce provést komparaci tohoto systému se systémem, který je zaveden ve zvoleném podniku.**
- 3. Provést analýzu současného stavu systému a navrhnout případné náměty na zlepšení.**

TEORETICKÁ ČÁST

1. Co je to výkonnost podniku?

Před tím, než si blíže specifikujeme klíčové ukazatele výkonnosti, je vhodné si nejdříve definovat pojem výkonnost podniku. Výkonnost podniku úzce souvisí s podnikatelským procesem a tím pádem i s primárním cílem podniku.

Podstatou podnikatelského procesu je transformace vstupů na výstupy takovým způsobem, aby hodnota výstupů byla vyšší než hodnota vstupů. Primárním cílem podniku je tedy tvorba určité přidané hodnoty. Tuto přidanou hodnotu podnik získá prodejem vytvořených výkonů zákazníkům.¹ Cílem podniku je tedy vytvořit pouze takové výkony, které budou odpovídat poptávce na trhu. Aby toho dosáhl, musí ovšem provést průzkum trhu.

Tento postup je znázorněn na následujícím schématu.



Obrázek 1: Podstata podnikatelského procesu

I když podnik provede podrobný průzkum trhu, není zaručeno, že cíl prodat všechny vytvořené výkony bude zcela splněn. Splnění tohoto cíle totiž může záviset na délce transformačního procesu. Pokud je doba, za kterou jsou vstupy přeměněny na výstupy příliš dlouhá, je možné, že podmínky, za kterých byl prováděn průzkum trhu, budou změněny a podnik vytvoří více výkonů, než je trh schopen absorbovat nebo vytvoří méně výkonů, než jaká je poptávka na trhu. Krom toho může splnění tohoto cíle také záviset na typu výroby. Je jasné, že cíl prodat všechny vytvořené výkony, je možné nejlépe splnit u zakázkového typu výroby.

Po vysvětlení podstaty podnikatelského procesu a primárního cíle podniku si již můžeme definovat samotný pojem výkonnost podniku. Podle Wagnera (2009, str. 17) výkonnost znamená „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska

¹ Fibířová – Šoljaková (2005) nebo také Fibířová – Šoljaková – Wagner (2007)

stanovené kritériální škály.“ Pokud tuto definici vztáhneme pouze na podnik, tak výkonností podniku rozumíme průběh podnikatelského procesu, neboli jakým způsobem je řízen podnikatelský proces ve srovnání s předem definovaným, tzv. „referenčním průběhem činnosti“². Porovnání průběhu podnikatelského procesu s referenčním průběhem činnosti napomáhá ke zvýšení srozumitelnosti informací o výkonnosti podniku.³ Samotné hodnocení výkonnosti podniku má tedy smysl pouze v případě, kdy dosažené hodnoty vztáhneme k určité referenční hodnotě. V opačném případě může být hodnocení podniku zavádějící.

Způsobů, jak stanovit referenční hodnotu, existuje několik. Referenční hodnotou může být tzv. benchmarking čili porovnání skutečného stavu se stavem srovnatelných podniků, případně srovnatelných divizí či útvarů. Referenční hodnotou může být také vývoj minulého období, kdy skutečně dosaženou hodnotu porovnáme s hodnotou dosaženou ve srovnatelném minulém období. Často se také stanovuje referenční hodnota jako určitá plánovaná (požadovaná, cílová) hodnota pro měřenou oblast či proces, která může být odvozená od minulého období nebo stanovená na základě cílů podniku.

Stanovení referenční hodnoty by měla být v podniku věnovaná zvýšená pozornost. Referenční hodnota má totiž významný vliv na motivaci a tím na samotné zvyšování výkonnosti. Pokud je referenční hodnota stanovena příliš optimisticky, může to vést až k demotivaci pracovníků dosáhnout dané hodnoty a tím k nezvyšování jejich výkonnosti. Pracovníci začnou ignorovat cíl, který daná referenční hodnota představuje, protože dosažení této hodnoty je podle jejich názoru nereálné. Podobné důsledky může mít také stanovení příliš snadného úkolu. *„Příliš snadný, tedy zjevně reálný úkol nemá pozitivní motivační účinky na zlepšování výkonnosti a vede spíše ke snaze zakonzervovat daný stav. Stanovený úkol by měl být vnímán subjektem, na jehož snahu o zlepšení výkonnosti má daný úkol působit, jako sice náročný, avšak reálně dosažitelný, i když jeho zadavatel ví, že je na hranici, nebo dokonce za hranicí reálně dosažitelnosti.“* (Wagner 2009, str. 68 – 69)

Po zodpovězení otázky: „Co je to výkonnost podniku“ se již můžeme přesunout k samotné specifikaci klíčových ukazatelů výkonnosti.

2. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Vedoucí pracovníci v jednotlivých útvarech podniku jsou zaplaveni daty nejrozumnějšího charakteru. A faktorů, které mohou odrážet výkonnost útvarů a tím i celého podniku, je mnoho. Manažeři proto nemohou sledovat všechny faktory, ale musejí si vytyčit ty faktory, které jsou nejvýznamnější z hlediska zlepšování výkonnosti. Jak totiž uvádějí Ittner a Larcker (2003): *„When*

² Pojem referenční průběh činnosti je převzatý z: Wagner (2009, str. 61).

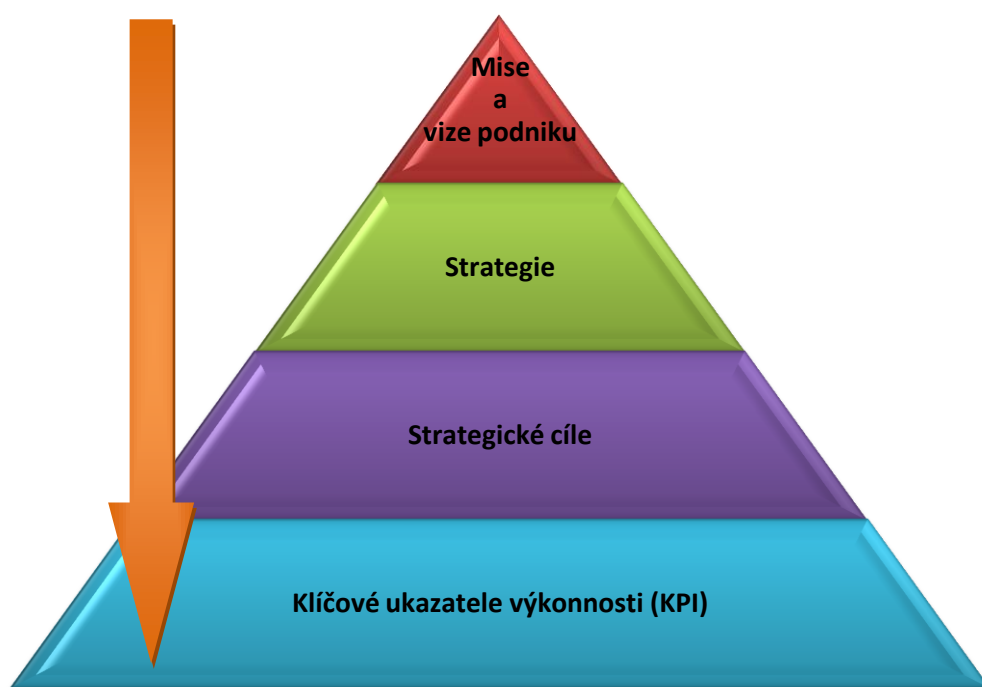
³ Wagner (2009)

companies don't know what to measure, they often measure too much.“ Pokud si tedy manažeři nevytyčí „kritické faktory úspěchu“⁴, nebudou tak moci skutečně efektivně řídit procesy spadající do jejich kompetence.

Tyto „kritické faktory úspěchu“ jsou známé jako Key Performance Indicators (v překladu Klíčové ukazatele výkonnosti, dále jen KPI). Klíčové ukazatele výkonnosti mají podniku dopomoci změřit pokrok směrem k podnikovým cílům, které vycházejí z jeho mise, vize a strategie. KPI pak tedy představují určitá měřítka podnikových cílů.⁵

2.1. Tvorba KPI

Jak již bylo řečeno, KPI se tvoří na základě strategických cílů podniku, které současně zohledňují misi, vizi a strategii podniku. Tento postup můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Tvorba KPI

Z výše uvedeného obrázku plyne, že tvorbu KPI můžeme rozdělit do čtyř kroků:

1. Vyjasnění mise a vize podniku.

⁴ Pojem je převzatý z článku: REH, F. J.: Key Performance Indicators (KPI): How an organization defines and measures progress toward its goals. Internetový portál About.com, dostupné 2.5.2011 z: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>

⁵ Tamtéž

2. Definování strategie podniku.
3. Určení strategických cílů podniku.
4. Navázání vhodných KPI na podnikové cíle.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé kroky popsány.

2.1.1. Vyjasnění mise a vize podniku

Prvním krokem tvorby KPI je vyjasnění mise a vize podniku. Co ale můžeme rozumět pod těmito pojmy? Mise představuje určité poslání, tedy smysl existence podniku. Zatímco vize podniku říká, kým chce být v budoucnosti, resp. čeho chce podnik dosáhnout. Jako příklad si můžeme uvést misi a vizi firmy Seznam.cz.

Misí firmy Seznam.cz je:

- „*Jsme a budeme česká společnost s orientací na český trh.*“
- „*Naši zaměstnanci se podílejí na tvorbě výjimečných internetových řešení, naše služby jsou užitečné, jednoduché a spolehlivé.*“
- „*Uživatelům nabízíme kvalitní bezplatné služby, pomáháme jim nalézat řešení a orientovat se na internetu.*“
- „*Efektivní reklamou pomáháme našim klientům a podporujeme podnikání v ČR.*“
- „*Nabízíme informace, zábavu i komunikační možnosti na internetu, který prosazujeme jako bezpečný a bezbariérový.*“⁶

Svou vizi má tato firma definovanou následovně: „*Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.*“⁷

Mise a vize podniku tedy představují základní hodnoty podniku. Mezi vizí a strategií podniku je však rozdíl. Vize říká, kde chce podnik být za 10 až 20 let, čeho chce za toto období dosáhnout a jak se chce rozvíjet. Vize podniku tedy směřuje do budoucnosti. Zatímco mise zohledňuje stávající realitu. Říká, jaká je současná role podniku ve společnosti.⁸

Misi a vizi podniku si vyjasňují jeho manažeři, kteří by ji pak měli sdělit všem svým zaměstnancům, aby se i oni mohli s nimi ztotožnit. Krom toho by mise a vize podniku měla být dostupná i ostatním stakeholderům neboli dalším zájmovým skupinám, které se nějakým způsobem dotýkají podniku, především jeho zákazníkům a dodavatelům.

⁶ Dostupné na [www: <http://web.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/>](http://web.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/) (13. 2. 2011)

⁷ Tamtéž

⁸ Charvát (2006)

2.1.2. Definování strategie podniku

Po vyjasnění mise a vize by si podnik měl definovat strategii. Strategie je obecně určitý plán, ve kterém je popsáno, jakým způsobem chce podnik dosáhnout své vize – to, čím chce být. A to při zohlednění jeho mise, tedy smyslu existence podniku.

Názor na definici strategie není však jednotný a v průběhu let vyvíjel v závislosti na tom, co všechno se do definice strategie řadilo. V odborné literatuře se proto můžeme setkat s různými definicemi strategie. Na tomto místě si uvedeme některé z nich.

Dedouchová (2007, str. 1) právě v závislosti na obsahu definice strategie rozlišuje mezi tradiční a moderní definicí strategie.

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“

Moderní definice strategie je tedy oproti tradiční doplněna také o varianty, které v případě potřeby podniku umožní pružně reagovat na měnící se podmínky.

Charvát (2006, str. 17) uvádí základní charakteristiky významu strategie:

- „Strategická rozhodnutí ovlivňují směr organizace.“
- „Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.“
- „Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.“
- „Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.“
- „Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.“
- „Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.“
- „Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.“

Strategie podniku tedy představuje podrobnější rozpis toho, jakým způsobem usměrňovat aktivity podniku tak, aby jednak plnil svou misi a také byl schopen dosáhnout své vize, tedy toho, čím chce být v budoucnosti. Stejně jako v případě vytváření mise a strategie podniku i na definování strategie se podílejí manažeři podniku. Zde je však vhodné do procesu tvorby strategie podniku zapojit

i ostatní zaměstnance, kteří dobře znají procesy v podniku a mohou tak přispět svými nápady. Krom toho budou také pravděpodobně zvolenou strategii respektovat více než v případě, kdyby se na její tvorbě vůbec nepodíleli.

2.1.3. Určení strategických cílů podniku

Na základě podnikové strategie by manažeři měli definovat strategické cíle podniku. Strategické cíle by tedy měly vycházet ze zvolené strategie.

Tyto strategické cíle jsou pak transformovány do taktických a operativních cílů jednotlivých úrovní řízení. Dílčí cíle jednotlivých úrovní řízení by měly být konstruovány tak, aby podporovaly cíle stanovené na vyšších úrovních řízení. Také cíle stanovené na stejné úrovni řízení, ale v různých úsecích podniku by neměly být navzájem v rozporu, ale měly by se pokud možno doplňovat. Postupuje se tedy metodou „top down“. Kaplan a Norton (2000) mluví o tzv. „kaskádování“ cílů. Cíle se mohou „kaskádovat“ nejen na úroveň jednotlivých útvarů, ale také na úroveň procesů či jednotlivců.

Pro tvorbu strategických cílů a dílčích cílů jednotlivých úrovní řízení existuje vícero pravidel. Ty nejdůležitější pravidla si však můžeme shrnout v tzv. SMART⁹ kritériích, což je zkratka slov:

- **Stretching**, specific (náročné, specifické): Cíle by neměly být konstruovány jako snadno dosažitelné, aby motivovaly pracovníky ke zvýšení jejich výkonu. Krom toho by měly být konkrétní, vyjádřené co možná „nejspecifičtěji“. Například cíl „zvýšit tržby“ bychom měli doplnit o procentní nárůst, tedy „zvýšit tržby o 5 %“.
- **Measurable** (měřitelné): Cíle by měly být měřitelné, aby mohl být učiněn závěr, zda byly splněny či nikoliv. Měřitelnost cílů je právě zabezpečena KPI, které jsou na ně navázány.
- **Agreed, Acceptable** (dohodnuté, přijaté): Stanovené cíle by měly být akceptovány jednotlivými pracovníky. Nejsnáze toho podnik opět dosáhne, pokud zapojí pracovníky přímo do procesu sestavování cílů.
- **Realistic** (realistické): I když by cíle neměly být konstruovány jako snadno dosažitelné, zároveň by měly být realistické. V opačném případě hrozí, že pracovník na plnění cíle rezignuje.

⁹ Viz například JIRÁŇOVÁ, B. – VICENCOVÁ, E.: Řízení a měření výkonnosti. Dostupné 10.3.2011 z: <<https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=5a64583f-ae48-49da-b617-624a44fc6c68>>

- **Timening (termínované):** Při stanovování cílů by mělo být konkretizováno, v jakém časovém horizontu mají být cíle splněny (např. „zvýšit tržby o 5 % každý měsíc“). Perioda měření se může lišit v závislosti na konkrétním cíli. Obecně platí, že čím nížeji budeme postupovat po jednotlivých úrovních řízení, tím se cíle budou stávat krátkodobějšími.

2.1.4. Navázání vhodných KPI na podnikové cíle

Po definování podnikových cílů je posledním krokem propojení těchto cílů s vhodnými KPI. Každému cíli by měl být přiřazen jeden či více ukazatelů. Ukazatelů by však nemělo být mnoho. Stanovení většího počtu ukazatelů může vést k tomu, že jednotlivým ukazatelům není věnována dostatečná pozornost. A ukazatel pak vlastně přestane být ukazatelem ve smyslu KPI, tzn., nebude sledovat pouze kritické faktory úspěchu.

Ke každému by měla být přiřazena také cílová (referenční) hodnota. Možným způsobům stanovení této hodnoty byla však již věnována pozornost v kap. 1. Tyto cílové hodnoty také představují cíle, jejichž kritéria (SMART) byla popsána rovněž již v předchozí kapitole. Mezi stanoveným cílem a jeho KPI je tedy velmi úzké spojení. KPI představuje měřítko cíle, který je s ním spojený.

Než přejdeme k samotnému systému Balanced Scorecard, což je systém, který je založený na KPI, můžeme si shrnout funkce, které tyto ukazatele v podniku plní. Klíčové ukazatele výkonnosti mají vícero předností. Ty nejdůležitější si však můžeme uvést v následujících bodech.

- Pomocí KPI může podnik změřit pokrok směrem k naplnění podnikových cílů. Jsou tedy měřítka, pomocí kterých lze kvantifikovat plnění cílů podniku.
- Umožňují řídicím pracovníkům analyzovat, řídit a kontrolovat procesy a oblasti podniku, které jsou skutečně důležité z hlediska dosahování cílů daného podniku.
- Jsou nástrojem k hodnocení výkonnosti podniku, útvarů, procesů či jednotlivých pracovníků.
- V návaznosti na předcházející bod může podnik KPI použít jako účinný nástroj pro odměňování pracovníků. KPI mají tedy i motivační funkci. Pro naplnění této funkce je však nutné, aby byli pracovníci s cíli a jednotlivými KPI seznámeni, a aby tyto cíle a KPI akceptovali. Jak již bylo řečeno, z toho důvodu se také doporučuje přímé zapojení pracovníků do procesu tvorby cílů a KPI. Také je nutné, aby pracovníci mohli ukazatele ovlivnit a svou aktivitou tak přispět k dosažení daného cíle.
- Systémy hodnocení výkonnosti podniku založené na KPI umožňují přenést vizi a strategii podniku do jednotlivých útvarů podniku a mezi jejich zaměstnance.
- Podporují komunikaci uvnitř samotného podniku.

Na závěr je třeba také uvést, že v podniku by měla fungovat také zpětná vazba, tzn., že v případě negativního vývoje cílů by měly být hledány příčiny a poté přijaty opatření na zlepšení. Krom toho je také třeba cíle a jejich KPI aktualizovat, a to s ohledem na měnící se podmínky nebo nově zjištěné skutečnosti tak, aby systém byl co nejúčinnější.

3. Balanced Scorecard (BSC)

Nejpropracovanějším a nejznámějším¹⁰ systémem měření výkonnosti je v současné době metoda Balanced Scorecard (v překladu vyvážená listina či skóre, dále jen BSC), která byla poprvé zformulována Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v časopise Harvard Business Review v roce 1992. Prvotním impulsem k vytvoření tohoto konceptu se stala kritika tradičního systému měření výkonnosti, který je založen na finančních kritériích vycházejících primárně z účetních dat, a který nebere v úvahu nehmotná a intelektuální aktiva jako spokojenost zákazníků, kvalitu produktů, loajalitu zaměstnanců či manažerské dovednosti. BSC tak po vzoru i dalších systémů¹¹ obsahuje kromě finančních měřítek také měřítka nefinanční. Na tom místě je však nutné upozornit, že BSC není jen pouhým souborem finančních a nefinančních měřítek, ale při správné implementaci systému dojde i k identifikování tzv. hybných sil (viz kap. 3.3.). Tento systém se tak orientuje spíše na budoucí vývoj než na minulost a stává se tak kromě systému měření výkonnosti, také manažerským řídicím systémem.¹²

3.1. Základní principy Balanced Scorecard¹³

Balanced Scorecard je systém měření výkonnosti, který vychází z klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Na základě vize a strategie podniku jsou tedy definovány cíle podniku, na které jsou pak navázána měřítka a cílové hodnoty, které umožňují určit stupeň dosažení cílů.

K dosažení cílů mají pomoci strategické akce, které jsou rovněž přiřazeny konkrétním cílům. Strategické akce představují konkrétní opatření, iniciativy, aktivity či programy, která podporují dosažení cílů. V případě, že má podnik určen strategický cíl „zvýšit motivaci zaměstnanců“, potom strategickou akcí může být například „vytvoření odměňovacího systému“ apod.

Důležité také je, aby podnik k jednotlivým cílům, měřítkům a strategickým akcím přiřadil osobu či útvar, který je za ně odpovědný. Krom toho by mělo být uvedeno, jak často by měly být cíle a

¹⁰ Wagner (2009)

¹¹ např. TQM (Total Quality Management)

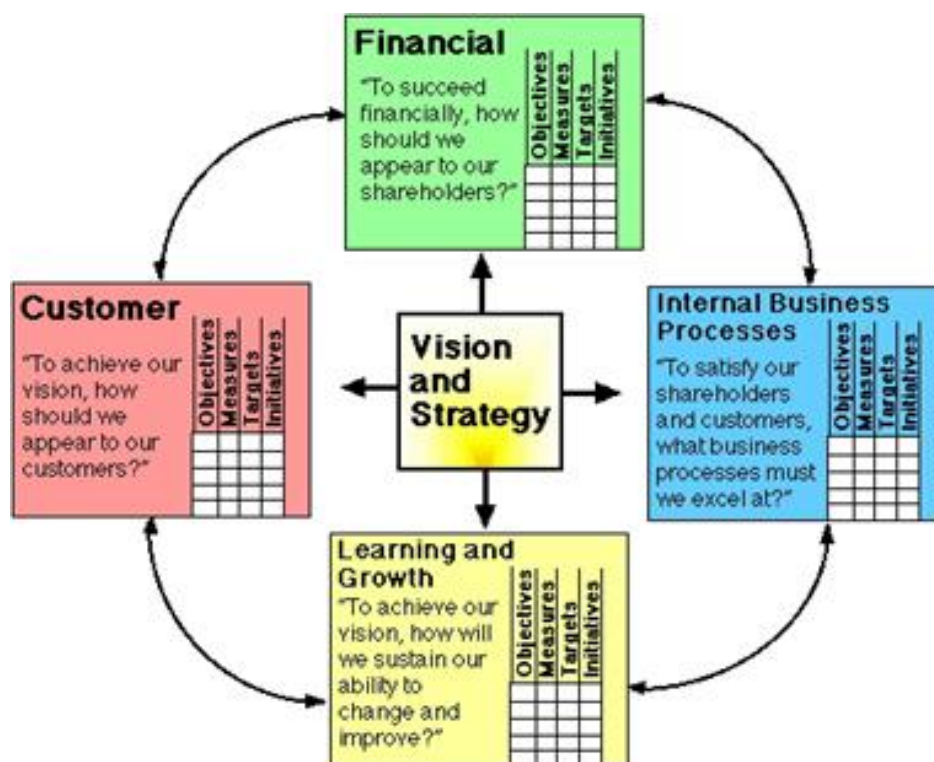
¹² Kaplan – Norton (2000)

¹³ Horváth & Partners (2001)

měřítko vyhodnocovány a také by měl být určen termín, do kterého by strategické akce, které mají dopomoci k dosažení cílů, měly být provedeny.

