Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Mgr. Jan Cwierz

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard ve společnosti ELLA-CS

Autor diplomové práce: Mgr. Jan Cwierz

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Aplikace Balanced Scorecard ve společnosti ELLA-CS“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. prosince 2016 Podpis

Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard ve společnosti ELLA-CS

Abstrakt:

Balanced Scorecard patří mezi nejvýraznější manažerské nástroje pro měření výkonnosti a řízení strategie. Cílem této práce je popsat metodu BSC s důrazem na malé a střední podniky za pomocí průzkumu literatury. Rovněž jsou zahrnuty podpůrné nástroje používané pro formulaci strategie. Následně je BSC navržena pro implementaci v malé soukromé společnosti z odvětví výroby zdravotnických prostředků. Na základě podrobné analýzy společnosti a faktorů jejího okolí jsou identifikovány mezery výkonnosti na provozní a strategické úrovni. Tyto mezery jsou konfrontovány využitím BSC zahrnující perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Navzdory některým omezením obecně typickým pro MSP je zavedení BSC proveditelné a mohlo by mít významný přínos pro všechny zúčastněné strany.

Klíčová slova:

Balanced Scorecard, malé a střední podniky, ELLA-CS, zdravotnické prostředky

Title of the Master's Thesis:

Application of the Balanced Scorecard in the company ELLA-CS

Abstract:

Balanced Scorecard belongs to the most prominent managerial tools for performance measurement and strategy management. Aim of this thesis is to describe BSC with emphasis to small and medium enterprises using literature review. Additional supporting tools for strategy formulation are included as well. BSC is then proposed for implementation in privately owned small enterprise in the sector of medical devices. Based on the thorough analysis of the company and its environmental factors operational and strategical performance gaps are identified. Such gaps are then addressed by means of BSC including financial, customer, internal processes and learning and growth perspective. Despite some limitations inherent to SMEs in general introduction of BSC is feasible and could be of value to all company stakeholders.

Key words:

Balanced Scorecard, Small and Medium Enterprises, ELLA-CS, Medical Devices

Solidní strategie začíná určením správného cíle.

Michael Porter

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat doc. Ince Neumaierové za uvedení do problematiky finanční analýzy a nástroje Balanced Scorecard. Rovněž mi byla velmi nápomocna při návrhu a korekci této diplomové práce svými cennými radami a připomínkami.

Dále bych chtěl poděkovat svým kolegům z ELLA-CS za poskytnutí materiálů obsažených v této práci a shovívavost a toleranci při plánování mých nepřítomností v práci ze studijních důvodů.

V neposlední řadě jsem velmi vděčen své rodině za neutuchající podporu během celého studia a své manželce za poskytování zázemí, bez něhož bych nebyl schopen dosáhnout svých studijních cílů.

Děkuji.

1 Obsah

Úvod 1
Teoretická část 3
2 Definice BSC 3
2.1 Historický vývoj 3
2.2 Rozšířenost metody 8
3 Strategická analýza 9
3.1 Analýza PESTEL 10
3.2 Analýza odvětví 10
3.3 Analýza hodnotového řetězce 11
3.4 Analýza SWOT 12
4 Finanční analýza 13
4.1 Tvorba EBIT 14
4.2 Dělení EBIT 14
4.3 Finanční rovnováha 14
5 Malé a střední podniky 14
5.1 Definice MSP 14
5.2 Význam MSP 15
5.3 Charakteristika MSP 15
6 BSC v MSP 16
6.1 Výhody, proč ano 16
6.2 Rizika, proč ne 16
6.3 Faktory úspěšné implementace 17
6.4 Alternativní systémy pro měření výkonnosti 17
7 Průnik BSC a systémů řízení kvality dle ISO 18
Praktická část 20
8 Představení společnosti 20
8.1 Základní informace o společnosti 20
8.2 Historie společnosti a certifikace 20
8.3 Organizační uspořádání 21
8.4 Výrobkové portfolio 22
8.4.1 Jícnové stenty 22
8.4.2 Biliární stenty 23
8.4.3 Enterální stenty 24
8.4.4 Kavální filtr 25