Tyto cíle, měřítko a strategické akce jsou přiřazeny jednotlivým úhlům pohledů tzv. perspektivám. Na základě empirických zkušeností tvůrci navrhli čtyři základní perspektivy: učení se a růstu (zaměstnaneckou), interních procesů, zákaznickou a finanční (hodnotovou). Počet a obsah jednotlivých perspektiv se však může lišit v závislosti na potřebách konkrétního podniku.

Jak můžeme vidět na následujícím obrázku, každá z těchto perspektiv dává odpověď na jednu základní otázku.



Obrázek 3: Základní koncepce Balanced Scorecard

Zdroj: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>

Po vyjasnění základních principů systému Balanced Scorecard si již blíže můžeme specifikovat jednotlivé perspektivy tohoto systému.

3.2. Perspektivy systému Balanced Scorecard

Cílem této kapitoly je definovat možné cíle a jejich měřítko, které se mohou vyskytovat v jednotlivých perspektivách. Je jasné, že stanovené cíle a měřítko se mohou v jednotlivých podnicích

významně lišit v závislosti na specifikách toho daného podniku. Proto budou v následujících podkapitolách uvedeny pouze cíle a měřítka, které se dají dle odborné literatury¹⁴ považovat za základní, tzn., dají se v určité míře zobecnit pro všechny podniky.

3.2.1. Perspektiva učení se a růstu (zaměstnanecká)¹⁵

Zaměstnanecká perspektiva neboli učení se a růstu patří mezi základní oblast, která by neměla být opomíjena v žádném podniku. Horváth & Partners (2001) tuto oblast nazývají perspektivou potenciálů, protože je základním zdrojem potenciální zvyšování výkonnosti ve všech dalších perspektivách. Výkonnost jednotlivých procesů se z velké části odvíjí od stupně kvalifikace, schopností a motivace pracovníků v podniku, proto by měl podnik dbát na zvyšování jejich úrovně.

Mezi základní cíle této perspektivy se řadí spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita a kvalifikace.

Spokojenost zaměstnanců je základním aspektem zvyšování produktivity práce. Podniky ji zjišťují pomocí přímých rozhovorů se zaměstnanci či pomocí dotazníkového šetření. Možnosti v dotazníku by pak měly být formulovány tak, aby zaměstnanec mohl zvolit odpověď na škále od úplné spokojenosti až po úplnou nespokojenost. Z jednotlivých odpovědí se pak vypočítá celkový index spokojenosti zaměstnanců, který lze srovnávat mezi jednotlivými útvary nebo v čase.

Loajalita zaměstnanců se odvíjí od spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, pracovním prostředím či chováním nadřízených. Stabilní tým zaměstnanců je pro podnik z hlediska zvyšování produktivity klíčový. Hodnotu pro podnik přinášejí převážně zkušení zaměstnanci, kteří znají procesy ve firmě, proto by se měl podnik snažit o to, aby si kvalifikované a výkonné pracovníky udržel. Fluktuace zaměstnanců by měla být co možná nejnížší také kvůli vysokým počátečním nákladům na zaškolení nového zaměstnance a nákladům, které jsou vyvolané jeho nízkým počátečním výkonem. Loajalita zaměstnanců se obvykle měří procentem fluktuace.

Kvalifikace zaměstnanců může podnik měřit pomocí počtu školení. Efektivitu školení lze pak zjišťovat následným testováním zaměstnanců z oblastí týkající se školení. Dále se může měřit pomocí indexu zvyšování kvalifikace, který se vypočítá podílem úrovně schopností v běžném období a úrovně schopností v minulém období.

Komplexním ukazatelem kvalifikace zaměstnanců je tzv. kvalifikační krycí procento, které se vypočte podílem skutečné úrovně kvalifikace a požadované úrovně kvalifikace zaměstnance. Pokud je hodnota kvalifikačního krycího procenta menší než jedna, znamená to, že daná pozice je obsazena

¹⁴ Šoljaková (2009) a Kaplan – Norton (2000)

¹⁵ Šoljaková (2009)

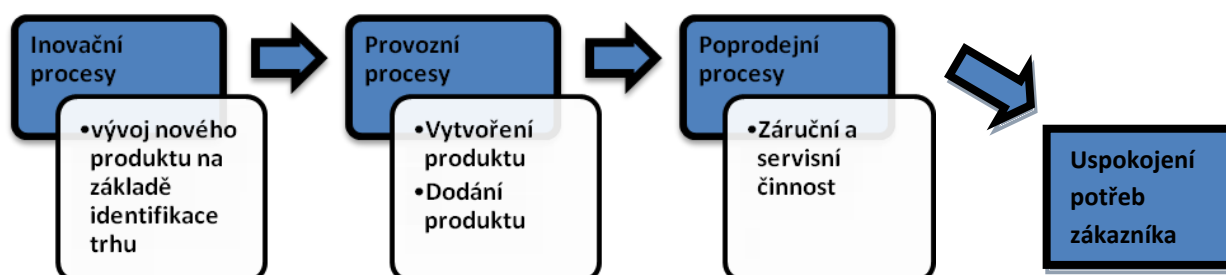
zaměstnancem, který má nižší vzdělání, než je na tuto pozici požadováno. Stejně tak hodnota vyšší než jedna nemusí být pro podnik pozitivní. Znamená to, že podnik plýtvá potenciálem svých zaměstnanců a obvykle má i vyšší mzdové náklady. Také samotný fakt, že zaměstnanec pracuje na pozici, která neodpovídá jeho vzdělání, může na zaměstnance působit demotivačně.

Kaplan a Norton do této perspektivy řadí i ukazatele sledující úroveň a využívání technologické infrastruktury podniku a také ukazatele rekvalifikace pracovní síly.

3.2.2. Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva zahrnuje klíčové procesy, které se v různých podnicích mohou značně lišit. Přesto však Kaplan a Norton (2000) definují tři základní procesy: inovační procesy, provozní procesy a poprodejní procesy.

Vztah inovačních, provozních a poprodejních procesů můžeme vidět na následujícím obrázku. Zajištění těchto tří procesů vede k uspokojení potřeb zákazníka. Prvním krokem tedy je na základě průzkumu trhu definovat potřeby zákazníka a v rámci inovačních procesů vyvinout takový produkt, který odpovídá zákaznickovým potřebám. Cílem provozních procesů je tento produkt vytvořit a dodat zákazníkovi včetně jeho případné montáže. V rámci poprodejní procesů je pak zajišťována záruční a servisní činnost.



Obrázek 4: Perspektiva interních procesů

Zdroj: Kaplan – Norton (2000, str. 89), vlastní úpravy

V rámci inovačních procesů se mohou sledovat ukazatelé jako počet nově zavedených výkonů, výnosy či zisk z nově zavedených výkonů, doba vývoje nových produktů, doba návratnosti nákladů na výzkum a vývoj nebo počet zlepšení v technologii či organizaci.¹⁶

V oblasti provozních procesů se sleduje kvalita, dále se sleduje hospodárnost procesů, aktivit či jednotlivých produktů a čas, který je nutný k realizaci daných procesů. Mezi ukazatele kvality lze

¹⁶ Šoljaková (2009, str. 195)

zařadit počet či procento reklamací, procento odpadu, náklady na opravu produktů či podíl nekvalitních produktů na celkovém objemu produktů. Ukazatelem hospodárnosti jsou náklady na jednotlivé produkty či aktivity. A v oblasti času, který je nutný k realizaci daných procesů se mohou sledovat např. dodací lhůty, délka výrobního cyklu nebo počet či procento zakázek, které nebyly vyřízeny v termínu.¹⁷

V rámci poprodejních procesů se obvykle měří rychlost reakce podniku ve vztahu k zákazníkům v případě reklamací či jiných problémů souvisejících se servisem nebo s užíváním.¹⁸

3.2.3. Zákaznická perspektiva¹⁹

Jak již bylo vysvětleno v první kapitole této práce, prodej vytvořených výkonů zákazníkům je základním předpokladem podnikatelského procesu. Cílem každého podniku je tedy poznat potřeby zákazníka a zvyšovat tak svou konkurenční sílu.

Mezi hlavní cíle této perspektivy se řadí zvyšování tržního podílu, udržení stávajících zákazníků, akvizice (získání) nových zákazníků, spokojenost zákazníků či ziskovost zákazníků.

Tržní podíl vyjadřuje, jaké procento z objemu produkce za celý trh představuje objem produkce konkrétního podniku. Tržní podíl lze zjišťovat ve vztahu k počtu zákazníků, výnosům z prodeje nebo objemu prodeje v naturálním vyjádření²⁰:

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{počet zákazníků podniku}}{\text{celkový počet zákazníků}}$$

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{výnosy z prodeje}}{\text{výnosy z prodeje za celý trh}}$$

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{objem prodeje v naturálním vyjádření}}{\text{celkový počet prodaných výrobků na trhu}}$$

V praxi však mnohdy nejde přesně zjistit tržní podíl. Problém spočívá v přesné kvantifikaci objemu prodeje či zákazníků za celý trh. Podniky se tak opírají pouze o odhady určené na základě veřejně dostupných informací. Nejpresněji můžeme určit tržní podíl v případě monopolní či oligopolní

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ Tamtéž

¹⁹ Šoljaková (2009)

²⁰ Tamtéž (str. 193)

struktury odvětví, kdy údaje za celý trh zjistíme jednoduše součtem produkce či zákazníků u těchto podniků.

Udržení (loajalitu) stávajících zákazníků sledují podniky, které poskytují produkt, jenž si zákazník kupuje opakovaně. Udržení zákazníků lze kvantifikovat pomocí podílu počtu zákazníků v běžném období a počtu zákazníků v minulém období. Pokud je ukazatel menší než jedna, znamená to, že podnik si část svých zákazníků neudržel. Hodnota větší než jedna znamená získání nových zákazníků. Při tomto hodnocení je třeba zjišťovat i příčiny vývoje ukazatele, tzn. proč si podnik zákazníky neudržel.

Získávání neboli akvizice nových zákazníků je ukazatel, který vyjadřuje, zda je podnik schopen oslovit nové zákazníky, případně „přetáhnout“ zákazníky konkurenčního podniku. Akvizici nových zákazníků můžeme určit pomocí stejného ukazatele jako v případě udržení si zákazníků, tzn. porovnáním počtu zákazníků v běžném období a počtu zákazníků v minulém období, přičemž akvizice nových zákazníků nastává, pokud počet zákazníků v běžném období je vyšší než v období minulém. Dále lze akvizici nových zákazníků měřit pomocí počtu nových zákazníků nebo vyčíslením výnosů z prodeje novým zákazníků či pomocí zisku nebo marže z prodeje produktů novým zákazníkům.

Spokojenost zákazníků je komplexní ukazatel, který má vliv na udržení zákazníků i akvizici nových zákazníků a tím pádem i na hodnotu tržního podílu. Je závislý na tzv. hodnotových výhodách pro zákazníka. Mezi tyto výhody patří cena produktu, jeho vlastnosti, spolehlivost a kvalita, včasnost dodávek, dobré vztahy se zákazníky, ale také celková image a pověst podniku. Spokojenost zákazníků můžeme zjišťovat pomocí dotazníkového šetření mezi zákazníky.

Pozitivní vývoj předchozích ukazatelů jako spokojenost zákazníků, akvizice nových zákazníků či udržení stávajících zákazníků ještě nemusí znamenat zvýšení zisku. Podnik může získat nové zákazníky díky nízké ceně, která plně nepokrývá náklady nebo také velkou část marže mohou pohltit vysoké náklady na marketing. Proto je nutné provést analýzu ziskovosti zákazníků. Ziskovost zákazníků lze sledovat podle tržních segmentů nebo posuzovat ziskovost jednotlivých zákazníků. Pomocí analýzy ziskovosti zákazníků lze určit, jaký segment či zákazník je nejziskovější, případně jaký je ztrátový.

3.2.4. Finanční perspektiva²¹

Primárním cílem hodnotové neboli finanční perspektivy je uspokojovat potřeby vlastníků podniku. Do této perspektivy ústí všechny strategické cíle ostatních perspektiv. V rámci této perspektivy se již obvykle nesledují předstižné indikátory, tak jako to bylo v ostatních perspektivách,

²¹ Kaplan – Norton (2000)

ale vyskytují se zde indikátory následné, které zobrazují důsledky minulých aktivit. A které umožňují zhodnotit, zda cíle, měřítka a strategické akce stanovené v ostatních perspektivách přispěly k dosažení finančních cílů definovaných v této perspektivě.

Finanční cíle a jejich měřítka se mohou lišit v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Rozlišujeme tři základní fáze: růstová fáze, fáze stabilizace a fáze dospělosti.

Prodej produktů a počet zákazníků u podniku v růstové fázi obvykle strmě roste, avšak zisk podniku neroste stejným tempem kvůli vysokým nákladům na propagaci produktů, na vybudování distribučních sítí a uvedení produktů na trh. Podnik má také v této fázi vysoké investiční výdaje spojené s pořízením dlouhodobého majetku a rozšiřováním výrobních kapacit. Proto podnik často dosahuje záporného investičního cash flow, které musí být kompenzováno zvýšením finančního cash flow ve formě přílivu cizího kapitálu nebo zvýšením základního kapitálu. Podnik, který se nachází v růstové fázi, se proto může zaměřit na zvyšování procentuálního růstu obrátu a míry růstu prodeje.

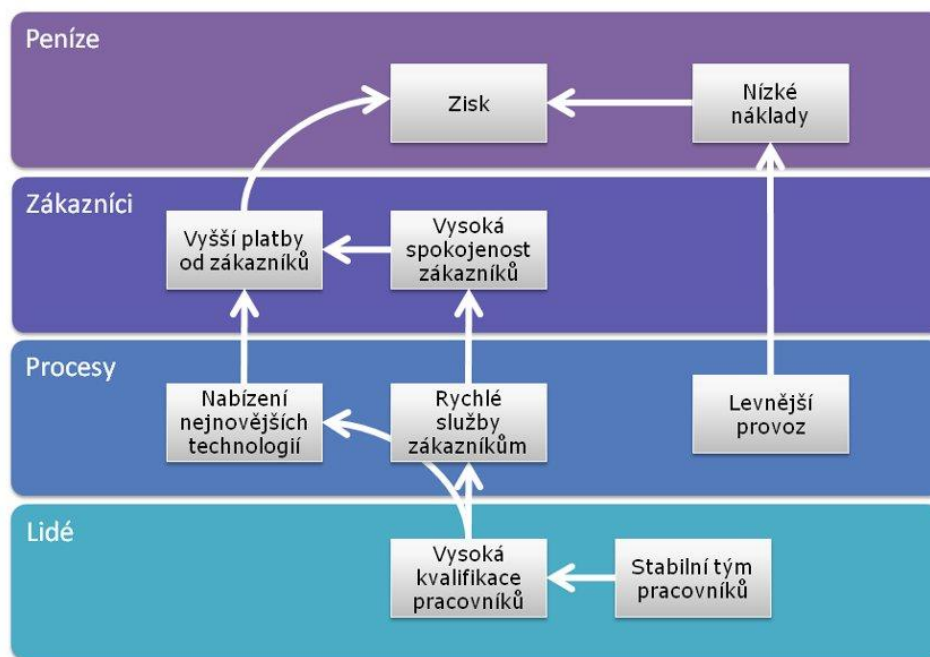
Podnik ve fázi stabilizace má obvykle stále rostoucí tržby a počet zákazníků, avšak tento nárůst není tak strmý jako v růstové fázi. Míra zisku roste téměř přímo úměrně s růstem tržeb a není již většinou ovlivněna vysokými náklady na marketing. Investice jsou stále poměrně vysoké, ale jsou již z větší části kryty příjmy z prodeje produktů. Finanční cíle podniku ve fázi stabilizace mohou být proto zaměřeny zvyšování zisku. Mezi ukazatele, které tyto cíle sledují, patří například zisk hlavní výdělečné činnosti EBIT, návratnost investic ROI, výnosnost vloženého kapitálu ROCE či přidaná hodnota EVA.

Fáze zralosti představuje vrcholnou fázi životního cyklu podniku, kdy podnik již sklízí plody investic, které provedl ve fázi růstu a stabilizace. Podnik se v této fázi omezuje jen na investice, které jsou spojené s údržbou stávajících zařízení a schopností. Finančním cílem v této fázi je maximalizace příjmů z hlavní činnosti. Mezi ukazatele sledující tento cíl můžeme zařadit provozní cash flow nebo snižování nároků na pracovní kapitál.

3.3. Řetězec příčin a následků (strategická mapa)²²

Z výše uvedeného popisu systému BSC vyplývá, že perspektivy, resp. jejich cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce nejsou oddělené, ale vzájemně na sebe navazují. Splnění jednoho cíle napomáhá k dosažení jiných cílů. Tyto příčinné vazby mezi strategickými cíly znázorňuje strategická mapa. Řetězec příčin a následků je patrný na následující obrázku, kdy například prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců můžeme nabízet novější technologie, dosáhnout vyšších plateb od zákazníků a tím vygenerovat vyšší zisk.

²² Horváth & Partners (2001)



Obrázek 5: Strategická mapa

Zdroj: <<http://mereniprocessu.cz/strategie-poradenstvi.html>>

Strategická mapa tedy obsahuje všechny strategické cíle podniku, které jsou rozděleny podle jednotlivých perspektiv a navzájem propojeny. Podnik si prostřednictvím strategické mapy ujasňuje příčinné souvislosti a závislosti mezi jednotlivými cíli. Sestavení řetězce příčin a následků (strategické mapy) představuje důležitou fázi procesu tvorby BSC. Prostřednictvím strategické mapy totiž dochází k identifikaci hybných sil, tedy předstižných indikátorů (leading indicators) výkonnosti.

Na závěr můžeme uvést čtyři základní teze, které uvádějí Horváth & Partners (2001, str. 37-39), jenž se vztahují ke tvorbě strategických map v systému BSC a jejich významu v samotném podniku:

1. Balanced Scorecard je strategický systém, nemá tedy význam znázorňovat všechny myslitelné vazby mezi prvky v systému, ale jde především o to, vytvořit si jasnou představu o tom, proč má být daných cílů dosaženo. „Otázka nezní: „Na jaké další cíle působí sledovaný cíl X?“, ale spíše „Proč chceme cíle X dosáhnout?“. Co se týče cíle „Zkrácení dodacích lhůt“, neodpovídá takto chápaný řetězec příčin a následků na otázku: „Na které další cíle má zkrácení dodacích lhůt vliv?“, ale na otázku: „Proč chceme zkrátit dodací lhůty?“ (tamtéž, str. 37)
2. Není nutno logiku řetězce příčin a následků znázorňovat graficky. Je možné problematiku vysvětlit také formou plynulého textu.

3. Prostřednictvím strategické mapy si manažeři vyjasňují jednotlivé souvislosti a závislosti mezi strategickými cíly, to si vyžaduje společné pochopení strategie. Tím dochází ke zlepšování komunikace mezi jednotlivými manažery.
4. Samotné zformulování řetězce příčin a následků má velký emocionální význam. Největšího efektu se dosáhne, pokud se řetězec příčin a následků sepíše a vyvěsí na nějakém významném místě ve firmě. Identifikace zaměstnanců se strategií je pak o to vyšší.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Představení společnosti²³

4.1. Předmět činnosti

Od samého počátku fungování je hlavní podnikatelskou činností společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. výroba, montáž a prodej plastových oken, dveří a zimních zahrad. V roce 2007 společnost zahájila i výrobu hliníkových²⁴ oken a dveří. Hliníková okna a dveře se však podílí asi 5 % na celkové výrobě a prodeji oken a dveří. V roce 2007 společnost rozšířila svou činnost také o zateplování budov, což výrazně přispělo k nárůstu počtu nových zaměstnanců a obratu společnosti.

4.2. Historie a vývoj

Společnost Decro Bzenec, spol. s r.o. byla zapsána v obchodním rejstříku 6. září roku 1995. Následně byla zahájena výrobní činnost se 16 zaměstnanci v pronajatých prostorách v Moravském Písku. V důsledku zvyšujících se požadavků trhu a nároků na výrobní kapacity vedení společnosti rozhodlo pořídit si vlastní výrobní prostory. V roce 2000 byla proto zakoupena a opravena výrobní hala na okraji obce Bzenec a následující rok byla zakoupena a opravena také administrativní budova, která se nachází na náměstí v Bzenci. V roce 2003 byla postavena nová výrobní hala, která byla vybavena moderní CNC linkou. Na skladování hotových výrobků byla v roce 2004 postavena lehká montovaná hala. V téže roce byl zaveden normovaný systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005.

V průběhu svého působení společnost pořizovala potřebné strojní vybavení, např. dvouhlavou nářezovou pilu, čistící automat rohů, frézku na sloupky, šroubovací automat, kopírovací automat, dvouhlavý svářecí automat, drážkovací automat, kotoučovou pilu na kov, pilu na zasklívací lišty, pilu na plast a další nezbytné strojní zařízení a pomocné vybavení. Dále byly pořízeny následující výrobní technologie: povrstvovací stroj, řezačka fólií, dvě obráběcí centra, pila na hliníkové profily, čelní fréza na hliníkové profily, třívřetenová kopírovací fréza na dveře, rohovací lis na spojování profilů, spodní pila na řezání zasklívacích lišt a nářezové centrum včetně příslušenství.

²³ Zdrojem pro vypracování této kapitoly byly: Podnikatelský záměr společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. (2007) a interní materiály společnosti.

²⁴ Společnost rozšířila svůj sortiment o hliníková okna a dveře, aby mohla uspokojovat i náročnější klientelu. Okna a dveře z hliníku jsou kvalitnější než plastová, ale zároveň asi dvakrát dražší. Používají se tam, kde jsou otvorové výplně více namáhány (vstupy do objektů), nebo kde to vyžadují konstrukční požadavky např. u větších prostorových ploch, prosklených fasád apod. Tyto výrobky se především prodávají zákazníkům z firemního sektoru.

Z výše uvedené historie společnosti můžeme vidět, že společnost za dobu své existence provedla významné investice jak do rozšíření svých výrobních a skladovacích prostor, tak i do strojních zařízení a výrobních technologií. Použití těchto moderních strojních zařízení a výrobních technologií umožnilo společnosti zvýšení produktivity práce, obratu a také výrazně přispělo i ke zvýšení kvality výrobků.

Prudký rozvoj společnosti však zabrzдила hospodářská krize. V následující tabulce můžeme vidět, jak se vyvíjel obrat společnosti a počet jejích zaměstnanců v letech 2004 až 2010.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
obrat v mil. Kč	270	327	420	471	455	371	400
nárůst v %	X	21,1%	28,4%	12,1%	-3,4%	-18,5%	7,8%
počet zaměstnanců	102	102	120	150	160	148	153

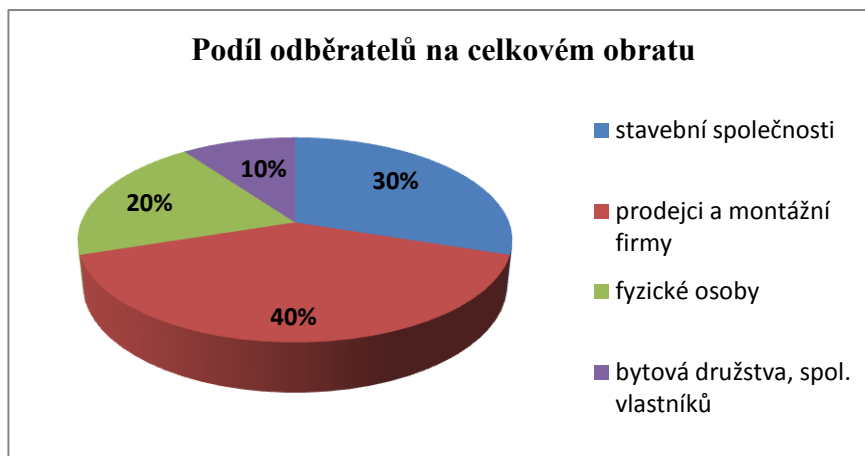
Tabulka 1: Vývoj obratu a počtu zaměstnanců společnosti v letech 2004 – 2010²⁵

Nejvyššího obratu společnost dosáhla v roce 2007, kdy obrat činil 471 miliónů korun. V roce 2008 již došlo k poklesu obratu o 3,4 % a v roce 2009 se propadly tržby dokonce o 18,5 %. V tomto roce také společnost poprvé snižovala stav zaměstnanců. V roce 2010 obrat již opět rostl, konkrétně o 7,8 % oproti roku 2009. Také počet zaměstnanců se dostal přibližně na stejnou úroveň jako před krizí.

4.3. Odběratelé

Výrobky jsou vyráběny na zakázku dle přesně zjištěných rozměrů stavebního otvoru a jsou dodávány různým skupinám odběratelů. Mezi odběratele společnosti patří stavební společnosti, fyzické osoby, bytová družstva, orgány státní správy a samosprávy nebo také samostatné subjekty obchodující s produkty společnosti. Podíl jednotlivých odběratelů na celkovém obratu můžeme vidět na následujícím grafu.

²⁵ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.



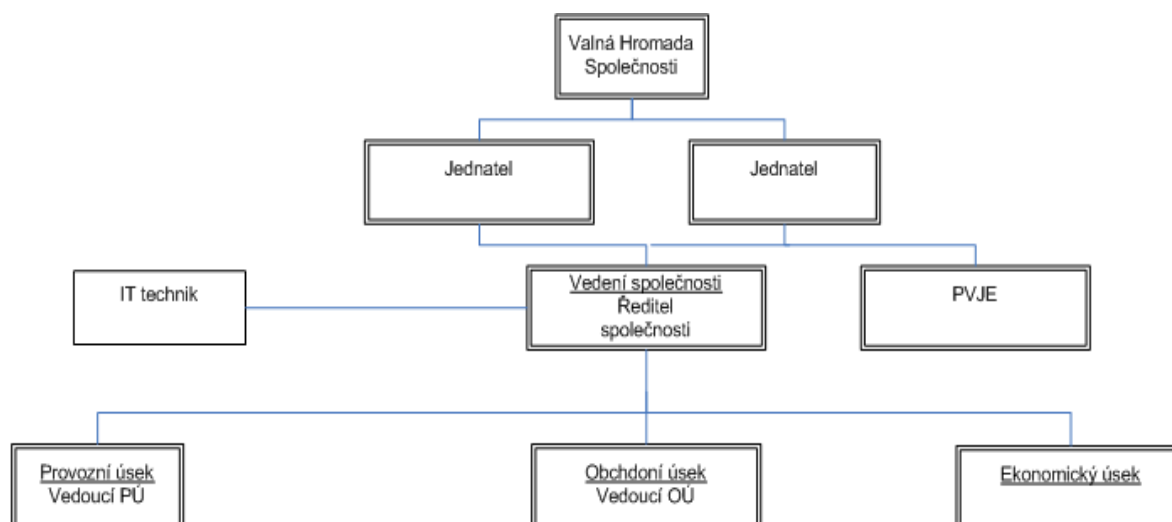
Graf 1: Podíl jednotlivých odběratelů na celkovém obratu společnosti²⁶

Část výše uvedených odběratelů z firemního sektoru patří ke stálým odběratelům společnosti. Podíl těchto firem na celkovém objemu produkce se pohybuje kolem 35 %. Společnost své výrobky dodává a montuje po celém území České republiky, část produkce je exportována i do ostatních států, především se jedná o okolní státy jako je Slovensko nebo Rakousko.

4.4. Organizační struktura

Společnost má znázorněnou svou organizační strukturu následovně. Na vrcholu organizační struktury stojí valná hromada, která se skládá z pěti společníků. Dva z těchto pěti společníků, kteří mají největší obchodní podíl (51% a 37 % ze základního kapitálu, který činí 5 miliónů korun) jsou jednatelem společnosti, tedy jejím statutárním orgánem. Jednatel s 51 % - ním podílem je zároveň ředitelem společnosti a také vedoucím obchodního úseku. Druhý jednatel je vedoucím ekonomického úseku. Vedoucím provozního úseku je společník, který má 4 % - ní obchodní podíl. Tento společník je kromě vedoucího provozního úseku také pomocným vedoucím jakosti a environmentu (PVJE) a ekologem, který odpovídá za kontrolu kvality výrobků a systém environmentálního managementu a také monitorování a měření spokojenosti zákazníků. Štábním útvarem je také IT technik, který se stará o informační zajištění společnosti.

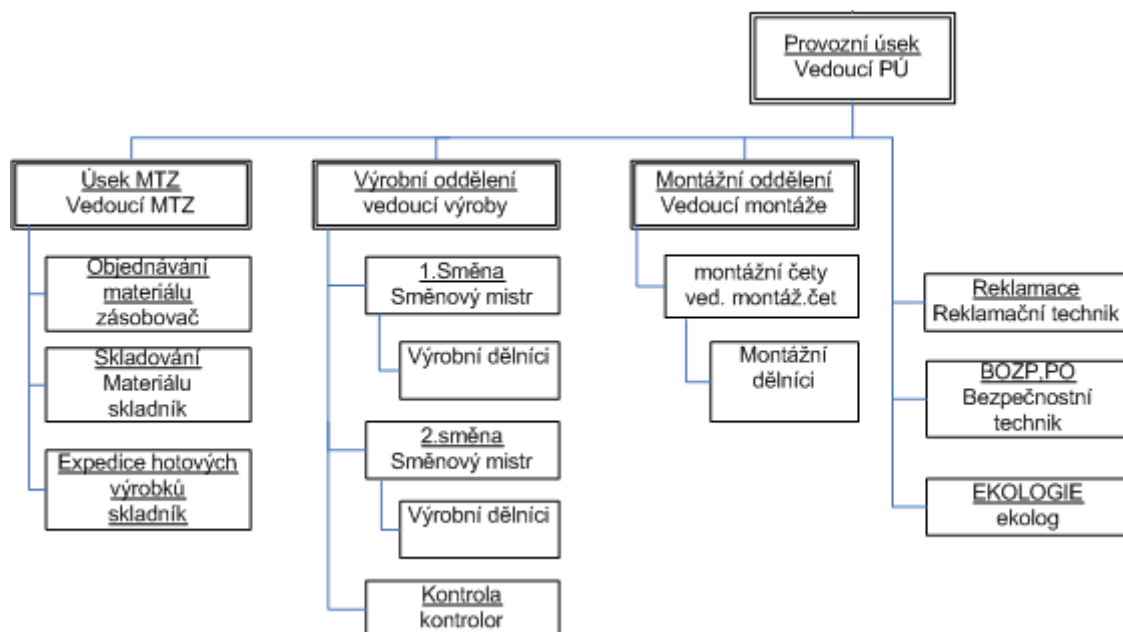
²⁶ Vlastní zpracování na základě Podnikatelského záměru společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. (2007)



Obrázek 6: Znázornění vrcholové úrovně organizační struktury²⁷

V další části organizační struktury podniku můžeme vidět strukturu provozního úseku. Provozní úsek se skládá ze zásobovacího úseku (MTZ), výrobního a montážního oddělení. Hlavním úkolem zásobovacího úseku je především zajistit potřebný materiál pro výrobu a také zabezpečit skladování materiálu a poté i hotových výrobků. Za tyto činnosti odpovídá vedoucí zásobování (MTZ). Výrobní oddělení se skládá ze dvou směn. Samotnou výrobu zabezpečují výrobní dělníci pod vedením směnového mistra. Kontrolu kvality výrobků ve výrobě zabezpečuje kontrolor. Za celou výrobu je odpovědný vedoucí výroby, který je také společníkem se 4% - ním obchodním podílem. Montážní oddělení zabezpečuje dodání hotových výrobků a také montáž výrobků u zákazníka. Montáž provádí montážní dělníci po vedením vedoucího montážní čty. Vedením celého montážního oddělení je pověřen vedoucí montáže. Součástí provozního úseku je také reklamační technik, který odpovídá za vyřizování reklamací a také vede evidenci reklamací. Dále bezpečnostní technik, který má na starost bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Do provozního úseku je také zařazen ekolog, který stará o environmentální otázky. Ekologem organizace je, jak již bylo řečeno, tatáž osoba, která je v pozici vedoucího provozního úseku a pomocného vedoucího jakosti a environmentu.

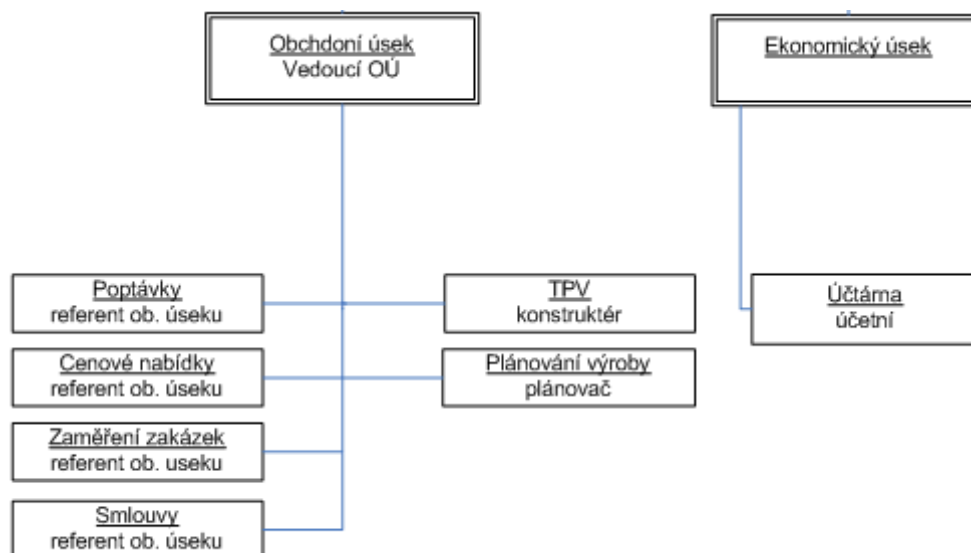
²⁷ Zdroj: Organizační schéma podniku, vlastní úpravy



Obrázek 7: Znárodnění organizační struktury provozního úseku²⁸

Na následujícím schématu můžeme vidět poslední dvě části organizační struktury – obchodní úsek a ekonomický úsek. Hlavním úkolem obchodního úseku je sjednat co nejvíce zakázek. To zajišťují referenti obchodního úseku, kteří mají mezi sebou rozděleny různé činnosti, které se váží k tomuto úseku. Jedná se o přijetí poptávek, vypracování cenových nabídek, zaměření zakázek a dodání podkladů pro vypracování smluv a vypracování smluv. Součástí obchodního úseku je také plánovač, který vede evidenci termínů realizace zakázek a sleduje kapacitu výroby. A také konstruktér, který zpracovává dokumentaci pro přípravu výroby a podklady pro objednávky materiálu. Vedením tohoto úseku je pověřen vedoucí obchodního úseku. Ekonomický úsek je složen z pěti účetních, které se starají o vedení účetní agendy společnosti, a dále vedoucí ekonomického úseku, která odpovídá za metodiku účtování, peněžní toky, analýzu ekonomických informací a informování vedení společnosti o závěrech finančních analýz a odchylkách.

²⁸ Zdroj: Organizační schéma podniku, vlastní úpravy



Obrázek 8: Znárodnění organizační struktury obchodního a ekonomického úseku²⁹

Z výše popsané organizační struktury je patrné, že společnost má propojené vlastnické a řídicí funkce. Kromě toho také některé osoby z vedení zastávají v podniku více pracovních pozic.

5. Mise, vize a strategie podniku³⁰

Podnik velmi obecně shrnuje svou misi, vizi a strategii v tzv. „Politice jakosti a environmentu“, kterou vyhláší přibližně na každé tři roky a zveřejňuje ji na svých internetových stránkách.

Misí, tedy posláním společnosti je *plnit současné i budoucí potřeby zákazníků v oblasti výroby a montáže plastových a hliníkových oken, dveří a jejich doplňků, při respektování požadavků na ekologii a bezpečnost v oblasti stavební výroby.*

Vizi společnosti je být *dodavatelem širokého sortimentu vysoce kvalitních výrobků, poskytovat kvalifikované technické poradenství, provedení montáže a dostatečné garance v podobě servisu.*

Své mise a vize chce podnik dosáhnout *důsledným řešením problémů, rekonstrukcí a inovací probíhajících procesů v organizaci, jejich trvalým přezkoumáváním z hlediska vhodnosti, efektivnosti a účinnosti a zajištěním tak neustálého zlepšování celkové výkonnosti společnosti a zvyšování jejího podílu na trhu v oblasti výroby plastových a hliníkových oken a dveří, také pomocí svých*

²⁹ Zdroj: Organizační schéma podniku, vlastní úpravy

³⁰ Zdroj: Politika jakosti a environmentu, dostupná na www.decrobzenec.com

spokojených, aktivních a kvalifikovaných zaměstnanců a *navázáním vzájemně prospěšných a dlouhodobých vztahů s vybranými partnery*.³¹

Z „Politiky jakosti a environmentu“, tedy z mise, vize a strategie vycházejí hlavní cíle podniku.

6. Klíčové procesy a jejich KPI ve vazbě na hlavní cíle podniku

Cílem této kapitoly je popsat procesy, které jsou klíčové pro dosahování hlavních cílů zvoleného podniku. A definovat klíčové ukazatele výkonnosti, prostřednictvím kterých podnik tyto klíčové procesy sleduje.

Společnost si na každé účetní období³² definuje hlavní cíle, které chce v daném období dosáhnout. Tyto hlavní cíle jsou stanovovány od roku 2004, kdy byl ve společnosti zaveden systém řízení jakosti a environmentu. Většina hlavních cílů společnosti, které byly stanovené v letech 2004 až 2010, se vyskytovaly ve všech letech tohoto období. Můžeme tedy konstatovat, že tyto hlavní cíle, které si společnost na každé účetní období stanovuje, jsou strategickými cíli společnosti. Pouze některé hlavní cíle se vyskytovaly v plánech společnosti jen krátkodobě. Jednalo se například o cíl „Zlepšit sběr odpadů ve výrobním závodu“, který byl stanoven pouze v letech 2004 a 2005. Přehled cílů stanovených v jednotlivých letech 2004 až 2010 je uveden v příloze č. 2.

V následující tabulce můžeme vidět hlavní cíle, které byly stanoveny na rok 2010.

Definice hlavních cílů	Cílová hodnota	Dosažená hodnota k 31.12.2010	Poznámka
1. Spokojenost zákazníků	100 %	95 %	1 x ročně, PVJE ³³
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	100 %	90,7 %	1 x ročně, ředitel společnosti
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	min. 50 % - ní zapojení	68 %	1 x ročně, vedoucí ekonomického úseku
4. Stabilita odborného týmu	fluktuace < 8 %	0 %	1 x ročně, ředitel společnosti
5. Stabilní růst tržeb	meziročně min. o 5 %	7,8 %	čtvrtletně, ředitel společnosti

³¹ Grafické znázornění strategie společnosti je uvedeno v příloze č. 1

³² Účetní období je v podniku shodné s kalendářním rokem.

³³ Pomocný vedoucí jakosti a environmentu

6. Stabilní úroveň dodavatelů	min. 75 % hodnoceno stupněm A, zbytek B	100 %	1 x ročně, ředitel společnosti
7. Snižovat odpady na produkci	meziročně o 2 % (finančně), poměr odpad/produkce v %	49 %	1 x ročně, vedoucí výroby
8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	meziročně o 2 % (finančně), poměr energetické vstupy/produkce v %	16, 39 %	1 x ročně, vedoucí výroby
9. Snižit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	o 10 %	10 %	1 x ročně, ředitel společnosti

Tabulka 3: Soupis hlavních cílů společnosti a jejich cílové a skutečné hodnoty v roce 2010³⁴

Jak můžeme vidět ve výše uvedeném přehledu hlavních cílů, ke každému cíli je definována cílová hodnota, která udává požadované procento splnění cíle. Vedle požadované hodnoty je vyčíslena skutečně dosažená hodnota (v tomto případě se jedná o skutečně dosaženou hodnotu k 31. 12. 2010). V tabulce jsou červeně vyznačeny skutečné hodnoty, které se k danému období neshodovaly s požadovanou hodnotou stanovenou pro daný cíl, a nebylo tedy tohoto cíle dosaženo. Skutečně dosažené hodnoty cílů, které byly splněny nebo překročeny, jsou vyznačeny zeleně. V poznámce je uvedeno, jak často je plnění daného cíle vyhodnocováno a také, kdo za plnění cíle odpovídá.

Podobný soupis cílů, jejich cílových a skutečně dosažených hodnot, jako je uveden ve výše uvedené tabulce, je součástí tzv. „Zprávy o přezkoumání QMS³⁵ a EMS³⁶ vedením organizace“, která je vyhotovována pravidelně každý rok.

Tyto hlavní cíle jsou v jednotlivých útvech společnosti transformovány do klíčových procesů, na které jsou navázány klíčové ukazatele výkonnosti. Klíčovými procesy rozumíme ty procesy, které jsou významné pro dosahování hlavních cílů podniku. Nejedná se tedy o všechny procesy, které v podniku probíhají. Jednotlivé klíčové procesy mají i několik dílčích procesů či „podprocesů“, které tyto procesy zabezpečují. Je také třeba upozornit, že jednotlivé procesy nejsou oddělené, ale vzájemně na sebe navazují nebo se prolínají.

Společnost si pro dosažení výše uvedených cílů stanovila devět klíčových procesů:

1. Tvorba smlouvy
2. Návrh a vývoj procesu
3. Nakupování
4. Výroba oken a dveří

³⁴ Zpracováno na základě Zprávy o přezkoumání QMS a EMS vedením organizace za období od 1. 1. do 31. 12. 2010.

³⁵ Quality Mananagement System (v překladu systém řízení jakosti)

³⁶ Environmental Management System (v překladu systém environmentálního managementu)

5. Montáž oken a dveří u zákazníka
6. Zateplování budov
7. Dodávání
8. Monitorování a měření výrobků
9. Monitorování a měření spokojenosti zákazníků.