8.4.5 Unikátní výrobky ... 25
8.5 Objem produkce ... 26
8.6 Konkurence a velikost trhu ... 40
9 Finanční ukazatele ... 26
9.1 Vývoj tržeb ... 27
9.2 Vývoj nákladů ... 28
9.3 Vývoj ukazatele EVA ... 29
9.4 Srovnání s odvětvím ... 30
10 Poslání, hodnoty a vize ... 30
10.1 Poslání ... 30
10.2 Vize ... 31
11 Strategická analýza ... 31
11.1 PESTEL ... 32
11.1.1 Analýza politického prostředí ... 32
11.1.2 Analýza ekonomického prostředí ... 33
11.1.3 Analýza společenského prostředí ... 35
11.1.4 Analýza technologického prostředí ... 37
11.1.5 Analýza životního prostředí ... 38
11.1.6 Analýza právního prostředí ... 38
11.2 Hodnotový řetězec ... 39
11.3 SWOT ... 40
12 Strategie ... 43
12.1 Politika a cíle kvality ... 43
12.2 Politika a cíle IS BP ... 43
13 BSC ... 44
13.1 Měřítka a cílové hodnoty ... 45
13.2 Perspektiva učení se a růstu ... 45
13.3 Procesní perspektiva ... 46
13.3.1 Měření IS BP, environment, CSR ... 47
13.4 Zákaznická perspektiva ... 47
13.5 Finanční perspektiva ... 48
13.6 Strategická mapa ... 49
Závěr ... 52
Seznam zkratek ... 54
Použitá literatura ... 55

Dokumenty ELLA-CS 60
Seznam tabulek 61
Seznam obrázků 61
Přílohy 63

Úvod

Kdykoli se posádka lodi vydává na dlouhou plavbu v neznámých vodách, potřebuje vědět, jaký má cíl, a pro svou orientaci mapu. Ačkoli mapa nezajistí bezproblémovou cestu prostou nástrah přírody, pomůže navigátorovi určit, kde se loď právě nachází, jakou vzdálenost urazila a kolik ještě zbývá do místa určení. Stejně tak se organizace různé velikosti a rozličného zaměření neobejdou bez jasné formulace budoucích cílů, ke kterým vztahují každodenní činnost a rozhodnutí ovlivňující podnik v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Balanced Scorecard se řadí mezi nejrozšířenější nástroje strategického řízení. Důkazem jsou nejen nesčetné aplikace této metody v podnikové sféře, neziskovém sektoru a státních organizacích, ale i tisíce odborných článků publikovaných akademiky a konzultantskými společnostmi. Již studenti ekonomických věd připravující se na svou budoucí profesi se setkávají s Balanced Scorecard téměř v každé učebnici managementu.

Téma své diplomové práce jsem si nezvolil náhodně. S počátkem své pracovní kariéry jsem si začal všímat, že ne všechny podniky, ve kterých jsem pracoval, jsou maximálně úspěšné v tom, co dělají. Alespoň ne tolik, jak by mohly být. Ať už je firma lídrem ve svém oboru, nebo za svými konkurenty zaostává, horečnatá snaha a dřina od úsvitu do soumraku nemusí podniku zajistit prosperitu. Kdyby se sto lidí snažilo odvalit obrovský balvan, nemuselo by se jim to podařit, kdyby každý tlačil jiným směrem. Stejně tak pracovní kolektivy mohou dosáhnout lepších výsledků, když bude jejich snaha koordinovaná.

Se studiem podnikové ekonomie a souvisejících oborů začala má představa o tom, jak je podnik řízen a co určuje jeho úspěšnost, dostávat jasnější obrysy. Jelikož jsem zároveň i zaměstnancem v malé inovativní firmě, jako vedlejší specializaci jsem si s výhodou zvolil Malé a střední podniky. Během studia jsem tak měl možnost využít mnoho poznatků z praxe při zpracovávání seminárních práci, a naopak, využít některé z teoretických znalostí při své každodenní práci.

Nejinak tomu je i u této prakticky zaměřené práce, kdy je mým cílem zmapovat a přehledně shrnout informace o Balanced Scorecard (dále BSC) nejprve v obecné rovině, následně pak tyto poznatky položit jako východisko pro implementaci v reálné společnosti, zde konkrétně v ELLA-CS, pro niž pracuji v oddělení řízení kvality.

V teoretické části je mým záměrem popsat historii vývoje metody BSC jako nástroje pro měření výkonnosti s postupnou přeměnou v systém pro strategické řízení. Pomocí dostupné literatury se rovněž pokusím vystihnout aplikaci BSC v menších podnicích, jaké výhody může management tímto přístupem získat a na jaká úskalí může narazit. Zjištění poslouží jako východiska pro praktickou část práce.