Jednotlivé procesy jsou v podniku upraveny směrnici. Ke každému procesu je také vypracován procesní list, ve kterém jsou popsány jednotlivé dílčí procesy a činnosti, které v procesu probíhají včetně osob, které je zajišťují. Kromě směrnice a procesního listu má společnost ke každému procesu vypracované schéma, které zobrazuje činnosti v daném procesu.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé procesy popsány, a to na základě interních materiálů společnosti a rozhovorů vedených s jednatelkou společnosti a zároveň vedoucí ekonomického úseku. V rámci těchto klíčových procesů budou také představeny klíčové ukazatele výkonnosti, pomocí kterých společnost tyto procesy sleduje.

6.1. Tvorba smlouvy

V rámci procesu tvorba smlouvy se společnost snaží navázat kontakt se zákazníkem s cílem uzavřít smlouvu. Tento proces můžeme rozdělit na tři fáze či na tři dílčí procesy, a to na komunikaci se zákazníkem, přijetí poptávky a vypracování cenové nabídky.

První fází procesu je komunikace se zákazníkem, tzn. oslovení potenciálních zákazníků prostřednictvím letáků, reklamy v médiích a na internetových vyhledávacích, vlastních webových stránkách, propagačních balíčků pro stavební firmy a bytová družstva, prezentací na výstavách a veletrzích či prostřednictvím referencí spokojených zákazníků. Zákazník může společnost také kontaktovat sám prostřednictvím bezplatné telefonní linky.

Další fází tohoto procesu je přijetí poptávky od zákazníka, kde následně dochází k přezkoumání, zda zákaznickovy požadavky na realizaci zakázky může společnost splnit. Jestliže možnosti a kapacita podniku dovolí splnit zákaznickovy požadavky, dojde k vypracování cenové nabídky. V případě pozitivní reakce zákazníka pak podnik následně vypracuje smlouvu na základě této cenové nabídky. Pokud však zákazník není s cenou spokojen, podnik obvykle cenovou nabídku přepracuje a poskytne případnou slevu. Výše slevy je určována individuálně na základě ročního období, množství stejných položek, náročnosti montáže, podmínek zadání nebo konkurenční nabídky.

Ke každému klíčovému procesu v podniku je přiřazena osoba, která je za daný proces odpovědná. Musíme však upozornit, že tato osoba nemusí zajišťovat a také přímo ovlivňovat všechny

dílčí procesy a činnosti, které v procesu probíhají. V procesu naopak vystupuje více pracovníků, kteří mají mezi sebou rozděleny činnosti, které daný proces zabezpečují. Osoba odpovědná za proces je obvykle osoba, která je zodpovědná za úsek či oddělení, v rámci kterého je daný proces zajišťován. Za celý proces tvorba smlouvy je tedy zodpovědný vedoucí obchodního úseku, dílčí procesy však zajišťují odlišní pracovníci – referenti obchodního úseku.

KPI, které si společnost vybrala v rámci tohoto procesu jako nejvýznamnější z hlediska dosahování hlavních cílů, a na které zaměřuje svou pozornost, jsou „Objem uzavřených smluv“ a „Úspěšnost realizace poptávek“. Obchodní úsek se snaží o to, aby hodnoty těchto ukazatelů byly co nejvyšší. Pozitivní vývoj těchto ukazatelů znamená růst tržeb, čímž dochází k plnění jednoho z hlavních cílů společnosti. Rostoucí tržby však ještě nemusejí znamenat zvýšení zisku. Jak již bylo zmiňováno v teoretické části práce, podnik může „nalákat“ zákazníky díky nízké ceně, která plně nepokrývá všechny náklady produktu. Z toho důvodu podnik sleduje také ukazatel „Tvorba zisku na zakázku“, kterému bude věnována pozornost v rámci procesu výroba oken a dveří.

„Úspěšnost realizace poptávek“ se vypočítá podílem zrealizovaných poptávek a celkového počtu poptávek. Tento ukazatel tedy vyjadřuje, jaké procento z celkových poptávek bylo skutečně realizováno. Společnost má stanoveno, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 30 %. „Objem uzavřených smluv“ společnost plánuje vždy na jedno účetní období. Na rok 2010 bylo naplánováno uzavřít smlouvy v celkové hodnotě vyšší než 450 mil. Kč. Oba tyto ukazatele jsou vyhodnocovány každé čtvrtletí.

6.2. Návrh a vývoj procesu

Tento proces zahrnuje určité činnosti, které předcházejí samotné výrobě oken a dveří. Jednou z těchto činností je přesné zpracování dokumentace přípravy výroby, za kterou je odpovědný vedoucí obchodního úseku. V souvislosti s touto činností podnik sleduje ukazatel „Bezchybnost zpracování podkladů pro výrobu“, který, jak již z názvu vyplývá, vyjadřuje počet chyb ve výrobní dokumentaci. Tento ukazatel je vyhodnocován každý měsíc a cílovou hodnotou tohoto ukazatele je nulový počet chyb ve výrobní dokumentaci. Sledováním „Bezchybnosti zpracování podkladů pro výrobu“ se podnik snaží eliminovat škody, které by vznikly chybným zpracováním výrobní dokumentace.

Další činností, kterou podnik provádí, jsou zkoušky pevnosti svařovaného spoje plastových profilů. Zkoušky se provádí vždy jedenkrát týdně, a to tak, že se vloží zkušební vzorek plastového profilu do svářecího automatu, který provede vlastní lámání svaru plastového profilu. Měřidlo, které je součástí automatu, pak poté vygeneruje naměřenou hodnotu lámavé síly. Tato naměřená hodnota se pak porovná s údaji od výrobce plastových profilů. Zkouška je hodnocena jako vyhovující, pokud

hodnota lámavé síly je menší nebo rovna hodnotě doporučené výrobcem. V souvislosti s těmito zkouškami podnik sleduje ukazatel „Počet vyhovujících zkoušek pevnosti svařovaného spoje plastových profilů“, za který je odpovědný vedoucí výroby. Tento ukazatel je vyhodnocován každý měsíc a požadovanou hodnotou je nulový počet nevyhovujících zkoušek. Pomocí tohoto ukazatele podnik kontroluje kvalitu svých výrobků, která je důležitým faktorem spokojenosti zákazníka.

Dalším ukazatelem tohoto procesu je „Optimalizace při řezání profilů“. Je vyhodnocován jednou ročně a odpovědnost za něj nese rovněž vedoucí výroby. Tento ukazatel vyjadřuje, jak byla dodržena optimalizace při řezání profilů, tzn., zda byly profily nařezány takovým způsobem, aby odpad vzniklý řezáním byl co nejmenší. Cílem podniku je tedy snižovat odpad při řezání profilů na minimum a tím pádem snižovat náklady. Požadovaná hodnota je stanovena na 10%.

6.3. Nakupování

Cílem procesu nakupování je především zajistit potřebný materiál pro výrobu. Společnost má několik smluvních dodavatelů, kteří zajišťují základní materiálové vstupy pro výrobu. Jedná se například o profilové systémy, ocelové výztuhy, které tvoří konstrukční jádro plastového okna, celoobvodové kování včetně oliv a madélek nebo izolační dvojsklo. Společnost má také další stálé dodavatele, kteří zajišťují pomocný materiál pro výrobu, například těsnění, silikonové tmely, zasklívací podložky, různé druhy krytek atd.

Každou dodávku společnost hodnotí z hlediska včasnosti, úplnosti, ceny a jakosti. Všichni dodavatelé jsou pak dvakrát ročně hodnoceni stupněm A, B či C na základě hodnocení jednotlivých dodávek. Stupeň A znamená, že dodavatel plně vyhovuje. Při hodnocení stupněm B je dodavatel stále vyhovující, avšak některé jeho dodávky nebyly z některého hlediska v pořádku a v případě, že by se takové dodávky opakovaly, byl by dodavatel vyloučen ze seznamu dodavatelů. Při hodnocení stupněm C je dodavatel nevyhovující a je ihned ze seznamu vyloučen. Přesný popis toho, jakým způsobem jsou hodnoceny jednotlivé dodávky a následně dodavatelé, je uveden v příloze č. 3.

KPI, který podnik v této souvislosti sleduje, se nazývá „Úroveň dodavatelů“. Prostřednictvím tohoto hodnocení podnik tlačí na své dodavatele, aby kupovaný materiál byl dodáván včas, aby dodávka materiálu byla úplná a bez zmetků či nedostatků a také, aby cena materiálu byla nižší, než je průměrná cena srovnatelného materiálu na trhu. Podnik si tak ušetří poměrně vysoké náklady. Pro plnění tohoto ukazatele je stanoveno, že minimálně 75 % dodavatelů by mělo být hodnoceno stupněm A a zbytek pouze stupněm B. Pokud je tedy nějaký dodavatel hodnocen stupněm C, ukazatel je neplněn. Stejně hodnocení probíhá i v případě dodavatelů, kteří poskytují služby.

V rámci procesu nakupování, podnik sleduje také ukazatel „Úroveň stavu shodných zásob“, který je vyhodnocován každý měsíc. Prostřednictvím tohoto ukazatele podnik ovlivňuje hodnotu stavu zásob hlavních materiálů pro výrobu a dbá na to, aby stav zásob materiálu na skladě nepřekročil stanovenou úroveň, konkrétně 10 mil. Kč. Podnik tak eliminuje nahromadění nepotřebného materiálu na skladě a sníží náklady na jeho skladování, zároveň dodržování stanovené hodnoty ukazatele, může způsobit jisté komplikace, kterým bude blíže věnována pozornost v kap. 12.2.

V podniku je určeno, že za proces nakupování a tedy i výše zmíněné ukazatele je zodpovědný ředitel společnosti. Tomu, zda je tato odpovědnost určena „správně“, se budeme zabývat v kap. 12.4.

6.4. Výroba oken a dveří

Proces výroba oken a dveří je pro podnik ze všech procesů nejdůležitější. Právě v tomto procesu vzniká nejvíce nákladů, které může podnik ovlivnit. Jedná se převážně o variabilní náklady jako mzdové náklady výrobních dělníků či spotřeba materiálu a energie. Kromě těchto variabilních nákladů v tomto procesu vzniká i většina fixních nákladů podniku.

Tento proces zahrnuje činnosti, které probíhají od vstupu materiálu do výroby až po vytvoření finálního výrobku. Pro představu si můžeme uvést, že se jedná o činnosti:

- dělení materiálu
- drážkování, frézování a armování
- svařování plastových profilů
- lisování hliníkových rohů
- montáž těsnění
- montáž sloupků
- montáž křídelního kování
- kování rámu
- sklení.

To, že je pro podnik tento proces nejdůležitější, dokládá i fakt, že tento proces je sledován pomocí největšího počtu KPI. Podnik sleduje tento proces prostřednictvím celkem šesti KPI. Jedná se o „Využitelnost výrobních kapacit“, „Jakost výrobků“, „Tvorba zisku na zakázku“, „Havárie v provozu“, „Produkce odpadů“ a „Balance energií“.

Ukazatel „Využitelnost výrobních kapacit“ vyjadřuje, jak jsou v průměru využity výrobní kapacity podniku. Hodnota ukazatele je vyjádřena v procentech a určí se jako podíl skutečného využití

výrobní kapacity a maximálního využití výrobní kapacity. Tento ukazatel je vyhodnocován každý měsíc a požadovaná hodnota ukazatele je stanovena na více než 90 %. Můžeme říci, že „Využitelnost výrobních kapacit“ podniku také ukazuje, jak dokáže rozložit fixní náklady spojené s výrobní kapacitou, tzn. odpisy výrobní haly a strojních zařízení, do co největšího počtu výrobků, resp. jak dokáže zvýšit výtěžnost těchto fixních nákladů.

Ukazatel „Jakost výrobků“ vyjadřuje procento výrobků, které odpovídají požadované kvalitě. Hodnota ukazatele se určí jako podíl výrobků, u kterých nebyla zaznamenána žádná neshoda, a celkového počtu výrobků, které byly vyrobeny. Neshody mohou vznikat v jakémkoliv z výše popsanych činností. Pro zjištění těchto neshod slouží výrobní kontrola, se kterou se blíže seznámíme v rámci procesu měření a monitorování výrobků. Podnik „Jakost výrobků“ hodnotí každý měsíc a má stanovenou požadovanou hodnotu tohoto ukazatele 100 %. Jakost neboli kvalita výrobků je jedním z hledisek měření spokojenosti zákazníka, proto se podnik snaží plnit tento ukazatel na 100 %. Pokud tedy podnik nebude prodávat kvalitní výrobky, spokojenost zákazníků klesne a podnik o zákazníky přijde. Dalším důvodem je také skutečnost, že pokud podnik prodá zákazníkovi výrobek, který je vadný a tato vada se zjistí v záruční lhůtě, zákazník výrobek reklamuje a podniku tak vzniknout dodatečné náklady na odstranění těchto závad.

Ukazatel „Tvorba zisku na zakázku“ jsme si již zmínili v procesu tvorba smlouvy. Tento ukazatel vyjadřuje, jaká je průměrná ziskovost jedné zakázky. Ukazatel je vyhodnocován každý měsíc a požadovaná hodnota je stanovena na více než 5 % na zakázku.

Dalším ukazatelem tohoto procesu je „Havárie v provozu“, který je vyjádřený jednoduše počtem těchto havárií. Tento ukazatel je vyhodnocován dvakrát ročně a podnik má stanoveno, že pro plnění tohoto ukazatele nesmí být v provozu žádná havárie. Podnik se tedy snaží eliminovat všechny havárie v provozu. Důvodem jsou náklady, které vzniknou odstraňováním škod po havárii a také možné nedodržení termínů zakázek v důsledku těchto havárií.

Mezi poslední dva ukazatele tohoto procesu patří „Produkce odpadů“ a „Balance energií“. Tyto ukazatele ještě společně s předchozím ukazatelem „Havárie v provozu“ a ukazatelem „Optimalizace při řezání profilů“ z procesu návrh a vývoj procesu se řadí mezi ukazatele, které společnost sleduje v rámci systému řízení environmentu. Jedná se tedy o ukazatele, jejichž plnění podniku nejen sníží náklady, ale má také pozitivní dopad na životní prostředí, čímž se zvedne image podniku a tím i „náklonnost“ zákazníků. Ukazatele „Produkce odpadů“ a „Balance energií“ podnik vyhodnocuje jednou ročně a jsou vyhodnocovány zvlášť pro jednotlivé druhy odpadů, resp. energií. Podnik z těchto ukazatelů sestavuje tzv. environmentální profil. Požadované hodnoty pro jednotlivé druhy odpadů a energií jsou stanoveny absolutně v příslušných fyzikálních jednotkách na 1 mil. produkce.

Pro úplnost informací o procesu výroba oken a dveří dodejme, že v podniku je určeno, že za tento proces odpovídá vedoucí výroby.

6.5. Montáž oken a dveří u zákazníka

Tento proces patří společně s procesem výroba oken a dveří a zateplování budov (viz kap. 6.6.) k procesům, které představují hlavní činnost podniku. Stejně jako v předcházejícím procesu i v těchto procesech vzniká velké množství variabilních nákladů, u kterých může podnik ovlivnit jejich hospodárnost, resp. úspornostní složku hospodárnosti. Jedná se převážně o mzdy montážních dělníků a také spotřebu materiálu. Cílem podniku je, aby činnosti v rámci těchto procesů probíhaly s co nejmenšími náklady, v nejkratším možném čase ale zároveň, aby byla zachována požadovaná kvalita výrobků. Samotnou montáž oken a dveří provádí montážní dělníci pod vedením vedoucího montážní čety, přičemž za celý proces je zodpovědný vedoucí montáže.

KPI, které podnik v rámci procesu montáž oken a dveří u zákazníka sleduje, jsou „Neshody při montáži“ a „Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění“. Neshody v tomto případě představují reklamace vadných výrobků. Oba tyto ukazatelé jsou vyhodnocovány každý měsíc.

Ukazatel „Neshody při montáži“ vyjadřuje procento reklamací z realizovaných zakázek, které se určí jako podíl celkového počtu reklamací a celkového počtu zrealizovaných zakázek. Požadovaná hodnota ukazatele je stanovena na méně než 1 % z realizovaných zakázek. Pomocí tohoto ukazatele podnik sleduje kvalitu svých výrobků, která, jak již bylo řečeno, je jedním z hledisek měření spokojenosti zákazníků. Dalším důvodem, proč je sledování tohoto ukazatele pro podnik významné, je skutečnost, že vysoký počet reklamací znamená pro podnik vysoké náklady na odstraňování závad. Neplnění požadované hodnoty ukazatele je tedy pro společnost signálem pro podrobnější analýzu příčin neshod a přijetí opatření na zlepšení.

„Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění“ vyjadřuje dobu, za kterou byly v průměru vyřízeny reklamace výrobků. Ukazatel se vypočte součtem dnů, po které trvalo vyřízení jednotlivých reklamací a jeho následným vydělením celkovým počtem reklamací. Podnik tento ukazatel počítá zvlášť pro standardní a atypické výrobky³⁷. U standardních výrobků je stanovena požadovaná hodnota tohoto ukazatele do pěti dnů a u atypických výrobků do deseti dnů. Stejně jako kvalita výrobků i doba, za kterou jsou vyřízeny reklamace, výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků. Rychlost vyřízení reklamace také výrazně ovlivňuje náklady na montážní skupinu dělníků a montážní vybavení. Z těchto důvodů se podnik snaží o co nejrychlejší vyřízení reklamace.

³⁷ Atypickými výrobky jsou taková okna a dveře, která mají specifický tvar, například do oblouku.

6.6. Zateplování budov

Proces zateplování budov je velice podobný procesu montáž oken a dveří u zákazníka. Činnosti v tomto procesu jsou pouze přizpůsobeny odlišnému předmětu montáže, kterým je zateplovací systém. Snahou podniku je rovněž tyto činnosti provést co nejrychleji, s co nejnižšími náklady, avšak při zachování požadované kvality. Za tento proces je také zodpovědný vedoucí montáže a samotná montáž je zabezpečována montážními dělníky pod vedením vedoucího montážní čety.

Podnik proces zateplování budov sleduje pomocí stejných KPI jako v předcházejícím procesu. Jedná se tedy o ukazatele „Neshody při montáži“ a „Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění“. Způsob výpočtu těchto ukazatelů a četnost hodnocení jsou stejné jako v procesu montáž oken a dveří u zákazníka. Požadovaná hodnota ukazatele „Neshody při montáži“ je stejná jako u předchozího ukazatele, tedy méně než 1 % z realizovaných zakázek. Požadovaná hodnota ukazatele „Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění“ je stanovena do třiceti dnů.

6.7. Dodávání

Hotové výrobky jsou z výroby přijímány na volnou plochu v areálu společnosti (společnost tuto plochu nazývá „Skladem expedice“) a jsou řazeny podle tzv. „Plánu expedice“, tedy podle regionu, kam budou dodávány a podle dohodnutého termínu dodání zákazníkovi. Tento „Plán expedice“ zpracovává provozní vedoucí přibližně pět dní před termínem dodání zákazníkovi. Provozní vedoucí je také zodpovědný za celý proces dodávání.

Výrobky jsou dodávány buď včetně montáže, nebo bez montáže na místo určené zákazníkem. Dodávky včetně montáže se plánují s ohledem na kapacitní možnosti montážních dělníků. U všech dodávek je snaha o minimalizaci nákladů na dopravu, tzn. že, podnik vybírá nejoptimálnější trasy a také se snaží o co nejvyšší využití kapacity přepravního vozidla (spojuje více dodávek apod.). Většina výrobků je dodávána vlastními vozidly společnosti, pouze ve výjimečných případech jsou výrobky dopravovány vozidlem zákazníka.

Podnik termíny dodání pečlivě sleduje. Porovnává plánované termíny dodávek se skutečnými termíny dodávek. Dodržení termínů dodávek je také jedním z hledisek měření spokojenosti zákazníků. KPI tohoto procesu je proto „Plnění termínů dodávek“. Tento ukazatel vyjadřuje procento nedodržení termínů dodávek vinou podniku, které se určí jako podíl nedodržení termínů dodávek vinou podniku a celkového počtu zakázek, a je vyhodnocován každý měsíc. Hodnota ukazatele musí být menší než 1 % ze všech realizovaných zakázek. Do tohoto ukazatele se započítávají pouze nedodržené termíny, které byly způsobeny vinou podniku. Nedodržené termíny způsobené

okolnostmi, které podnik nemohl ovlivnit, ukazatel nezohledňuje. Příkladem může být nedodržení termínu z důvodu zpoždění dodávky materiálu ze strany dodavatele.

Při vyhodnocování KPI „Plnění termínů dodávek“ podnik zjišťuje, zda nedodržení termínů bylo způsobeno problémy v samotné výrobě, ve „Skladu expedice“, při dopravě výrobku zákazníkovi či problémy s montáží výrobků. Podle toho jsou pak přijímána nápravná opatření.

6.8. Monitorování a měření výrobků

Cílem procesu monitorování a měření výrobků je zjistit, zda skutečný stav výrobků je shodný s požadovaným stavem. Za tímto účelem je v podniku vypracovaný systém kontrol, který se skládá ze vstupní, výrobní a výstupní kontroly.

Vstupní kontrola prověřuje všechny dodávky materiálu, které se podílejí na výsledné kvalitě finálního výrobku. Kromě základního a pomocného materiálu potřebného na výrobu oken a dveří, který byl popsán v procesu nakupování, podnik nakupuje také zboží, které dále prodává svým odběratelům. Jedná se o různé doplňky, například žaluzie či sítě proti hmyzu apod. Toto zboží je také podrobováno vstupní kontrole. Vstupní kontrolu materiálu a zboží provádí skladník. Kontroluje, zda materiál a zboží splňují požadavky z hlediska kvality, množství, parametrů a ceny. Materiál a zboží, které ještě nebyly podrobeny vstupní kontrole, se skladují zvlášť na vyhraněném místě, aby nedošlo k jejich záměně.

Výrobní kontrola je zajišťována formou tzv. samokontroly a průběžné kontroly. Samokontrolu provádí výrobní dělníci, kteří zajišťují jednotlivé činnosti, které jsme si zmínili v procesu výroba oken a dveří. Výrobní dělníci při své práci kontrolují kvalitu jednotlivých činností, neboli sledují, zda se u některých výrobků nevyskytla nějaká neshoda a podepisují se do „Průvodního listu zakázky“. Podpis dělníků v „Průvodním listu zakázky“ znamená, že byl dodržen technologický postup, dělníci úspěšně provedli předepsanou kontrolu a uvolnili část výrobku k dalšímu zpracování. Průběžnou kontrolu provádí kontrolor, který namátkově kontroluje dodržování pravidel pro samokontrolu pro tyto jednotlivé výrobní činnosti a výsledky zaznamenává do checklistu.

Výstupní kontrola zabezpečuje kontrolu hotových výrobků u každé zakázky před jejich předáním zákazníkům. Tato kontrola má dvě fáze. První fázi zabezpečuje skladník, který kontroluje výrobky při přijímání na „Sklad expedice“ a poté kontroluje výrobky v rámci nákladky při dodání zákazníkovi. Druhou fází kontroly zabezpečuje vedoucí montážní čety, který zkontroluje výrobky při vyložení z přepravního vozu. A dále potom zkontroluje výrobky po ukončení montáže u zákazníka.

Všechny neshody, které jsou zaznamenány v rámci jednotlivých dílčích procesů (příjem materiálu, výroba, dodávání, montáž u zákazníka) jsou evidovány, tříděny a analyzovány z hlediska místa vzniku neshody a příčiny neshody. KPI, které sledují neshody v rámci těchto dílčích procesů, jsme si již představili. Jednalo se například o „Počet vyhovujících zkoušek pevnosti svařovaného spoje plastových profilů“ v procesu návrh a vývoj procesu, „Úroveň dodavatelů“ v procesu nakupování, „Jakost výrobků“ v procesu výroba oken a dveří či „Neshody při montáži“ v procesu montáž oken a dveří u zákazníka a zateplování budov.

KPI, který byl vybrán v procesu měření a monitorování výrobků, a který ještě není obsažen v předcházejících procesech, je „Poškození při dopravě“. Tento ukazatel si podnik vybral proto, že zaznamenává vysoké ztráty vlivem poškození výrobků při přepravě zákazníkům. Ukazatel se vypočítá podílem ztrát vlivem poškození výrobků při přepravě a součtu cen všech přepravovaných výrobků. Podnik si stanovil požadovanou hodnotu tohoto ukazatele na méně než 5 %. Tento ukazatel je vyhodnocován každý měsíc.

Za proces monitorování a měření výrobků je zodpovědný pomocný vedoucí jakosti a environmentu.

6.9. Monitorování a měření spokojenosti zákazníků

Cílem tohoto procesu je identifikovat a následně napravit jakoukoliv nespokojenost ze strany zákazníka tak, aby se již neopakovala, a aby následky byly co nejmenší. Spokojenost zákazníků je monitorována průběžně všemi pracovníky, kteří jsou se zákazníky v přímém kontaktu. Informace o spokojenosti, resp. nespokojenosti zákazníků jsou pak předávány k analýze pomocnému vedoucímu jakosti a environmentu, který je za tento proces zodpovědný.

Podnik také jedenkrát ročně zjišťuje spokojenost zákazníků formou dotazníkového šetření. Do dotazníků mohou zákazníci psát všechny své návrhy a připomínky, které jsou následně vyhodnoceny. Pomocí tohoto dotazníku je také počítán komplexní ukazatel „Spokojenost zákazníků“. Pro výpočet tohoto ukazatele jsou v dotazníku ke každé otázce odpovědi „ANO“, „NE“ a pak také jedna otevřená odpověď sloužící pro zaznamenání připomínek. Otázky se týkají spokojenosti zákazníků s komunikací s pracovníky, jakostí dodávek, termíny dodání a vyřizováním reklamací.

V roce 2010 bylo celkem rozesláno 25 dotazníků, z toho se k datu vyhodnocení vrátilo 15. Výsledky hodnocení můžeme vidět v následující tabulce.

	ANO	NE	částečně	%
Spokojenost s komunikací s pracovníky DECRO	15	0	0	100%
Spokojenost s jakostí dodávek	13	2	0	86,6%
Spokojenost s termíny dodání	15	0	0	100%
Spokojenost s vyřizováním reklamací	14	0	1	93,3%
Celkem				95%

Tabulka 3: Spokojenost zákazníků v roce 2010³⁸

Spokojenost zákazníků v jednotlivých oblastech se vypočte na základě bodů přidělených jednotlivým odpovědím. Body se liší v závislosti na tom, zda zákazník odpověděl kladně bez připomínek, kladně s méně závažnými připomínkami nebo kladně se závažnými připomínkami. Záporná odpověď pak není hodnocena žádným bodem. Maximální počet bodů představuje 100%. Kompletní dotazník i s kritérii hodnocení je uveden v příloze č. 5.

Pro plnění tohoto ukazatele podnik vyžaduje alespoň 90% - ní průměrnou spokojenost zákazníků. V roce 2010 bylo tedy dosaženo o 5% více oproti cílové hodnotě.

Prostřednictvím tohoto ukazatele může podnik vyhodnotit, jakým směrem se vyvíjí spokojenost zákazníků v čase. Pokud trend vývoje spokojenosti zákazníků není uspokojivý, resp. není dosaženo požadované hodnoty KPI, jsou zjišťovány příčiny a navrhována opatření na zlepšení. Na příkladu roku 2010 si však můžeme všimnout, že je tento ukazatel počítán na základě poměrně malého vzorku respondentů. Podnik rozeslal celkem 25 dotazníků a hodnotu ukazatele počítal pouze na základě patnácti vrácených dotazníků. Vzhledem k tomu, že podnik měl v roce 2010 celkem 9577 zakázek, 25 rozeslaných dotazníků podle mého názoru nestačí na to, aby podnik objektivně změřil spokojenost zákazníků. Tento problém bude blíže rozebrán v kap. 12.3.

7. Ostatní KPI sledující hlavní cíle podniku

Kromě KPI, které sledují výše uvedené klíčové procesy, má podnik dále zavedeny ukazatele, které nesledují již klíčové procesy, ale sledují rovnou některé hlavní cíle podniku. Na začátku kap. 6. jsme si uváděli hlavní cíle, které si podnik stanovil. Mezi těmito cíli byly i tři následující cíle:

- Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci
- Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců
- Stabilita odborného týmu.

³⁸ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

Právě tyto tři hlavní cíle týkající se zaměstnanců již nejsou rozpadnuty do klíčových procesů podniku, na které jsou navázány KPI, které je sledují, ale jsou rovnou měřeny ukazateli, které jsou na ně navázány.

Cíl „Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci“ podnik sleduje pomocí ukazatele, který si můžeme nazvat „Spokojenost zaměstnanců“. Tento ukazatel je počítán na základě anonymní ankety mezi zaměstnanci, kterou podnik provádí jednou ročně. Pro výpočet tohoto ukazatele jsou v anketě, stejně jako v případě měření spokojenosti zákazníků, otázky s uzavřenou odpovědí a také jedna odpověď s otevřenou odpovědí. Tyto otázky se týkají oblastí, které můžeme vidět v následující tabulce.

Ochrana zdraví na pracovišti	100,0%
Technická vybavenost pracovišť	84,1%
Životní prostředí na pracovišti	88,6%
Kvalita pracovních porad a školení	89,4%
Komunikace s přímými nadřízenými	93,9%
Možnost profesního růstu	87,9%
Pracovní vytíženost	92,4%
Pracovní vztahy na pracovišti	96,9%
Finanční ohodnocení	81,8%
Spokojenost s řešením připomínek	82,6%
Celková spokojenost zaměstnanců	90,7%

Tabulka 4: Spokojenost zaměstnanců v roce 2010³⁹

Spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech se stejně jako v případě měření spokojenosti zákazníků vypočte na základě bodů přidělených jednotlivým variantám odpovědí. Kompletní dotazník spokojenosti zaměstnanců je uveden v příloze č. 6.

Požadovaná hodnota tohoto ukazatele a tedy i plnění cíle je stanovena na 100%. Podnik se tedy snaží o plnou spokojenost všech zaměstnanců ve všech hodnocených oblastech. Ani v jednom roce období 2004 až 2010 však nebylo požadované hodnoty dosaženo.

Anketu, na základě které je počítán tento ukazatel, musí povinně vyplnit všichni zaměstnanci, můžeme tedy říci, že na rozdíl od měření spokojenosti zákazníků, „Spokojenost zaměstnanců“ a tedy i plnění cíle, který je s tímto ukazatelem spojen, může podnik změřit poměrně přesně.

Plnění cíle „Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců“ je měřeno jednou ročně pomocí ukazatele „Zapojení zaměstnanců do vzdělávání“, který vyjadřuje procento zaměstnanců, kteří se zúčastnili profesního školení a výcviku. Procento se určí jako podíl

³⁹ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

zaměstnanců, kteří se vzdělávání zúčastnili, a celkového počtu zaměstnanců. Pro plnění tohoto cíle podnik požaduje alespoň 50% - ní zapojení. K tomuto účelu je pravidelně každý rok vypracováván plán školení, který obsahuje rozpis plánovaných školení pro jednotlivé typy profesí, ale také praxe pracovníků jednotlivých úseků v jiných úsecích či odděleních podniku, například praxe pracovníků obchodního úseku na montáži plastových oken či ve výrobě.

Poslední cíl, který je spojený se zaměstnanci, „Stabilita odborného týmu“ je měřen pomocí ukazatele „Fluktuace“, který, jak již z názvu vyplývá, vyjadřuje procento fluktuace, tzn. podíl zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr, na celkovém počtu zaměstnanců. Podnik ukazatel rovněž vyhodnocuje jednou ročně a má stanovenou požadovanou hodnotu tohoto ukazatele na méně než 8%.

8. Program jakosti a environmentu

Podnik si na každé účetní období vypracovává dokument s názvem „Program jakosti a environmentu“, ve kterém jsou ke každému hlavnímu cíli přiřazena konkrétní opatření, akce či programy, která mají přispět k dosažení těchto cílů.

Některá opatření jsme si již uváděli v rámci popisu jednotlivých klíčových procesů a ukazatelů. Jednalo se například o analýzu příčin reklamací a přijetí opatření na zlepšení k dosažení cíle „Spokojenost zákazníků“; pravidelné sestavování ročního plánu školení, který má podporovat dosažení cíle „Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců“; optimalizace cenové politiky (poskytování individuálních slev na základě ročního období, množství stejných položek, náročnosti montáže, podmínek zadání nebo konkurenční nabídky či možnost splátkového prodeje), která má podporovat dosažení cíle „Stabilní růst tržeb“. Dále pro dosažení cíle „Snížit objem papírové dokumentace ve výrobním závodu“ má pomoci nahrazení části papírové dokumentace dokumentací v elektronické podobě v systému E-prod apod.⁴⁰

U každého programu, akce či opatření je uvedeno, jaká osoba za přijetí toho daného opatření odpovídá, také je uveden termín zahájení a ukončení programu. Na konci účetního období je pak vyhotovována již zmiňovaná „Zpráva o přezkoumání QMS a EMS vedením organizace“, která obsahuje tento dokument „Program jakosti a environmentu“ s hodnocením, zda byly programy, akce či opatření splněny či nikoliv.

⁴⁰ Úplný výčet opatření přesahuje rozsah této práce a pro pochopení systému, který je v podniku zaveden, je dostačující uvedení pouze některých opatření. Dalším důvodem je také to, že jednotlivá opatření se mohou v jednotlivých letech lišit.

9. KPI sloužící pro srovnání výkonnosti podniku s konkurencí

Kromě KPI sledující klíčové procesy a zaměstnanecké cíle, má podnik dále zavedeny ukazatele, které slouží pro srovnání výkonnosti podniku s konkurencí. Podnik do těchto ukazatelů každoročně dosazuje data svých nejvýznamnějších konkurentů a srovnává je se svou výkonností. Vytipování konkurentů a zjištění jejich výkonnostních parametrů má každý rok na starost PVJE. Zjišťování výkonnostních parametrů konkurence má za cíl zvýšení konkurenceschopnosti, podílu na trhu a tím pádem i obratu podniku (dosažení cíle „Stabilní růst tržeb“).

Ukazatele, pomocí kterých podnik hodnotí svou výkonnost srovnáním s konkurencí, můžeme vidět v následující tabulce.

KPI	DECRO	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
počet zaměstnanců				
počet linek				
počet směn				
obrat				
obrat na zaměstnance				
nárůst v %				
domácí trh %				
zahraniční trh %				
počet pracovníků kontroly				
poměr admin./výrobní dělníci				

Tabulka 5: KPI sloužící pro srovnání s konkurencí⁴¹

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že podnik hodnotí svou výkonnost především srovnáním svého obratu s konkurencí. Z obratu vycházejí i další KPI - vyčíslení obratu na zaměstnance, což umožňuje porovnat produktivitu mezi podniky nebo nárůstu obratu v %, který slouží k porovnání tempa růstu mezi podniky. Podnik také sleduje, kolik procent produkce podniku a konkurence je realizováno na domácím trhu a kolik procent je exportováno. Dále se zajímá o počet linek a počet směn ve výrobě, což podniku umožňuje zjistit, jak je ve srovnání s konkurencí schopen reagovat na nárůst poptávky (čím více linek a směn bude ve výrobě mít, tím více zakázek může najednou realizovat). Podnik dále srovnává poměr administrativních pracovníků a výrobních dělníků či počet kontrolorů.

⁴¹ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

Všechny tyto KPI, pomocí kterých podnik srovnává svou výkonnost s konkurencí, byly zavedeny v roce 2004 a od té doby nebyly měněny ani doplňovány. Pouze se měnila struktura sledovaných konkurentů.

10. Shrnutí systému měření výkonnosti v podniku

Na začátku popisu systému měření výkonnosti v podniku jsme si uváděli, že podnik si na každé účetní období definuje hlavní cíle a jejich cílové hodnoty, které chce v daném období dosáhnout. Tyto hlavní cíle podniku vychází z „Politiky jakosti a environmentu“, která shrnuje misi, vizi a strategii podniku a jsou sestavovány na základě konsensu vedoucích pracovníků. Poté jsou tyto cíle vyvěšovány jednak na tzv. „Info bodech“, což jsou nástěnky na pracovištích. A také jsou s nimi všichni pracovníci seznamováni na zvláštní poradě, která se koná vždy na začátku roku. Na této poradě jsou pracovníci také seznámeni s výsledky vyhodnocení cílů minulého roku a s opatřeními a programy na zlepšení činností vzhledem k získaným výsledkům.

Dále jsme si uvedli, že hlavní cíle jsou v jednotlivých úsecích a odděleních rozpadnuty do klíčových procesů, které podnik sleduje prostřednictvím KPI. Výjimku tvoří pouze hlavní cíle týkající se zaměstnanců, které již nejsou rozpadnuty v úsecích a odděleních podniku do klíčových procesů, ale jejich plnění je sledováno jednou ročně na celopodnikové úrovni pomocí KPI, které jsou na ně navázány.

KPI, které jsou sledovány v rámci jednotlivých klíčových procesů, ukazují podniku, jaká je výkonnost těchto procesů. Podnik tedy prostřednictvím těchto KPI vyhodnocuje výkonnost procesů. Četnost vyhodnocení se u jednotlivých ukazatelů liší. Některé ukazatele podnik vyhodnocuje jednou měsíčně, některé čtvrtletně a uváděli jsme si také ukazatele, které jsou vyhodnocovány pololetně nebo ročně. S vývojem ukazatelů jsou rovněž pracovníci seznamováni na „Info bodech“ ve formě různých přehledů a grafů. Konají se také pravidelné porady na pracovištích, kde se o průběžném plnění cílů diskutuje. A v případě negativního vývoje ukazatelů jsou zjišťovány příčiny a poté přijímána opatření na zlepšení.

Ke každému procesu a tedy i k jeho KPI má podnik přiřazenou osobu, která je za daný proces a vývoj KPI zodpovědná. Jak však bylo zdůrazněno a také z popisu procesů vyplývá, jednotlivé procesy nejsou oddělené, ale vzájemně na sebe navazují nebo se prolínají.⁴² Proto mnohdy nelze jednoznačně přiřadit odpovědnost za vývoj KPI pouze jednomu útvaru. Příkladem může být negativní vývoj KPI „Neshody při montáži“, který vyjadřuje počet reklamací v procesu montáž oken a dveří. Reklamace výrobku nemusí být nutně způsobena chybou při montáži, ale může být způsobena vadou,

⁴² Provázanost jednotlivých klíčových procesů je znázorněna a blíže popsána v příloze č. 4.

kteřá vznikla již při výrobě výrobků, nebo dokonce vadným materiálem dodaným dodavatelem. Stejně tak negativní vývoj dalšího ukazatele tohoto procesu „Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění“, který vyjadřuje dobu, po kterou trvalo vyřízení reklamací, nemusí být nutně závislý od výkonnosti pracovníků montáže. Některé vady na výrobcích totiž nestačí opravit montážní dělníci a jsou proto předávány k opravě do výroby. Doba, za kterou jsou vyřízeny reklamace, je pak v těchto případech závislá i na době, za kterou jsou schopni výrobek opravit pracovníci výrobního oddělení.

I když tedy podnik v některých případech nemůže zcela jednoznačně přiřadit odpovědnost za vývoj KPI klíčových procesů, přesto si myslím, že stanovení odpovědnosti je pro podnik důležité. Právě určení odpovědnosti za jednotlivé procesy motivuje dané pracovníky ke zvyšování výkonnosti procesů. A přestože bychom našli některé skutečnosti, které mohou ovlivnit vývoj KPI procesů, ale nebyly způsobeny útvarem, který je za daný proces odpovědný, má podnik podle mého názoru odpovědnost většinou určenou „správně“, tzn., že odpovědnost za vývoj procesů a jejich ukazatelů je ve většině⁴³ případů přiřazena tomu útvaru, resp. vedoucímu pracovníku útvaru, který může vývoj ovlivnit nejvíce. Podnik má zmapované jednotlivé příčiny, které vedou k negativnímu či pozitivnímu vývoji ukazatelů a může tedy poměrně snadno zjistit, zda za vývoj nemohl náhodou jiný úsek či oddělení, a skutečnosti, které ovlivnily vývoj ukazatele, ale byly způsobeny jiným útvarem, zohlednit.

Kromě KPI klíčových procesů a také KPI sledující zaměstnanecké cíle jsme si uvedli, že podnik také hodnotí svou výkonnost srovnáním s konkurencí. K tomuto účelu má zavedeny ukazatele, do kterých dosazuje data svá a data svých nejvýznamnějších konkurentů. A poté provádí srovnání své výkonnosti s výkonností konkurentů. Podle výsledků srovnání pak podnik přijímá případná opatření na zlepšení své výkonnosti.

Všechny KPI, které jsme si uvedli, jsou pak současně analyzovány na konci roku, kdy jsou vyhodnoceny KPI procesů, jejichž četnost hodnocení je měsíční, čtvrtletní, pololetní i roční. Také podnik již vyhodnotil ukazatele, které sledují zaměstnanecké cíle. A obvykle jsou již známy i parametry konkurence, které podnik zjišťuje během celého roku. Výsledky analýzy jsou pak součástí již zmiňované „Zprávy o přezkoumání QMS a EMS vedením organizace“.

Na konci roku má tedy podnik přehled vývoje všech ukazatelů, na které se zaměřuje. Tento přehled můžeme označit za „scorecard“ podniku. V následující tabulce můžeme vidět „scorecard“ za rok 2010.

⁴³ Podle mého názoru podnik nemá „správně“ určenou odpovědnost u celého procesu nakupování a u KPI „Využitelnost výrobních kapacit“ a částečně „Tvorba zisku na zakázku“ v procesu výroba oken a dveří (viz kap. 12.4.).