V praktické části pak bude mým cílem představit podnik ELLA-CS jakožto zkoumaný subjekt. Pomocí vybraných metod strategické analýzy budu posuzovat jak současné okolí firmy, tak podnik samotný převážně z pohledu finanční analýzy. Získaný přehled poslouží k formulaci strategie. Ta se následně stává vstupem pro tvorbu Balanced Scorecard individualizovanému pro potřeby podniku. Ústředním

motivem práce je ověření otázky, zda a za jakých podmínek je BSC vhodným nástrojem řízení strategie pro malé a střední firmy. Prakticky to v tomto konkrétním případě znamená návrh BSC pro inovativní podnik zabývající se výrobou implantátů do trávicího ústrojí.

Teoretická část

2 Definice BSC

Score-card podst. jm., tištěná karta s prázdným formulářem, do kterého mohou diváci zapisovat skóre při kriketu nebo baseballu; ve zvláštních případech karta vydaná závodníkovi před soutěží, na kterou zapisuje svoje skóre (nebo protivníkovo skóre), nebo karta držená rozhodčím za stejným účelem ("Scorecard", n.d.).

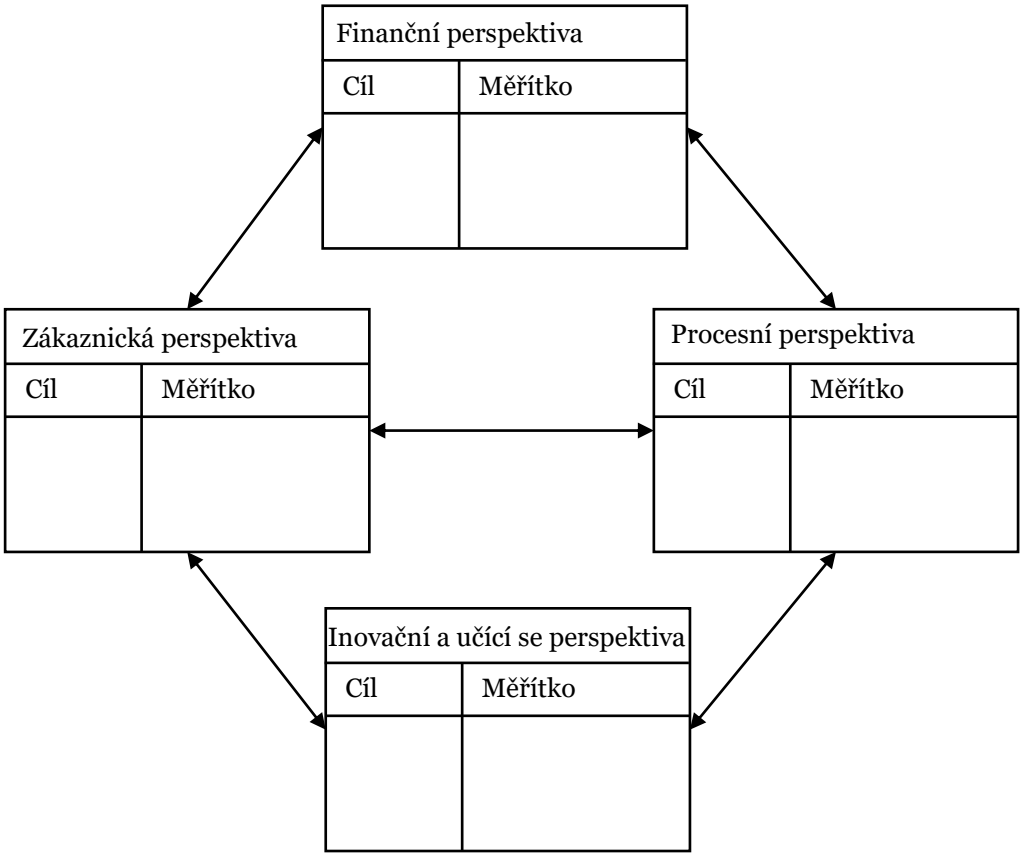
Uplynulo již téměř pětadvacet let od okamžiku, kdy Robert S. Kaplan a David P. Norton publikovali svůj první článek o metodě Balanced Scorecard v časopise Harvard Business Review. Ve svém článku BSC popisují jako soubor ukazatelů, které poskytují vrcholovým manažerům rychlý a zároveň úplný přehled o podniku. BSC zahrnuje finanční ukazatele, které vypovídají o rozhodnutích učiněných v minulosti. Ty jsou doplněny operativními ukazateli spokojenosti zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Tyto ukazatele jsou pak faktory ovlivňující budoucí finanční výkonnost. (Kaplan & Norton, 1992). Za tuto dobu metoda BSC prošla přirozeným vývojem za přispění jak akademické sféry, tak podniků rozličných velikostí a zaměření. Z integrujícího nástroje pro měření výkonnosti podniku se stal zastřešujícím systémem pro řízení strategie. S tím, jak se metoda postupně vyvíjela, měnil se význam toho, jak je Balanced Scorecard definován a z čeho se skládá. Jednotlivé prvky budou popsány v následující kapitole.