Proces	KPI	Cílová hodnota	Četnost hodnocení	Skutečnost	Odpovědnost
Tvorba smlouvy	Úspěšnost realizace poptávek	více než 30 %	každé čtvrtletí	splněno 56 %	obchodní vedoucí
	Objem uzavřených smluv	více než 450 mil.	každé čtvrtletí	nesplněno 400 mil.	
Návrh a vývoj procesu	Počet vyhovujících zkoušek pevnosti svařovaného spoje plastových profilů	nulový počet nevyhovujících zkoušek	každý měsíc	splněno 0 %	vedoucí výroby
	Bezchybnost zpracování podkladů pro výrobu	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	každý měsíc	nesplněno	obchodní vedoucí
	Optimalizace při řezání profilů	10%	1 x za rok	splněno 3,5 %	vedoucí výroby
Nakupování	Úroveň dodavatelů	min. 75 % A, zbytek B	2 x za rok	1. pol. i 2. pol. všichni A	ředitel společnosti
	Úroveň stavu shodných zásob	méně než 10 mil. Kč	každý měsíc	splněno	
Výroba oken a dveří	Využitelnost výrobních kapacit	více než 90 %	každý měsíc	nesplněno 84,74 %	vedoucí výroby
	Jakost výrobků	100%	každý měsíc	splněno	
	Tvorba zisku na zakázku	více než 5 %	každý měsíc	splněno 9 %	
	Havárie v provozu	žádná havárie	2 x za rok	1. pol. splněno, 2. pol. Splněno	
	Produkce odpadů	podle druhů	1 x za rok	splněno	
	Bilance energií	podle druhů	1 x za rok	splněno	
Montáž oken a dveří	Neshody při montáži	méně než 1 %	každý měsíc	splněno	vedoucí montáže
	Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	každý měsíc	splněno	
Zateplování budov	Neshody při montáži	méně než 1 %	každý měsíc	splněno	vedoucí montáže
	Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění	do 30 dnů	každý měsíc	splněno	
Dodávání	Plnění termínů dodávek	nedodržení méně než 1 %	každý měsíc	splněno do 1 %	provozní vedoucí

Monitorování a měření výrobků	Poškození při dopravě		ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků		každý měsíc	splněno 0,6 %		PVJE	
Monitorování a měření spokojenosti zákazníků	Spokojenost zákazníků		průměrná spokojenost více než 90 %		1 x za rok	splněno 95 %		PVJE	
Hlavní cíl	KPI		Cílová hodnota		Četnost hodnocení	Skutečnost		Odpovědnost	
Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	Spokojenost zaměstnanců		100%		1 x za rok	nesplněno 90,7 %		ředitel společnosti	
Rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	Zapojení zaměstnanců do vzdělávání		min. 50 % - ní zapojení		1 x za rok	splněno 68 %		vedoucí ekonomického úseku	
Stabilita odborného týmu	Fluktuace		méně než 8 %		1 x za rok	splněno 0 %		ředitel společnosti	
KPI	DECRO	UNITEAM SR ⁴⁴	JAZ	MORAVA OKNO	KALIBRA	PFT JIČÍN ⁴⁴	K+B	A+BX OKNA	REGNO SLANÝ
počet zaměstnanců	153		16	31	100		15	28	42
počet linek	4		1	1	2		1	1	2
počet směn	2		1	1	2		1	1	1
obrat r. 2010	400 mil.		25 mil.	50 mil.	245 mil.		18 mil.	54 mil.	80 mil.
obrat na zaměstnance	2,61 mil.		1,56 mil.	1,64 mil.	2,45 mil.		1,2 mil	1,92 mil.	1,9 mil.
nárůst v % r. 2009	7,80%		-34,00%	-27,50%	-5,80%		-17,05%	-10,00%	-33,00%
domácí trh %	93		99	90	100		90	99	100
zahraniční trh %	7		1	10	0		10	1	0
počet pracovníků kontroly	1		1	1	2		1	1	1
poměr admin./ výr. dělníci	39/114		5/11	10/21	30/70		4/11	15/13	21/21

Tabulka 6: „Scorecard“ podniku za rok 2010⁴⁵

⁴⁴ Parametry v době vyhodnocení ještě nebyly známy.

⁴⁵ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

Kromě všech KPI podnik na konci roku vyhodnocuje také plnění svých hlavních cílů. Vyhodnocení těchto cílů za rok 2010 bylo již uvedeno na začátku kap. 6. Po představení všech KPI, které podnik sleduje, si můžeme všimnout, že plnění některých cílů je měřeno rovnou pomocí některých KPI. Kromě zaměstnaneckých cílů, u kterých tato skutečnost byla zmíněna, je to také cíl „Spokojenost zákazníků“, jehož plnění je měřeno pomocí stejnojmenného ukazatele⁴⁵ a cíl „Stabilní úroveň dodavatelů“, který je měřen pomocí ukazatele „Úroveň dodavatelů“. Plnění zbývajících cílů je měřeno pomocí jiných měřítek:

- Plnění cíle „Stabilní růst tržeb“ je měřeno vyčíslením procentuální změny tržeb oproti minulému období.
- Plnění cílů „Snižovat odpady na produkci“ a „Snižovat poměr energetických vstupů na produkci“ je měřeno vyčíslením procentuální změny poměru odpadu, resp. energie na produkci oproti minulému období.
- Plnění cíle „Snižit objem papírové dokumentace ve výrobě“ je měřeno vyčíslením procenta papírové dokumentace, která byla nahrazena elektronickou dokumentací, z celkového objemu papírové dokumentace.

Stejně tak je na konci roku vyhodnoceno plnění strategických akcí, které byly přiřazeny k hlavním cílům podniku v „Programu jakosti a environmentu“, a které měly podporovat dosažení těchto cílů.⁴⁶

11. Srovnání nastaveného systému měření výkonnosti v podniku se systémem BSC

V teoretické části této práce jsem se zabývala systémem BSC, jakožto nejznámějším a nejpropracovanějším systémem měření výkonnosti, který je založen na KPI. Po seznámení se systémem měření výkonnosti ve zvoleném podniku je mým cílem v této kapitole provést komparaci systému BSC se systémem, který je v podniku nastaven.

Shodné rysy

Hlavní cíle vycházejí z vize a strategie podniku. Základním předpokladem systému BSC je, že strategické cíle podniku vycházejí z jeho vize a strategie. Tento předpoklad systém v podniku splňuje. Hlavní cíle vycházejí z „Politiky jakosti a environmentu“, která shrnuje podnikovou misi, vizi a strategii. Současně platí, že tato „Politika jakosti a environmentu“ je sestavována na základě

⁴⁵ Zde si však můžeme všimnout, že požadovaná hodnota cíle se neshoduje s požadovanou hodnotou stanovenou pro KPI. Podle mého názoru by se měly tyto hodnoty shodovat. Tento problém bude blíže rozebrán v kap. 12.2.

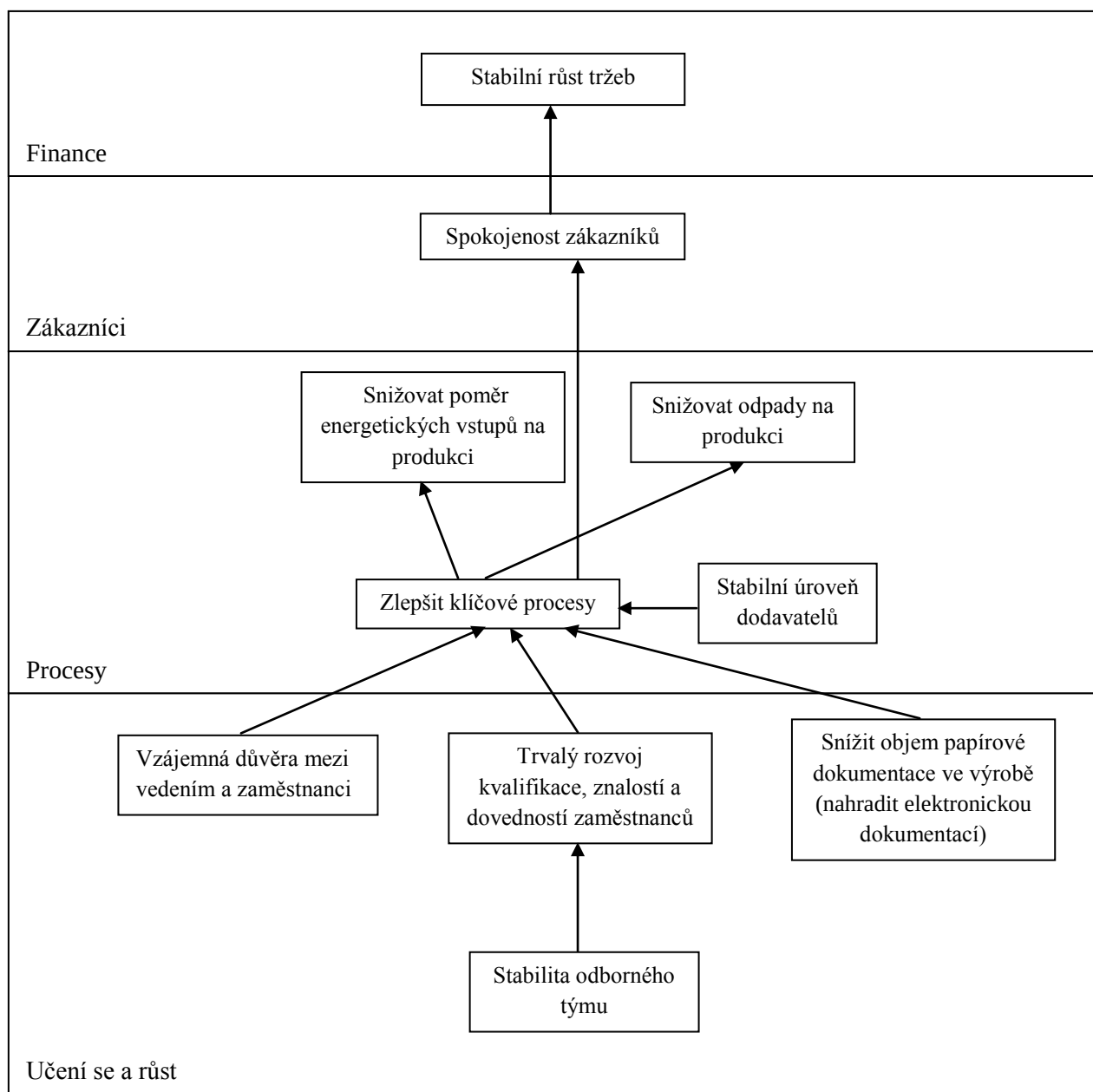
⁴⁶ V případě negativního vývoje KPI a cílů se podnik snaží nalézt příčiny. Používá k tomu různé metody - přes jednoduché tabulky a formuláře až po analytictější metody, například Diagram příčin a následků (Ishikawův diagram), metodu FMEA, metodu 8D, pro hledání nejvýznamnější příčiny pak Paretovu analýzu.

konsensu všech vedoucích pracovníků a poté sdělována všem zaměstnancům. Krom toho je také zveřejňována na internetových stránkách podniku, tudíž je dostupná i ostatním stakeholderům – především zákazníkům a dodavatelům podniku.

Hlavní cíle jsou vyvážené. Systém BSC znamená v překladu vyvážená listina či skóre, protože se dívá na podnik z různých úhlů pohledů – tzv. perspektiv: učení se a růstu (zaměstnanecké), interních procesů, zákaznické a finanční. Hlavní cíle, které jsou sledované v podniku, jsou dle mého názoru také konstruovány tak, aby pokryly různé oblasti. A mohli bychom je tedy rovněž rozdělit do perspektiv, které definovali Kaplan a Norton:

- Cíl „Spokojenost zákazníků“ můžeme zařadit do zákaznické perspektivy.
- Cíl „Stabilní růst tržeb“ je hlavním finančním cílem a je tedy cílem finanční perspektivy.
- Do perspektivy učení se a růstu (zaměstnanecké) můžeme zařadit cíle „Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci“, Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců“ a „Stabilita odborného týmu“. Do této perspektivy však Kaplan a Norton řadí kromě cílů, které se týkají čistě zaměstnanců, také cíle týkající se úrovně technologické infrastruktury, proto bych do této perspektivy zařadila i cíl „Snižit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)“, jehož dosažení nejen sníží náklady, ale také zlepši probíhající procesy.
- Do perspektivy interních procesů lze zařadit cíle „Stabilní úroveň dodavatelů“, „Snižovat odpady na produkci“ a „Snižovat poměr energetických vstupů na produkci“. Krom toho jsou některé hlavní cíle rozpadnuty v jednotlivých útvarech podniku do klíčových procesů. Lze tedy předpokládat, že podnik si v jednotlivých útvarech určil dílčí cíle a na ně navázal KPI daných procesů. Dílčí cíle stanovené v jednotlivých útvarech, na které byly navázány KPI procesů nejsou však v podniku přímo nikde popsány. Stejně tak vazby mezi jednotlivými hlavními cíli a procesy podnik nemá přímo popsány, ale byly určeny spíše intuitivně. Pokud bychom však souhrnně označily dílčí cíle, které ve skutečnosti neexistují, za jeden hlavní cíl – „Zlepšit klíčové procesy“ mohli bychom najít jednu základní vazbu hlavními cíli, a to konkrétně: „Zlepšit klíčové procesy“ – „Spokojenost zákazníků“ – „Stabilní růst tržeb“. Dosahování požadované výkonnosti většiny klíčových procesů má tedy ve svém důsledku vést ke spokojenosti zákazníků a tím pádem i k růstu obrátu.

Po rozdělení všech hlavních cílů do jednotlivých perspektiv si můžeme další základní příčinné vazby mezi jednotlivými hlavními cíli znázornit formou zjednodušené strategické mapy.



Obrázek 9: Zjednodušená strategická mapa

Dosažení hlavních cílů je podporováno strategickými akcemi. Podnik si na každé účetní období vypracovává dokument „Program jakosti a environmentu“, ve kterém si ke každému hlavnímu cíli přiřazuje konkrétní opatření, iniciativy, akce či programy. Jedná se tedy o strategické akce neboli hybné síly, které mají dopomoci k plnění hlavních cílů podniku. Ke každé strategické akci je také přiřazena odpovědná osoba a je určen termín realizace. Stav plnění „Programu jakosti a environmentu“ je projednáván na pravidelných poradách vedení podniku. Na konci účetního období jsou pak všechny tyto strategické akce souhrnně vyhodnoceny.

Odlišné rysy

Podnik nemá popsán řetězec příčin a následků. Vrcholnou fází tvorby systému BSC je sestavení strategické mapy, která popisuje příčinné vazby mezi jednotlivými cíli. Jak však bylo uvedeno výše, podnik tyto vazby nemá nikde popsány, a to jak formou grafického znázornění, tak ani formou plynulého textu.

Závěr

Z výše uvedených shodných a odlišných rysů můžeme vyvodit závěr, že systém, který je v podniku nastaven, z velké části odpovídá systému BSC. Odlišnost však můžeme spatřovat v tom, že zatímco systém BSC má všechny KPI navázány vždy na konkrétní cíl, v podniku jsou některé hlavní cíle v jednotlivých útvarech rozpadnuty do klíčových procesů a tyto procesy jsou sledovány pomocí KPI. A i když KPI, které sledují procesy, byly pravděpodobně stanovovány na základě dílčí cílů jednotlivých útvarů, nejsou tyto cíle nikde popsány. Stejně tak podnik nemá nikde popsány vazby mezi hlavními cíli a procesy. Proto bych podniku doporučovala, aby si nejdříve na základě hlavních cílů určil dílčí cíle jednotlivých útvarů, a to ne jen intuitivně, ale aby je měl i na „papíře“ a na tyto dílčí cíle pak navazoval KPI procesů. Tímto by si podnik skutečně ujasnil, proč právě tyto KPI sleduje.

Poté by bylo vhodné, aby si vazby mezi jednotlivými dílčími a hlavními cíli znázornil graficky prostřednictvím strategické mapy, jako je uvedeno výše, nebo případně formou plynulého textu. To by podniku pomohlo ujasnit si, proč má být daných cílů dosaženo.

Pro snadnější sestavení strategické mapy může jednotlivé cíle rozdělit do perspektiv podle Kaplana a Nortona, jako je výše, nebo si může vytvořit své vlastní perspektivy. Sestavená strategická mapa pak bude znázorňovat strategii podniku.

Výše uvedená zjednodušená strategická mapa (Obrázek 9) znázorňuje vazby mezi jednotlivými cíli, přičemž vazby mi byly v podniku potvrzeny, že takové tam pravděpodobně existují. Tato strategická mapa kopíruje i vizi a strategii podniku uvedenou v „Politice jakosti a environmentu“, *tzn. prostřednictvím kvalifikovaných, aktivních a spokojených zaměstnanců, vzájemně prospěšných a dlouhodobých vztahů s vybranými partnery (tj. dodavateli) a důsledným řešením problémů, rekonstrukcí a inovací probíhající procesů v organizaci uspokojovat potřeby zákazníků v oblasti výroby a montáže plastových a hliníkových oken, dveří a jejich doplňků, při respektování požadavků na ekologii a bezpečnost v oblasti stavební výroby. A tím zvyšovat svůj podíl na trhu.*

Dílčí cíle jednotlivých útvarů, na které byly navázány KPI procesů a které v podniku nejsou nikde popsány, jsou však všechny souhrnně označeny jako jeden hlavní cíl – „Zlepšit klíčové procesy“ s tím, že všechny dílčí cíle mají stejné vazby na ostatní cíle. Jedná se ale pouze o zjednodušení a pravděpodobně by všechny dílčí cíle neměly stejné vazby na ostatní cíle a také by všechny nenáležely

do perspektivy interních procesů. Na závěr kap. 12. se však pokusím cíle jednotlivých útvarů definovat a znázorním také vazby mezi cíli ve formě strategické mapy.

12. Analýza současného stavu systému a vlastní návrhy na zlepšení

V této závěrečné kapitole praktické části práce upozorňuji na některé problémy, na které jsem při studiu systému v podniku narazila a také uvádím vlastní návrhy na zlepšení. Jednotlivé náměty jsou rozděleny do níže uvedených podkapitol.

12.1. Hlavní finanční cíl kromě „Stabilního růstu tržeb“ i „Stabilní růst EBITu“

Podle mého názoru by bylo vhodné, kdyby se podnik zaměřoval nejen na finanční cíl „Stabilní růst tržeb“, ale také i na cíl „Stabilní růst EBITu“ (viz Obrázek 10). Dosahování cíle „Stabilní růst tržeb“ by pak tedy bylo hybnou silou pro dosahování cíle „Stabilní růst „EBITu“.

Důvod je ten, že podnik již během svého působení provedl významné investice jak do svých výrobních a skladovacích prostor, tak i do strojních zařízení a výrobních technologií (viz kap. 4.2.). Také je již stabilním podnikem na trhu a má své stálé odběratele (stavební firmy, prodejci a montážní firmy), u kterých má zajištěn odbyt velké části produkce. A lze očekávat, že si svůj podíl na trhu udrží nebo ještě mírně zvýší. Podnik tedy již pravděpodobně přešel z růstové fáze do fáze stabilizace, kde by finanční cíl měl být spíše orientován na růst ziskovosti, než na růst obrátu jako je tomu v růstové fázi. A právě sledování EBITu, tedy zisku hlavní výdělečné činnosti, se mi pro podnik jeví jako vhodné, zejména kvůli poměrně snadnému výpočtu tohoto ukazatele.

Další důvod vidím v tom, že růst EBITu mohou ovlivnit prostřednictvím snižování nákladů všichni pracovníci, zatímco růst tržeb je závislý především od výkonu pracovníků obchodního úseku. Podnik by tedy doplněním finančního cíle o „Stabilní růst EBITu“ dosáhl toho, že by do plnění finančního cíle byli zapojeni všichni pracovníci. Obchodní úsek by se dál snažil sjednat co nejvíce zakázek, zatímco provozní úsek (zásobovací, výrobní a montážní oddělení) a ekonomický úsek by se snažily dosáhnout finančního cíle prostřednictvím snižování nákladů. Předpokladem pro dosažení tohoto efektu je však propojení plnění tohoto ukazatele s odměnami zaměstnanců (viz kap. 12.6.).

12.2. Problém ve stanovení cílových hodnot u některých KPI

Stanovení cílových hodnot ukazatelů v podniku je týmová spolupráce všech vedoucích pracovníků s tím, že hlavní slovo má ten pracovník, který má k danému ukazateli nejbližší (většinou vlastník procesu, v rámci kterého je ukazatel sledován).

Cílové hodnoty ukazatelů jsou v podniku stanovovány vždy pevně na každé účetní období. Jak však můžeme vidět v příloze č. 7, většina cílových hodnot se od roku 2005⁴⁷ neměnila. Cílová hodnota se každý rok měnila pouze u ukazatele „Objem uzavřených smluv“. Dále se v některých letech měnila u ukazatele „Optimalizace při řezání profilů“, „Využitelnost výrobních kapacit“ a také u ukazatelů „Produkce odpadů“ a „Bilance energií“, a to v souvislosti s tím, jak se v podniku měnila struktura výrobků a poskytovaných služeb. Například v roce 2007 došlo v podniku k nárůstu hliníkového odpadu v důsledku toho, že firma začala vyrábět i hliníková okna a dveře a tudíž muselo dojít ke změně cílové hodnoty u hliníkového odpadu apod.

Podle mého názoru by bylo vhodné, kdyby podnik aktualizoval cílové hodnoty i některých dalších ukazatelů.

V následující tabulce můžeme vidět, jak se během let 2005 – 2010 vyvíjely skutečné hodnoty ve srovnání s cílovou hodnotou u ukazatelů „Úspěšnost realizace poptávek“, „Úroveň stavu shodných zásob“, „Tvorba zisku na zakázku“, „Poškození při dopravě“ a „Spokojenost zákazníků“.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	cílová hodnota
Úspěšnost realizace poptávek	48,43%	splněno	45,61%	38,78%	49,1%	56%	min. 30%
Úroveň stavu shodných zásob	4,6 mil.	splněno	splněno	splněno	splněno	splněno	max. 10 mil.
Tvorba zisku na zakázku	14%	10%	15%	13,13%	10%	9%	min. 5%
Poškození při dopravě	splněno	splněno	do 1%	do 1%	0,5%	0,6%	max. 5%
Spokojenost zákazníků	92,4%	99%	98%	94,1%	98,1%	95%	min. 90%

Tabulka 7: Vývoj skutečných hodnot ve srovnání s cílovou hodnotou u vybraných ukazatelů v letech 2005 - 2010⁴⁸

Z výše uvedeného vývoje skutečných hodnot ukazatelů můžeme usoudit, že u těchto ukazatelů nastavená cílová hodnota nepůsobí příliš motivačně, protože v jednotlivých letech bylo vždy této hodnoty relativně snadno dosaženo. A takto nastavené cílové hodnoty představují spíše jen maximální či minimální hranice, které by neměly být překročeny, avšak nemotivují pracovníky k dosažení co nejlepšího výkonu. Proto bych podniku doporučovala, aby cílové hodnoty u těchto ukazatelů aktualizovala. Cílové hodnoty mohou být nastaveny například jako průměr dosavadních skutečných hodnot. Stanou se tak méně snadno dosažitelnými a zároveň budou nastaveny realisticky.