2.1 Historický vývoj

Kaplan a Norton (1992) ve svých prvních článcích vycházejí z přesvědčení, že tradiční finanční ukazatele pro hodnocení výkonnosti podniku nestačí, stejně jako nejsou vhodné pro zajištění tvorby ekonomických hodnot v budoucnosti. Navrhují soubor ukazatelů poskytující úplný pohled na podnik. Finanční měřítka jsou pouhými zpětnými ukazateli, proto je jimi navrhovaný Balanced Scorecard kombinací finančních i nefinančních měřítek. Ta jsou seskupena do čtyř kategorií pojmenovaných jako perspektivy finanční, zákaznická, interních procesů, a učení se a inovací, z čehož poslední tři seskupují předstižené ukazatele. Tím je myšleno, že dříve, než se změny projeví v hospodářských výsledcích podniku, je možno měřit výkonnost pomocí těchto časných ukazatelů. Měřítka se vztahují ke specifickým strategickým cílům uspořádaných do tabulek měřítko – cíl. Měřítka mají být vybrána s ohledem na management, který má informace o strategii a který zároveň dokáže zaručit podporu a komunikaci uvnitř podniku. Interakce mezi čtyřmi zmiňovanými perspektivami je naznačena pomocí šipek, viz Obrázek 1. Poprvé je tak vyjádřena kauzalita mezi jednotlivými měřítky.

V článku, který následoval vzápětí (Kaplan & Norton, 1993) je patrné zaměření se na strategii a zavedení strategických cílů. BSC přináší zlepšení ve smyslu cílů (objectives, measures), které by měly být zavedeny v souladu se strategií podniku. Vize je vyjádřena pomocí strategických cílů (strategic objectives) a ty jsou vzápětí definovány pomocí perspektiv a odpovídajících měřítek. Počet měřítek je uváděn mezi patnácti až dvaceti.

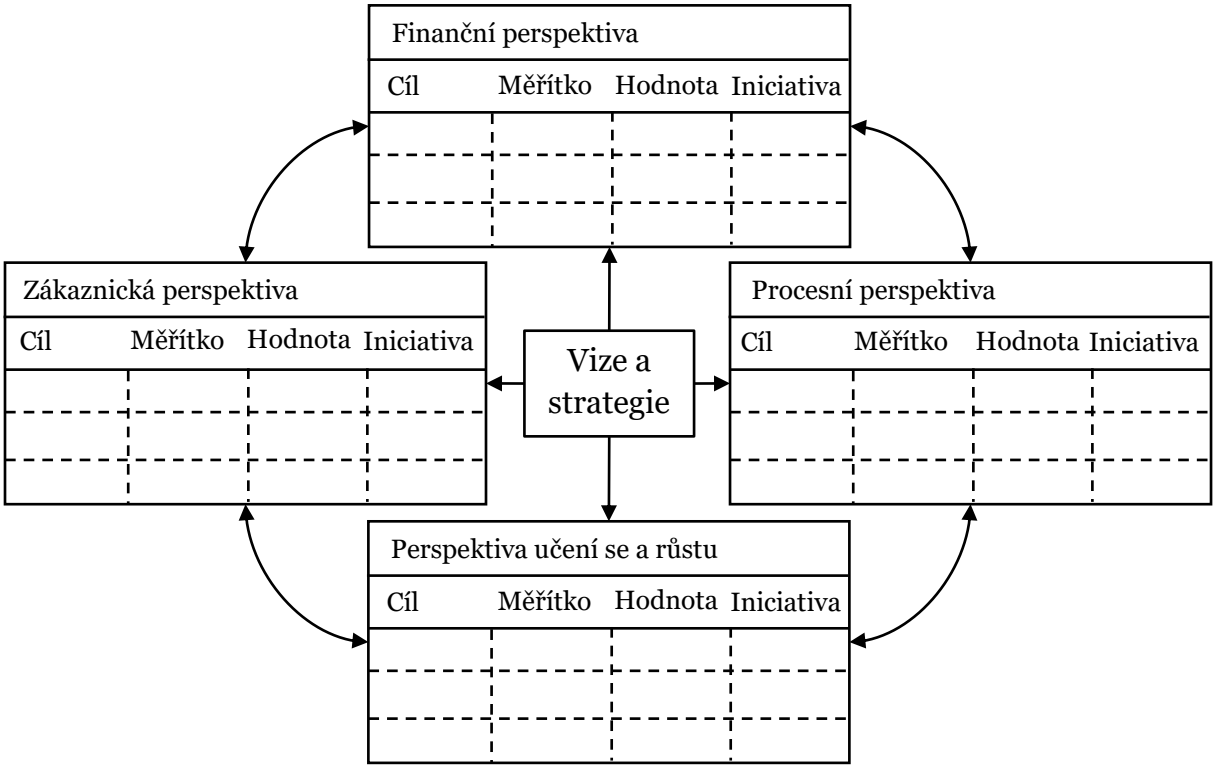
Obrázek 1 Původní Balanced Scorecard zobrazující měřítka výkonnosti a vztahy mezi nimi



Zdroj: převzato z Kaplan & Norton, 1992

O tři roky později vychází první kniha společně s dalšími dvěma články (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b, 1996c). Dochází zde přeměně BSC z pouhého systému pro měření výkonnosti (Performance Measurement System) na základní nástroj pro řízení strategické výkonnosti podniku. Scorecard tabulka je zde podrobnější a doplněna o cílovou hodnotu ukazatelů a iniciativy realizované pro dosažení stanovených cílů, viz Obrázek 2. Perspektivy jsou umístěny na pomyslné kružnici, v jejímž středu je zobrazena vize a strategie.

Obrázek 2 Rozšířená verze Balanced Scorecard soustředěná kolem vize a strategie podniku



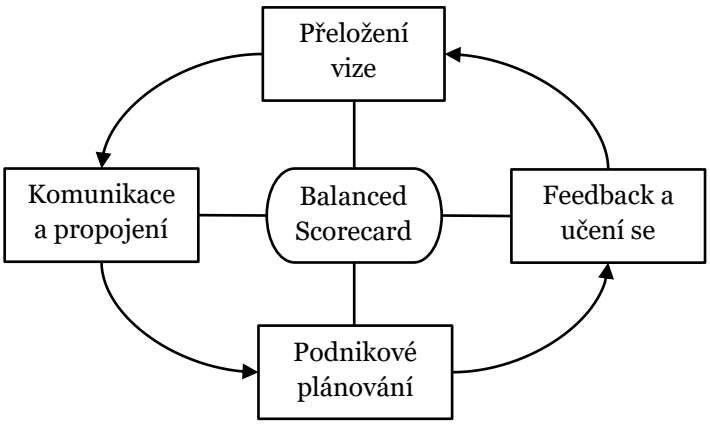
Zdroj: upraveno dle Kaplan a Norton, 1996a

S každou z perspektiv se pojí základní otázky, které slouží k výběru vhodných strategických cílů a jejich přiřazení do jedné ze čtyř perspektiv:

1. Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?
2. Jaké cíle, týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?
3. Jaké cíle našich interních procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?
4. Jaké cíle týkající se učení se a růstu bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy? (Horváth & Partners, 2002).

Je zde kladen větší důraz na strategii, kdy jsou představeny čtyři procesy určené pro řízení strategie. Na počátku je Přeložení vize, jejíž součástí je objasnění vize a získání širší shody. Jak uvádí Horváth (2002), management identifikuje vhodnou strategii a vytváří model BSC orientovaný na praktickou realizaci strategie. V následujícím procesu jsou nižší stupně organizace seznámeny s vizí, probíhá školení zaměstnanců. Jsou nastaveny cíle a odměny za splnění cílových hodnot. Proces Podnikového plánování určí tyto cílové hodnoty. Dále probíhá vyladění strategických iniciativ (projektů), jimž jsou přiděleny zdroje a nastaveny milníky. V poslední fázi nazvané Feedback a učení se je formulována sdílená vize a je umožněna zpětná vazba k přezkoumání doposud formulované strategie.

Obrázek 3 Scorecard perspektivy rozšířené o cílové hodnoty a iniciativy



Zdroj: upraveno dle Kaplan & Norton, 1996a

V tomto rozšířeném modelu BSC se rovněž poprvé vyskytuje kauzalita vyjádřená formou modelů strategických vazeb neboli strategických propojení. Zpočátku byla propojena měřítka, následně pak strategické cíle. Výběr měřítek se vztahuje ke specifickým strategickým cílům, kdy je každému z těchto 20-25 cílů přiřazeno jedno nebo více měřítek. Takovéto propojení je v současnosti označováno jako strategická mapa.