⁴⁷ Systém QMS a EMS byl v podniku zaveden v roce 2004 a rok 2005 byl prvním hodnoceným obdobím.

⁴⁸ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

Jak již bylo naznačeno dříve, podle mého názoru není vhodné stanovit cílovou hodnotu u ukazatele „Úroveň stavu shodných zásob“ absolutně v mil. Kč. A to vzhledem k tomu, že optimální výše zásob se v čase mění v závislosti na množství produkce. Proto bych navrhovala, aby se požadovaná hodnota tohoto ukazatele stanovila relativně jako určité procento z předpokládaných tržeb. Také si myslím, že by podnik požadovanou hodnotu u tohoto ukazatele měl stanovovat operativněji a ne jen jednou za rok. Doporučovala bych podniku, aby cílovou hodnotu plánoval vždy na každý měsíc, kdy už má sjednané zakázky a může tedy relativně přesně odhadnout výši tržeb.

Také již bylo zmíněno, že plnění hlavního cíle „Spokojenost zákazníků“ je měřeno pomocí stejnojmenného ukazatele. U hlavního cíle je však stanovena cílová hodnota ve výši 100%, zatímco u ukazatele je stanoveno, že průměrná spokojenost zákazníků by měla být větší než 90%. Podle mého názoru by se měly tyto cílové hodnoty shodovat. Dochází totiž k rozporu, kdy na jedné straně je tento ukazatel plněn a na druhé straně není dosahováno cíle, který je tímto ukazatelem měřen.

12.3. Problém s měřením spokojenosti zákazníků

V souvislosti s ukazatelem „Spokojenost zákazníků“ bylo také již naznačeno, že tento ukazatel je počítán na základě poměrně malého vzorku respondentů. V následující tabulce můžeme vidět, kolik dotazníků podnik v letech 2005 – 2010 rozeslal a kolik jich obdržel zpět, resp. na základě jak velkého vzorku respondentů byl tento ukazatel počítán.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
počet rozeslaných dotazníků	25	25	25	23	23	25
počet vrácených dotazníků k datu zpracování	18	25	25	23	23	15

Tabulka 8: Počty rozeslaných a vrácených dotazníků v letech 2005 - 2010⁴⁹

Můžeme vidět, že podnik každoročně rozesílal 23 či 25 dotazníků. Navíc ne ve všech letech obdržel do data vyhodnocení všechny dotazníky a ukazatel byl tak počítán na základě menšího počtu vrácených dotazníků. Podle mého názoru je nutné počítat ukazatel na základě většího vzorku respondentů, jinak podnik nemůže objektivně změřit spokojenost zákazníků. Jeden nespokojený zákazník pak totiž může výrazně ovlivnit hodnotu ukazatele.

Dotazníky podnik zasílá pouze vybraným stálým odběratelům, kteří od společnosti kupují výrobky pravidelně a mohou tak lépe ohodnotit dotazované oblasti. Na základě rozhovorů vedených v podniku jsem se však dozvěděla, že společnost má kolem padesáti stálých odběratelů. Podnik tedy může rozšířit dotazníkové šetření mezi více stálých odběratelů. Nebo může dotazníky začít rozesílat i

⁴⁹ Zpracováno na základě interních materiálů společnosti.

mezi své ostatní odběratele. V tom případě je ale nutné zohlednit to, že tito odběratelé hodnotí podnik a jeho výrobky většinou na základě jedné zakázky a tudíž jejich odpovědi nemají stejnou váhu jako u stálých odběratelů.

12.4. Problém v určení odpovědnosti

Jak již bylo naznačeno, podle mého názoru není vhodné přiřazovat odpovědnost za ukazatele „Využitelnost výrobních kapacit“ a částečně „Tvorba zisku na zakázku“ vedoucímu výroby.

V případě „Využitelnosti výrobních kapacit“ nemá výrobní oddělení prakticky žádnou možnost ovlivnit tento ukazatel. Míra využití výrobních kapacit je závislá od množství sjednaných zakázek obchodním úsekem. Proto se domnívám, že odpovědnost za tento ukazatel by měl nést vedoucí obchodního úseku.

Druhý ukazatel „Tvorba zisku na zakázku“ může sice výrobní oddělení do jisté míry ovlivnit prostřednictvím snižování nákladů, ve velké míře je však vývoj tohoto ukazatele závislý také na sjednaných cenových podmínkách obchodním úsekem. V tabulce 7 jsme si mohli všimnout, že za poslední tři roky hodnota tohoto ukazatele klesala. To bylo způsobené tím, že podnik se v době krize snažil udržet množství zakázek poskytováním individuálních slev nebo umožnil zákazníkům prodej na splátky a tím došlo ke snížení ziskové marže. Pokles hodnoty tohoto ukazatele byl tedy způsoben především cenovou politikou obchodního úseku než růstem nákladů ve výrobě. Proto by podle mého názoru bylo vhodné, kdyby podnik odpovědnost rozdělil mezi oba útvary a zainteresoval tak na plnění tohoto ukazatele jak výrobní oddělení, tak obchodní úsek.

Dále bylo řečeno, že za celý proces nakupování a tedy i jeho KPI je odpovědný ředitel společnosti. Podle mého názoru by bylo vhodné odpovědnost delegovat na vedoucího MTZ, který podle procesního listu podniku nese odpovědnost za většinu činností v procesu (včetně hodnocení dodávek a tím pádem hodnocení jednotlivých dodavatelů). Také jsem se v podniku dozvěděla, že některé činnosti v rámci tohoto procesu jsou zabezpečovány duplicitně. A to právě z toho důvodu, že odpovědnost za celý proces je přiřazena řediteli, avšak za většinu činností je stejně odpovědný vedoucí MTZ. Proto bych podniku navrhovala, aby stejně jako u ostatních procesů, odpovědnost za proces nakupování přiřadil tomu vedoucímu pracovníkovi útvaru, v rámci kterého je tento proces zajišťován, tedy vedoucímu MTZ. A to také z toho důvodu, že ředitel společnosti je současně ve funkci vedoucího obchodního úseku. Jeho horizont řízení je tedy i tak poměrně velký a delegování odpovědnosti za proces nakupování vedoucímu MTZ by mu umožnilo věnovat se více svému úseku.

12.5. Výběr konkurentů pro konkurenční srovnání

Na příkladu roku 2010 jsme si mohli všimnout, že konkurenti vybraní pro srovnání neodpovídali, co se týče počtu zaměstnanců, počtu linek a tím pádem i výše obratu, podniku Decro. Je tedy otázkou, do jaké míry je pak toto měření výkonnosti na základě konkurenčního benchmarkingu smysluplné. Podle mého názoru by bylo vhodné, kdyby do hodnocení by zahrnutí i konkurenti s vyšším počtem zaměstnanců a linek ve výrobě, tedy velikostně odpovídající či převyšující podnik Decro. Příkladem může společnost RI okna, a. s., která nabízí téměř totožný sortiment výrobků a služeb, sídlící ve stejné obci jako podnik Decro. A na základě rozhovorů vedených v podniku jsem se také dozvěděla, že tato společnost je právě největším konkurentem.

Důvod, proč tuto společnost podnik nezahrnuje do srovnání, je však ten, že nemůže o ní zjistit potřebné parametry. Informace o svých konkurentech podnik totiž získává na základě veřejně přístupných údajů (výročních zpráv, oficiálních internetových stránek podniků apod.) a na základě telefonních hovorů s pracovníky konkurenčních podniků, kdy je závislý na tom, zda mu pracovníci potřebné informace sdělí či nikoliv. A neochota sdělovat informace je pochopitelně u největších konkurentů vysoká. Společnost RI okna má navíc poslední veřejně dostupnou výroční zprávu z roku 2008.

Výběr konkurentů pro srovnání pak bohužel neobsahuje nejvýznamnější konkurenty podniku, ale ty konkurenty, kteří podniku vyšli „vstříc“ a poskytli mu potřebné informace. Proto bych podniku doporučovala, aby se více zaměřil na zjišťování nefinančních faktorů výkonnosti (struktura sortimentu, získané certifikace, cenová politika, marketing atd.), které může snadno získat i o svých skutečně významných konkurentech.

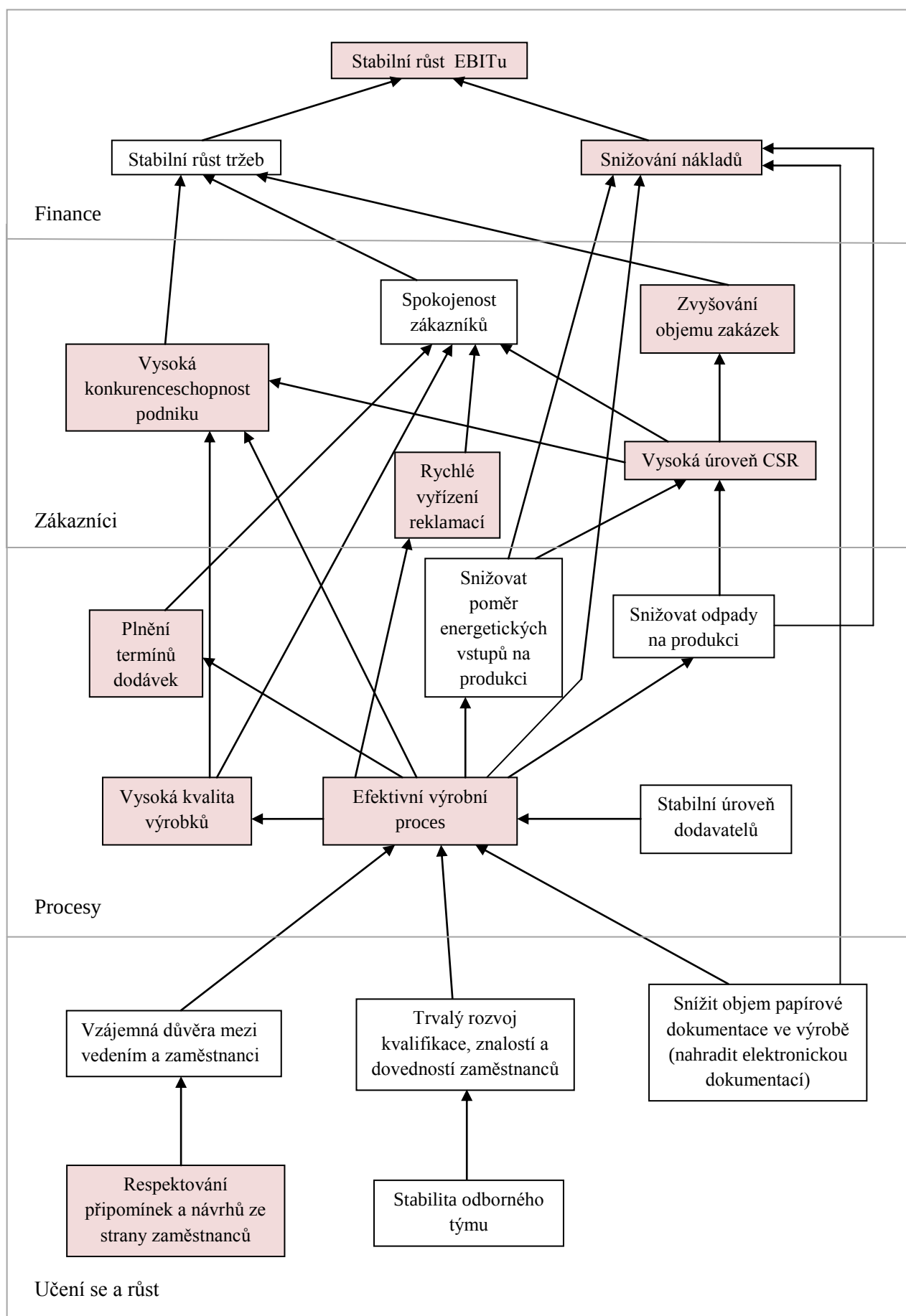
12.6. Propojení plnění KPI s finančními odměnami zaměstnanců

V podniku není propojeno plnění KPI s finančními odměnami zaměstnanců. A jelikož finanční odměny jsou významným motivátorem zaměstnanců, jejich propojení s plněním KPI by podle mého názoru zvýšilo účinnost celého systému. Také v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci patřila každoročně spokojenost s finančním ohodnocením mezi nejhůře hodnocené oblasti. Proto bych podniku doporučila, aby zaměstnancům vyplácel finanční odměny ve výši určitého procenta základní mzdy. Například Urban (2010) uvádí, že by odměny měly dosahovat alespoň 6 – 7% základní mzdy, aby měly dopad na výkon zaměstnanců. Odměny by pak mohly být konstruovány tak, že část by byla vázána na plnění navrhovaného hlavního finančního cíle EBITu, aby se tak podpořila celopodniková výkonnost. A další část by byla vázána na plnění vybraných ukazatelů, které by se u pracovníků lišily v závislosti na tom, jak je jednotliví pracovníci mohou ovlivnit.

Podrobnější popis propojení plnění KPI s finančními odměnami zaměstnanců však přesahuje rozsah této práce. Tato podkapitola je tedy pouze námětem pro další rozpracování práce.

12.7 Sestavení řetězce příčin a následků (strategické mapy)

V kap. 11. BSC bylo uvedeno, že podnik nemá popsané vazby mezi jednotlivými hlavními cíli a také nemá definovány cíle, na které byly navazovány KPI procesů. Pravděpodobné vazby mezi hlavními cíli byly již ve výše uvedené kapitole popsány ve formě zjednodušené strategické mapy. Tato zjednodušená strategická mapa znázorňovala však jen hlavní cíle, které jsou definované podniku s tím, že dílčí cíle procesů, do kterých byly tyto hlavní cíle rozpadnuty, a na které byly navazovány KPI procesů, byly všechny označeny jako jeden hlavní cíl „Zlepšit klíčové procesy“. V této kapitole se proto pokusím tuto strategickou mapu doplnit o cíle jednotlivých procesů a další cíle, které by byly hybnou silou pro dosahování ostatních cílů.



Obrázek 10: Strategická mapa společnosti Decro Bzenec, spol. s r. o.

V uvedené strategické mapě jsou červeně vyznačeny cíle, které byly do mapy přidány, tedy ty cíle, které podnik nemá nikde popsané.

Hlavním finančním cíle této mapy je navrhovaný cíl „Stabilní růst EBITu“, který je podporován dosažením cílů „Stabilní růst tržeb“ a „Snižování nákladů“.

Strategickým uzlem zákaznické perspektivy je cíl „Spokojenost zákazníků“, který je podporován cíli „Plnění termínů dodávek“, „Vysoká kvalita výrobků“, „Rychlé vyřízení reklamací“ a také cílem „Vysoká úroveň CSR⁵⁰“, který bude měřen pomocí ukazatelů, které podnik sleduje v rámci systému řízení environmentu. Dále byl do této perspektivy přidán cíl „Vysoká konkurenceschopnost podniku“, který bude měřen srovnáním s parametry konkurence. Tento cíl je podporován cíli „Vysoká kvalita výrobků“, „Efektivní výrobní proces“ a také „Vysoká úroveň CSR“. Dalším přidáním cílem této perspektivy je „Zvýšení objemu zakázek“, který je podporován cílem „Vysoká úroveň CSR“. Tento cíl bude měřen pomocí ukazatelů, které podnik sleduje v rámci procesu tvorby smlouvy, tedy „Úspěšnost realizace poptávek“ a „Objem uzavřených smluv“.

Strategickým uzlem perspektivy interních procesů je cíl „Efektivní výrobní proces“, který je dosahován pomocí spokojených a kvalifikovaných zaměstnanců, ale také nahrazením papírové dokumentace elektronickou dokumentací, což také pomůže snížit náklady. Tento cíl zároveň představuje hybnou sílu pro dosahování cílů „Vysoká kvalita výrobků“, „Rychlé vyřízení reklamací“, „Plnění termínů dodávek“, „Snižování nákladů“ a také cílů „Snižovat poměr energetických vstupů na produkci“ a „Snižovat odpady na produkci“, které jsou také hybnou silou pro dosahování cíle „Snižování nákladů“.

Do perspektivy učení se a růstu byl přidán cíl „Respektování návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců“, který je hybnou silou pro dosahování cíle „Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci“. Tento cíl je v podniku měřen pomocí ukazatele „Spokojenost zaměstnanců“ počítaným na základě anonymní ankety mezi zaměstnanci. V této anketě zaměstnanci sdělují své připomínky a návrhy k hodnoceným oblastem. Cíl „Respektování návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců“ by tedy mohl být měřen procentem připomínek a návrhů, které byly v podniku skutečně v následujícím období realizovány.

V následující tabulce můžeme vidět měřítka přiřazená jednotlivým cílům. Jsou zde uvedeny pouze měřítka cílů, které byly do strategické mapy přidány, tedy těch cílů, které jsou vyznačeny červeně. U hlavních cílů, které jsou v podniku již definovány, se předpokládá, že budou měřeny pomocí stejných měřítek.

⁵⁰ Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

Cíl	Měřítko
Stabilní růst EBITu	Změna EBITu oproti minulému období (v %)
Snižování nákladů	Změna nákladů hlavní činnosti oproti minulému období (v %)
Zvyšování objemu zakázek	Úspěšnost realizace poptávek
	Objem uzavřených smluv
Vysoká konkurenceschopnost podniku	Konkurenční benchmarking
Vysoká úroveň CSR	Produkce odpadů
	Bilance energií
	Havárie v provozu
	Optimalizace při řezání profilů
Plnění termínů dodávek	Plnění termínů dodávek
	Poškození při dopravě
Efektivní výrobní proces	Úroveň stavu shodných zásob
	Využitelnost výrobních kapacit
	Tvorba zisku na zakázku
	Bezchybnost zpracování podkladů pro výrobu
Rychlé vyřízení reklamací	Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění
Vysoká kvalita výrobků	Jakost výrobků
	Neshody při montáži
	Počet vyhovujících zkoušek pevnosti svařovaného spoje
Respektování připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců	Množství připomínek a návrhů, které byly zapracovány (v %)

Tabulka 9: Propojení přidáných cílů s měřítky

Pro měření cílů ve výše uvedené strategické mapě byly tedy použity převážně měřítka, která podnik již sleduje. Podnik si tak lépe může udělat představu, jak by měl při sestavování skutečné postupovat.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala měřením a řízením výkonnosti podniku na základě ukazatelů, které jsou v anglické literatuře známé jako Key Performance Indicators. Tyto ukazatele reflektují kritické faktory úspěchu, tedy sledují výkonnost těch procesů a oblastí v podniku, které jsou klíčové pro dosahování jeho cílů.

Teoretická část práce je uvedena kapitolou, která základním způsobem charakterizuje samotný pojem výkonnost podniku. Je zde zdůrazněna skutečnost, že průběh podnikatelského procesu by měl být hodnocen ve vztahu k referenčnímu průběhu činnosti, tzn. k určitému předem definovanému cíli. Poté jsou uvedeny čtyři základní kroky zavádění a tvorby KPI v podniku.

Druhou fází teoretické části byl popis systému Balanced Scorecard. Tento systém definuje klíčové ukazatele výkonnosti ve čtyřech základních perspektivách – zaměstnanecké, interních procesů, zákaznické a finanční. Vyváženost těchto čtyř oblastí umožňuje uspokojit potřeby různých zájmových skupin, tzv. stakeholders, přičemž uspokojení potřeb těchto skupin je právě základním předpokladem zvyšování výkonnosti podniku.

V praktické části práce jsem se zabývala systémem měření a řízení výkonnosti, který je zaveden ve společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. V kapitole 10 byl tento systém shrnut a následně byla v kapitole 11 provedena komparace se systémem Balanced Scorecard. Byly uvedeny tři základní shodné rysy:

1. Hlavní cíle vycházejí z vize a strategie podniku.
2. Hlavní cíle jsou vyvážené.
3. Dosažení hlavních cílů je podporováno strategickými akcemi.

Na základě těchto shodných rysů jsem vyvodila závěr, že ačkoliv je systém v podniku nazýván systémem řízení jakosti a environmentu, z velké části odpovídá systému Balanced Scorecard. Odlišnost jsem shledala pouze v tom, že v podniku není popsán řetězec příčin a následků, který by podniku umožnil identifikovat hybné síly výkonnosti. Z toho důvodu jsem v závěru kapitoly 12 sestavila ukázkovou strategickou mapu, která by mohla být pro podnik návodem, jak by měl při sestavování skutečné strategické mapy postupovat.

Celkově systém, který je zaveden v podniku považuji za fungující. Tento systém byl však zaveden v roce 2004 a od té doby nebyla provedena žádná výraznější aktualizace. Proto jsem rovněž v kapitole 12 provedla analýzu současného stavu systému a upozornila na některé další problémy, na které jsem při studiu systému v podniku narazila a pokusila jsem se také uvést vlastní náměty na zlepšení.