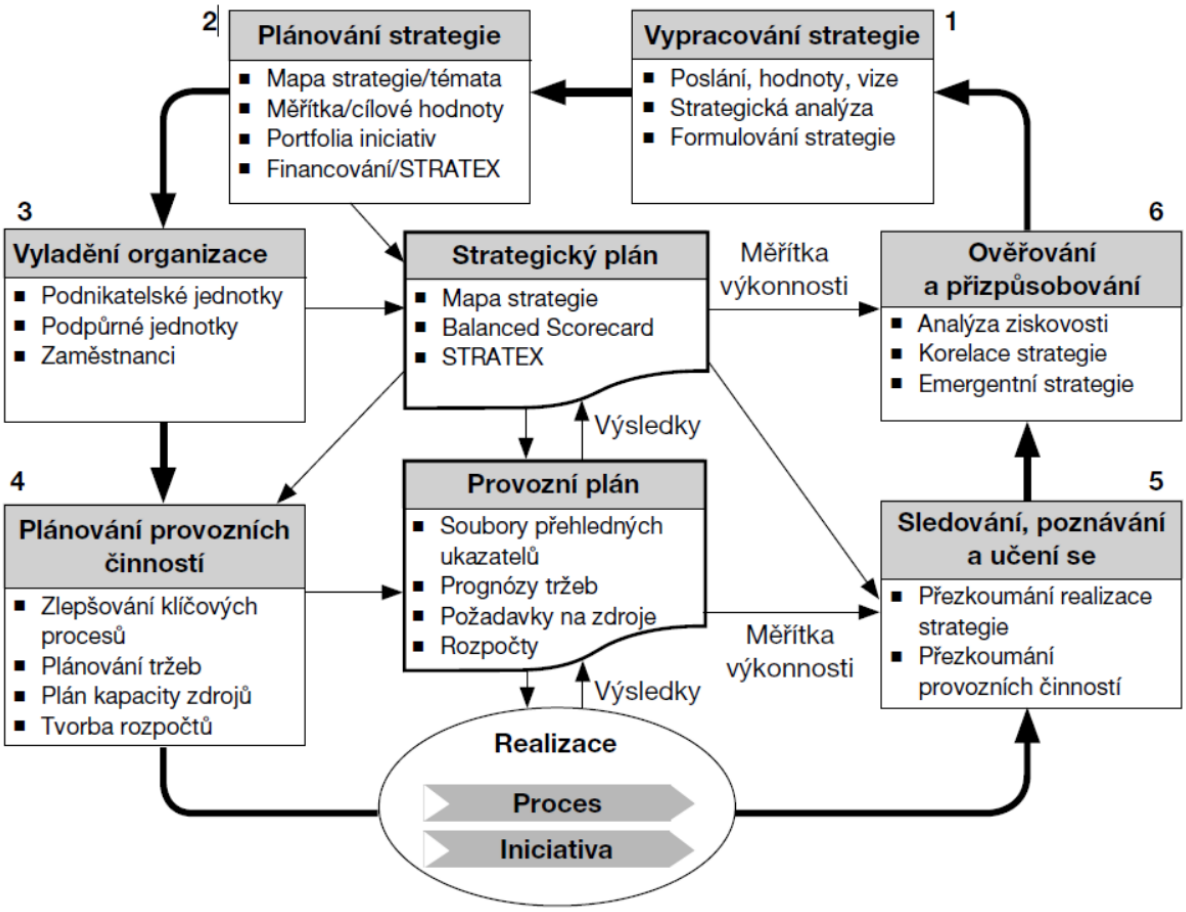
V roce 2000 autoři zavádějí pojem Strategicky zaměřená organizace ve své stejnojmenné knize (Kaplan & Norton, 2000). Koncepce je postavena na pěti zásadách řízení:

1. Mobilizace změny prostřednictvím vrcholového vedení.
2. Převedení strategii do provozních podmínek.
3. Dosažení vyladění organizace se strategií.
4. Motivace prostřednictvím strategie, aby se stala záležitostí a úkolem každého pracovníka.
5. Spravování organizaci tak, aby se strategie proměnila v nepřetržitý proces

V knize Strategy maps (Kaplan & Norton, 2004) se zabývají rozšířením druhého bodu, kdy je strategie vyjádřena v podobě cílů propojených strategickými vazbami ve čtyřech perspektivách. V článku publikovaném ve stejném roce (Kaplan & Norton, 2004) autoři definují, jak mohou nehmotná aktiva určit výkonnost kritických interních procesů. Je zde také převrácen tradiční přístup výstavby BSC seshora dolů opačným směrem, tedy odspoda nahoru, který staví na nehmotných aktivech. Kniha Alignment (v češtině Systémové vyladění organizace, 2006) popisuje vyladění organizačních jednotek s ohledem na celopodnikovou strategii (naplnění třetího bodu) a nastavení pobídkového systému zaměstnanců (naplnění čtvrtého bodu). Dřívější akademické práce (přehledně shrnuje např. Banchieri et al., 2011) BSC vytýkaly izolovanost BSC vzhledem ke svému okolí, nicméně začlenění a zohlednění stakeholders od roku 2006 učinilo tyto kritiky bezpředmětné. Článek Office of strategic management (Kaplan & Norton, 2005) předznamenává naplnění pátého bodu, kde je strategie nepřetržitým procesem. V poslední z knih nazvané jako Execution Premium (v češtině Efektivní systém řízení strategie) pak představuje BSC jako samostatný, zpětnovazebně

uzavřený, integrovaný systém řízení (Kaplan & Norton, 2010). Autoři zmiňují četné strategické a provozní nástroje používané v praxi (hošin kanri, neboli PDCA cyklus, Six Sigma, kaizen, Národní cena kvality Malcolma Balridge v USA, EFQM v Evropě), nicméně zdůrazňují absenci teorie či koncepčního rámce integrujícího všechny tyto jmenované nástroje. Proto představují systém řízení, který integruje plánování strategie a realizaci provozních činností jako šestistupňový koloběh neustálého zlepšování, viz Obrázek 4.

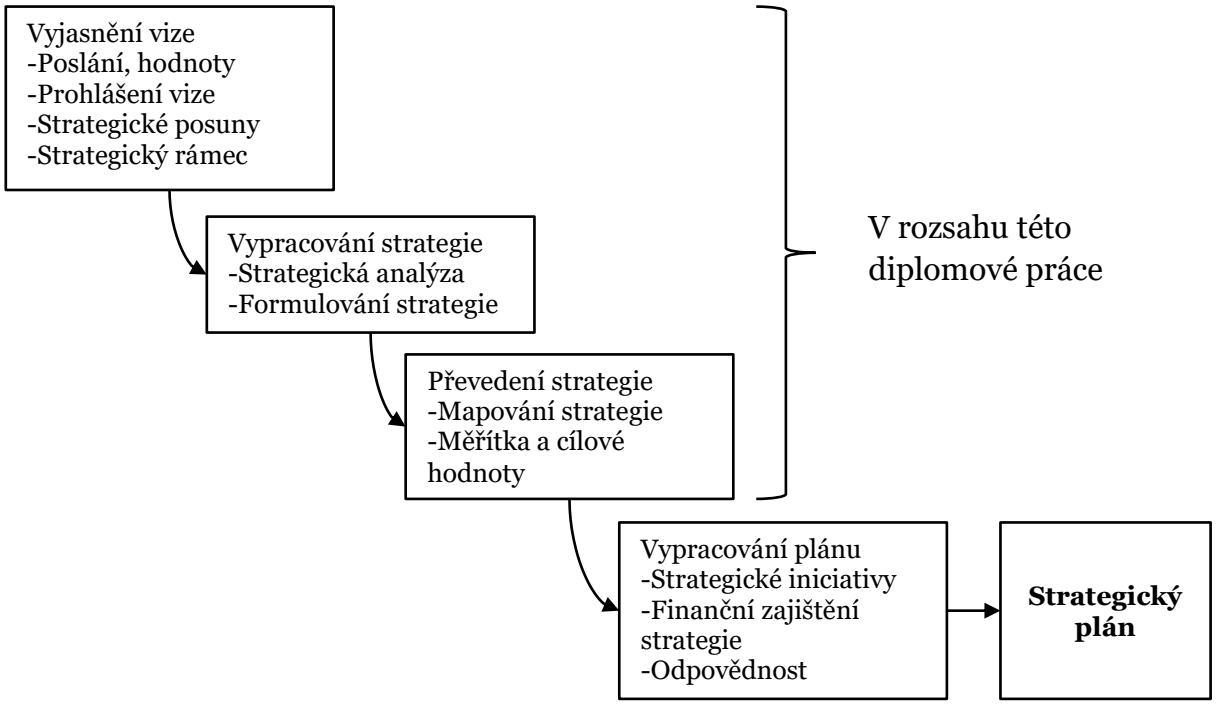
Obrázek 4 Systém řízení propojující strategii s provozními činnostmi