Na základě výše uvedeného si trůufám tvrdit, že cíle stanové v úvodu této práce se mi podařilo splnit.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižní publikace

1. DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. Praha: 1. vyd. C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
2. FIBÍROVÁ, J. - ŠOLJAKOVÁ, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
3. FIBÍROVÁ, J. - ŠOLJAKOVÁ, L. - WAGNER, J.: Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
4. HORVÁTH & PARTNERS: Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.
5. CHARVÁT, J.: Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
6. KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P.: Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
7. ŠOLJAKOVÁ, L.: Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.
8. WAGNER, J.: Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Odborné články

9. ITTNER, CH. D. – LARCKER, D. F.: Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review, November 2003. 88 – 95 s.
10. JIRÁŇOVÁ, B. – VICENCOVÁ, E.: Řízení a měření výkonnosti. Dostupné 10.3.2011 z: <<https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=5a64583f-ae48-49da-b617-624a44fc6c68>>
11. REH, F. J.: Key Performance Indicators (KPI): How an organization defines and measures progress toward its goals. Internetový portál About.com, dostupné 2.5.2011 z: <<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>>
12. URBAN, J.: Zásady výkonového odměňování. Časopis Práce a mzda. Praha: Walters Kluwer ČR. 10/2010. 54 - 59 s.

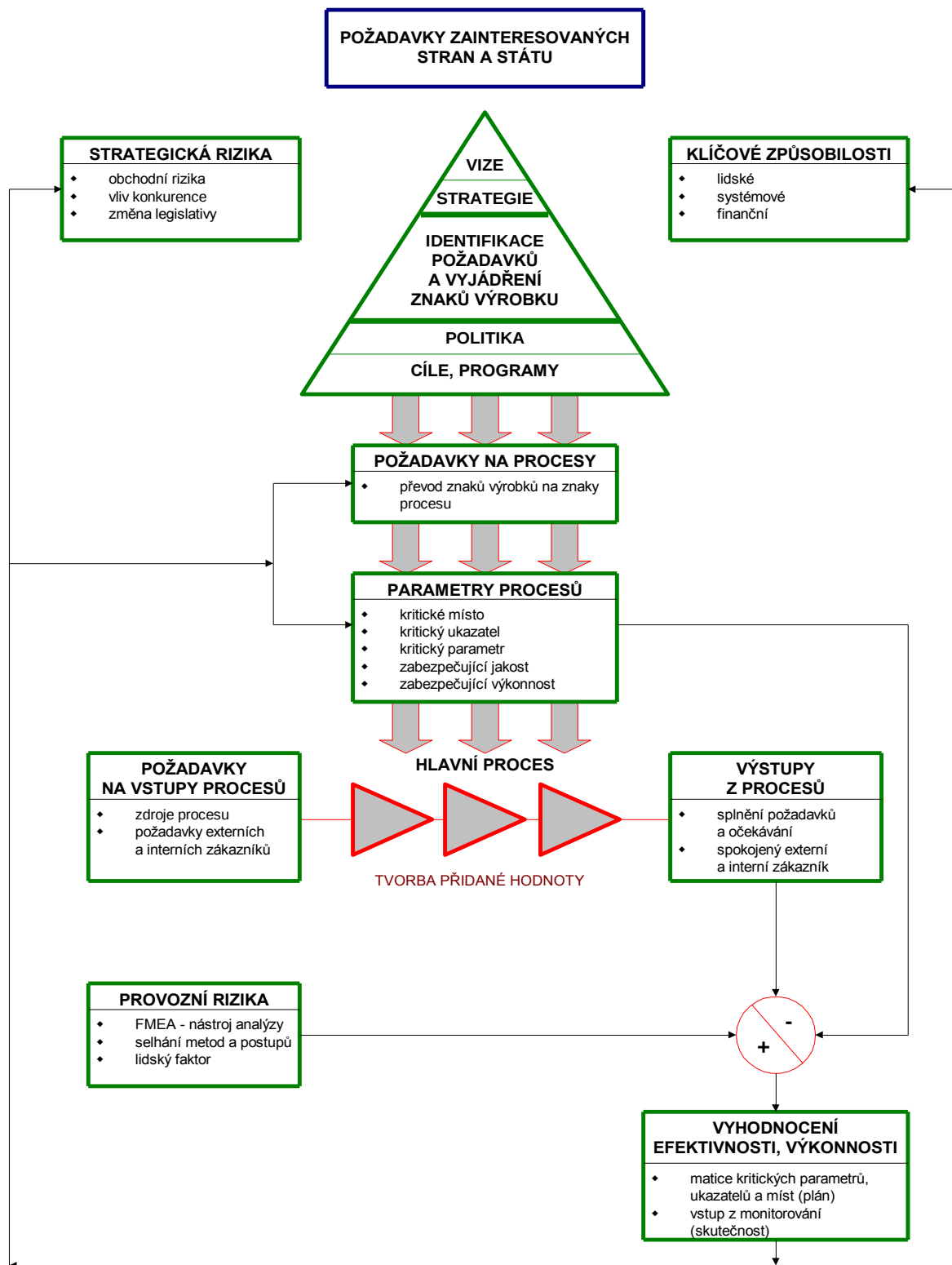
Ostatní zdroje

13. Interní materiály společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. (organizační schéma, směrnice, procesní listy, schémata procesů, Zprávy o přezkoumání QMS a EMS vedením organizace za roky 2004 - 2010 a další poskytnuté interní materiály)
14. Podnikatelský záměr společnosti Decro Bzenec, spol. s r.o. (2007)
15. <http://web.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/>
16. www.balancedscorecard.org
17. www.decrobzenec.com
18. www.mereniprocessu.cz

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Grafické znázornění strategie společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha č. 2

Hlavní cíle stanovené společností v jednotlivých letech

rok 2004

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	splněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	splněno
6. Zvýšení podílu na tuzemském trhu (zvýšení počtu zákazníků)	splněno
7. Stabilní úroveň dodavatelů	nehodnoceno
8. Zlepšit sběr odpadů ve výrobním závodě	splněno
9. Snižovat odpady na produkci	nehodnoceno
10. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	nehodnoceno
11. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
12. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	nehodnoceno

rok 2005

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	splněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	splněno
6. Zvýšení podílu na tuzemském trhu (zvýšení počtu zákazníků)	splněno
7. Stabilní úroveň dodavatelů	splněno
8. Zlepšit sběr odpadů ve výrobním závodě	splněno
9. Snižovat odpady na produkci	splněno
10. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	splněno
11. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
12. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	nehodnoceno

rok 2006

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	splněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	splněno
6. Stabilní úroveň dodavatelů	nesplněno
7. Snižovat odpady na produkci	splněno částečně
8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	splněno
9. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
10. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	nesplněno

rok 2007

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	splněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	splněno
6. Stabilní úroveň dodavatelů	nesplněno
7. Snižovat odpady na produkci	splněno částečně
8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	splněno
9. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
10. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	splněno

rok 2008

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	nesplněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	nesplněno
5. Stabilní růst tržeb	nesplněno
6. Stabilní úroveň dodavatelů	splněno
7. Snižovat odpady na produkci	splněn částečně
8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	nesplněno
9. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
10. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	splněno

rok 2009

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	nesplněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	nesplněno
6. Stabilní úroveň dodavatelů	splněno
7. Snižovat odpady na produkci	splněno částečně
8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci	splněno
9. Zlepšit pracovní prostředí	splněno
10. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací)	splněno

rok 2010

1. Spokojenost zákazníků	splněno
2. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci	nesplněno
3. Trvalý rozvoj kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců	splněno
4. Stabilita odborného týmu	splněno
5. Stabilní růst tržeb	splněno
6. Stabilní úroveň dodavatelů	splněno
7. Snižovat odpady na produkci	splněno

- | | |
|---|---------|
| 8. Snižovat poměr energetických vstupů na produkci | splněno |
| 9. Snížit objem papírové dokumentace ve výrobě (nahradit elektronickou dokumentací) | splněno |

Příloha č. 3

Dílčí hodnocení dodávky materiálu

Nakupovaná komodita: MATERIÁL			
Okruh hodnocení	Hodnocení provádí		Klasifikace
Včasnost dodávky	Skladník	A	- dodávky v souladu s objednávkou
		B	- dodávky opožděny o max. 24 hodin
		C	- dodávky opožděny o více než 24 hodin
Úplnost dodávek	Skladník	A	- dodávky v souladu s objednávkou; dodána úplná požadovaná dokumentace
		B	- dodávky vykrývají 80 a více % objednávky (neplatí pro avizovanou dělenou dodávku); požadovaná dokumentace je neúplná
		C	- dodávky vykrývají méně než 80 % objednávky (neplatí pro avizovanou dělenou dodávku); požadovaná dokumentace nedodána
Cena	Skladník	A	- cena nižší než je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu
		B	- cena stejná jako je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu
		C	- cena vyšší než je průměrná cena srovnatelných výrobků na trhu
Jakost dodávky	Skladník	A	- dodávky bez zmetků / nedostatků
		B	- počet zmetků / nedostatků v dodávce je 1 a méně %
		C	- počet zmetků / nedostatků v dodávce je větší než 1 %

Dílčí hodnocení dodávky služeb

Nakupovaná komodita: SLUŽBY			
Okruh hodnocení	Hodnocení provádí		Klasifikace
Včasnost dodávky	Vedoucí odpovědného útvaru	A	- služby v souladu s objednávkou
		B	- služby opožděny bez upozornění zákazníka
		C	- služby neprovedeny
Úplnost dodávek	Vedoucí odpovědného útvaru	A	- služby v souladu s objednávkou; dodána požadovaná dokumentace
		B	- služby vykrývají 80 a více % objednávky (bez upozornění zákazníka); požadovaná dokumentace je neúplná
		C	- služby vykrývají méně než 80 % objednávky (bez upozornění zákazníka); požadovaná dokumentace nedodána
Cena	Vedoucí odpovědného útvaru	A	- cena nižší než je průměrná cena srovnatelných služeb na trhu
		B	- cena stejná jako je průměrná cena srovnatelných služeb na trhu
		C	- cena vyšší než je průměrná cena srovnatelných služeb na trhu
Jakost dodávky	Vedoucí odpovědného útvaru	A	- služby bez nedostatků (dle objednávky)
		B	- služby s drobnými nedostatky (nedostatky neovlivní jakost produktu organizace)
		C	- služby s vážnými nedostatky (nedostatky mohou ovlivnit jakost produktu organizace)

Celkové hodnocení dodávky

HODNOCENÍ	KRITÉRIUM
A	1. Všechny čtyři okruhy jsou hodnoceny A nebo 2. okruhy včasnost, úplnost a jakost jsou hodnoceny A, cena je hodnocena B
B	1. Všechny čtyři okruhy jsou hodnoceny B nebo 2. okruhy včasnost, úplnost a jakost jsou hodnoceny B, cena může být hodnocena C
C	1. Jeden z okruhů kromě ceny je hodnocen C

Celkové hodnocení dodavatelů

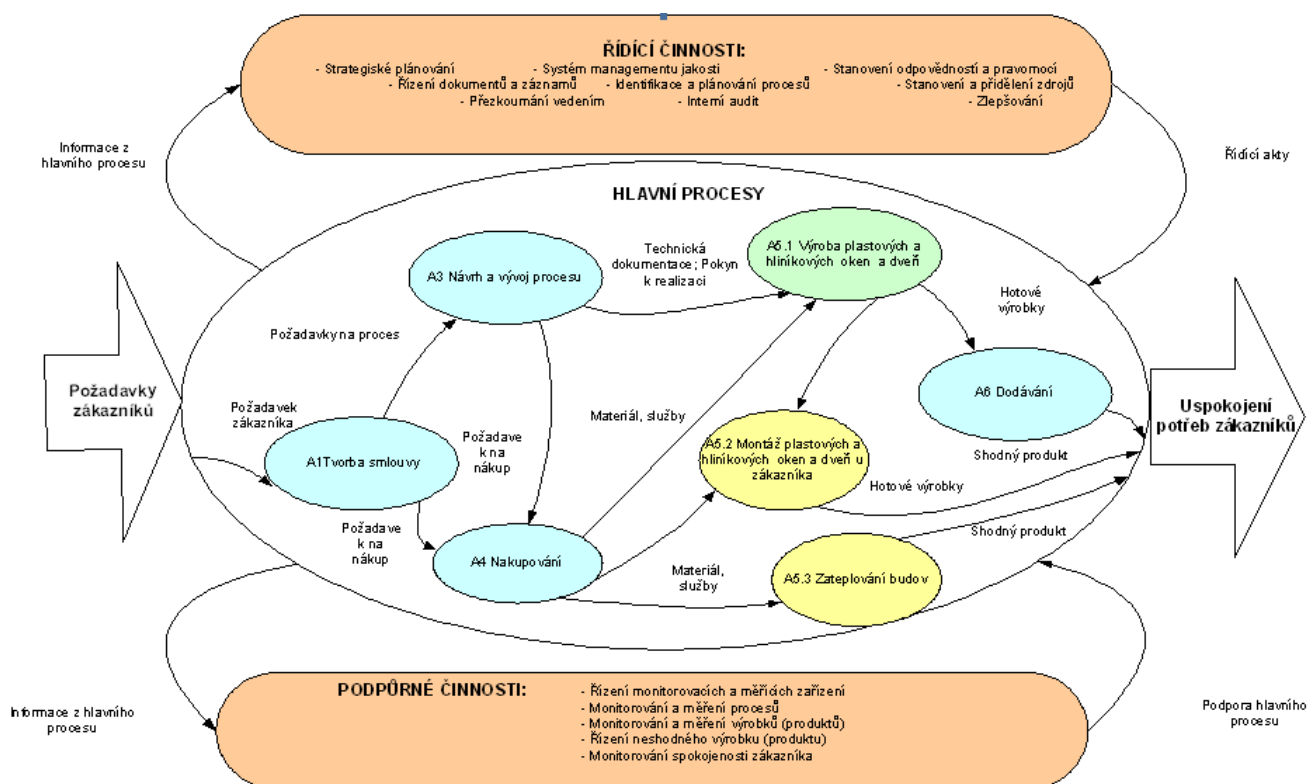
HODNOCENÍ	KRITÉRIUM
A	1. počet dodávek hodnocených jako A je roven 90% a více a 2. počet dodávek hodnocených jako B je roven 9,99% a méně a 3. počet dodávek hodnocených jako C je roven 0.
B	1. počet dodávek hodnocených jako A je menší než 90% a 2. počet dodávek hodnocených jako B je větší než 9,99 % a 3. počet dodávek hodnocených jako C je roven 0.
C	1. počet dodávek hodnocených jako C je roven 1 a více a 2. počet dodávek hodnocených jako A a B je libovolný.

A – VYHOVUJE**B – PODMÍNĚNĚ VYHOVUJE****C - NEVYHOVUJE**

Příloha č. 4

Provázanost jednotlivých klíčových procesů

Na následujícím schématu můžeme vidět provázanost jednotlivých klíčových procesů. Tři klíčové procesy, které představují hlavní činnost podniku, jsou barevně odlišeny od ostatních procesů – proces výroba oken a dveří je znázorněn zeleně a montáž oken a dveří a zateplování budov žlutě. Ostatní procesy jsou znázorněny modře. Procesy monitorování a měření výrobků a monitorování měření spokojenosti zákazníka jsou podpůrnými procesy, které podporují procesy ostatní. Provázanost a vzájemná vazba mezi jednotlivými procesy je znázorněna šipkou s popisem.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha č. 5

Dotazník spokojenosti zákazníka

DOTAZNÍK SLOUŽÍCÍ PRO ZÁZNAM NÁZORŮ A PŘIPOMÍNEK ZÁKAZNÍKA	
Název firmy :	
Adresa/kontakt :	
IČO:	DIČ:
Spokojenost s komunikací s pracovníky DECRO BZENEC, spol. s r.o.:	ANO ☐ NE ☐
Připomínky ke komunikaci:	
Spokojenost s jakostí dodávek :	ANO ☐ NE ☐
Připomínky k jakosti dodávek :	
Spokojenost s termíny dodání :	ANO ☐ NE ☐
Připomínky k termínům dodání :	
Spokojenost s vyřizováním reklamací/neshod:	ANO ☐ NE ☐
Připomínky k vyřizování reklamací/neshod :	
Další připomínky a návrhy :	
.....	
Odpovědný pracovník pro jednání :	Tel./fax :

Obchodní ukazatele (v tis. Kč)

Realizované smlouvy minulé období (zpravidla rok)

.....

Předjednané smlouvy na budoucí období

.....

Zjištěný trend:

Nárůst o

Pokles o

Poznámka:

Hodnocení spokojenosti zákazníka :

Komunikace	
Jakost	
Termíny dodávek	
Vyřizování reklamací, neshod	
Obchodní ukazatele	
Výsledné hodnocení	body (max. 100%)

Nápravné opatření:

Kritéria hodnocení:

Kladná odpověď bez připomínek – 20 bodů

Kladná odpověď s méně závažnými připomínkami - 15 bodů

Kladná odpověď se závažnými připomínkami - 5 bodů

Záporná odpověď - 0 bodů

Schválil :	Dne :	Podpis :
------------	-------	----------

Příloha č. 6

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

1. Ochrana zdraví na pracovišti?

☐

dostatečná

☐

nedostatečná

Proč nedostatečná?

.....

.....

.....

2. Technická vybavenost pracoviště?

☐

úplná

☐

částečná

☐

neúplná

☐

žádná

Co chybí?

.....

.....

.....

3. Životní prostředí na pracovišti (ovzduší, hluk, čistota na pracovišti, čisticí prostředky a ochranné pomůcky aj.)?

☐

výborné

☐

průměrné

☐

neuspokojivé

Co chybí?

.....

.....

.....

4. Kvalita pracovních porad a školení?

☐

dostatečná

☐

nedostatečná

Proč?

.....

.....

.....

5. Spokojenost s komunikací s nadřízenými?

☐

ano

☐

ne

Proč?

.....

.....

.....

6. Možnost tzv. profesního a kariérového růstu?

☐

dostatečná

☐

nedostatečná

Proč?

.....

.....

.....

7. Pracovní vytíženost?

☐

velká

☐

průměrná

☐

malá

Kde a proč?

.....

.....

.....

8. Pracovní vztahy, tzv. „nálada na pracovišti“?

☐

dobrá

☐

špatná

Proč?

.....

.....

.....

9. Vaše finanční ohodnocení vzhledem k vykonané práci a její náročnosti?

☐

objektivní

☐

neobjektivní

Proč neobjektivní?

.....

.....

.....

10. Spokojenost s řešením Vašich připomínek a návrhů?

☐

úplná

☐

částečná

☐

žádná

Proč?

.....

.....

.....

11. Jiné připomínky a návrhy:

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 7

Vývoj cílových hodnot ukazatelů

KPI	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Úspěšnost realizace poptávek	více než 30 %	více než 30 %	více než 30 %	více než 30 %	více než 30 %	více než 30 %
Objem uzavřených smluv	více než 312 mil.	více než 415 mil.	více než 500 mil.	více než 520 mil.	více než 500 mil.	více než 450 mil.
Počet vyhovujících zkoušek pevnosti svařovaného spoje plastových profilů	nulový počet nevyhovujících zkoušek	nulový počet nevyhovujících zkoušek	nulový počet nevyhovujících zkoušek	nulový počet nevyhovujících zkoušek	nulový počet nevyhovujících zkoušek	nulový počet nevyhovujících zkoušek
Bezchybnost zpracování podkladů pro výrobu	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	žádná chyba ve výrobní dokumentaci	žádná chyba ve výrobní dokumentaci
Optimalizace při řezání profilů	bílý profil 5 %, ostatní 10%	6%	6%	8%	10%	10%
Úroveň dodavatelů	min. 75 % A, zbytek B	min. 75 % A, zbytek B	min. 75 % A, zbytek B	min. 75 % A, zbytek B	min. 75 % A, zbytek B	min. 75 % A, zbytek B
Úroveň stavu shodných zásob	méně než 10 mil. Kč	méně než 10 mil. Kč	méně než 10 mil. Kč	méně než 10 mil. Kč	méně než 10 mil. Kč	méně než 10 mil. Kč
Využitelnost výrobních kapacit	více než 90 %	více než 90 %	více než 95 %	více než 95 %	více než 95 %	více než 90 %
Jakost výrobků	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tvorba zisku na zakázku	více než 5 %	více než 5 %	více než 5 %	více než 5 %	více než 5 %	více než 5 %
Havárie v provozu	žádná havárie	žádná havárie	žádná havárie	žádná havárie	žádná havárie	žádná havárie
Produkce odpadů	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů
Bilance energií	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů	podle druhů
Neshody při montáži	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %
Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů	standard do 5 dnů, atypy do 10 dnů
Neshody při montáži – zateplování	X	X	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %	méně než 1 %

Průměrná doba od zjištění neshody do jejího odstranění – zateplování	X	X	do 30 dnů	do 30 dnů	do 30 dnů	do 30 dnů
Plnění termínů dodávek	nedodržení méně než 1 %	nedodržení méně než 1 %	nedodržení méně než 1 %	nedodržení méně než 1 %	nedodržení méně než 1 %	nedodržení méně než 1 %
Poškození při dopravě	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků	ztráty méně než 5 % z ceny všech přepravovaných výrobků
Spokojenost zákazníků	průměrná spokojenost více než 90 %	průměrná spokojenost více než 90 %	průměrná spokojenost více než 90 %	průměrná spokojenost více než 90 %	průměrná spokojenost více než 90 %	průměrná spokojenost více než 90 %
Spokojenost zaměstnanců	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Zapojení zaměstnanců do vzdělávání	min. 50 % - ní zapojení	min. 50 % - ní zapojení	min. 50 % - ní zapojení	min. 50 % - ní zapojení	min. 50 % - ní zapojení	min. 50 % - ní zapojení
Fluktuace	méně než 8 %	méně než 8 %	méně než 8 %	méně než 8 %	méně než 8 %	méně než 8 %