Zdroj: převzato z Kaplan & Norton, 2010

Pro úspěšnou implementaci BSC je potřeba naplánovat strategii, jinými slovy vytvořit strategický plán. V grafické podobě tuto metodologii předkládají Kaplan a Norton (2010) následovně:

Obrázek 5 Tvorba strategického plánu

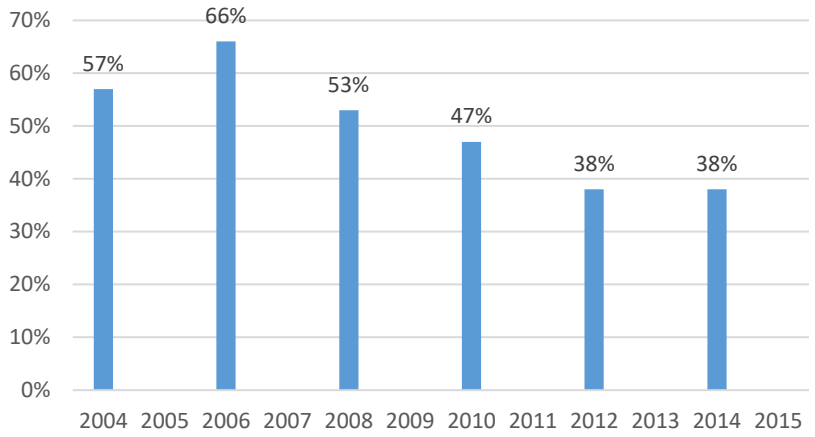


Zdroj: zjednodušeno dle Kaplan & Norton, 2010

2.2 Rozšířenost metody

Údaje o rozšířenosti BSC v podnikové sféře se různí. V pravidelném každoročním průzkumu konzultantské společnosti Bain & Company se BSC umístil na šestém místě z pětadvaceti manažerských nástrojů. Hodnocení bylo sestaveno z 1 067 kompletních dotazníků z firem napříč obory a geografickým umístěním. (Rigby & Bilodeau, 2015). Za rok 2014 uvádějí využití u 44 % respondentů v oblasti EMEA, následované 39 % v na severoamerickém i jihoamerickém kontinentu. Ze zjištění rovněž vyplývá, že při měření spokojenosti s nástrojem se BSC umístilo na třetím místě v případě, kdy mu bylo věnováno významné úsilí (*major effort*) v rámci podniku. V opačném případě, kdy úsilí bylo malé, se spokojenost s nástrojem propadla až na sedmnácté místo z pětadvaceti.

Obrázek 6 Využití Balanced Scorecard dle průzkumu Bain & Company



Zdroj: Rigby & Bilodeau, 2015

Jiný přehledový článek (Madsen & Stenheim, 2015) uvádí míru adopce v různých geografických oblastech a v různých typech organizací, ať dle velikosti či odvětví. Jak poznamenávají sami autoři, není možné vyvozovat z jimi shrnutých údajů dalekosáhlé závěry, jelikož studie byly provedeny v různých časových obdobích s použitím různých metod a lišících se zástupců. Míra adopce se nicméně pohybuje v závislosti na uvedených proměnných mezi 25–65 %. Marr and Schiuma (2003) IN Perkins et al, 2014 na základě citační analýzy docházejí k závěru, že BSC je jeden z nejvlivnějších konceptů v oblasti řízení a měření výkonnosti (performance management and measurement).

V českém prostředí na základě dotazníkového šetření mezi 110 respondenty bylo zjištěno, že BSC alespoň do určité míry využívá 22 % podniků (Leciánová, 2007). Ty byly osloveny bez ohledu na velikost obratu, počet zaměstnanců či odvětví, ve kterém působí. Leciánová se ve své práci odvolává na dřívější průzkum provedený poradenskými firmami Controller Institut a Contrast Consulting Praha spol. s r.o. Ty na vzorku 56 společností zjistily, že k aktivnímu využívání BSC se hlásí 30 % firem. Beran, 2015 uvádí výsledky svého průzkumu mezi 18 českými inovativními firmami. Metodou dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s manažery firem zjistil, že pouze 5 % z nich implementovalo BSC. V absolutním vyjádření se tedy jedná o jedinou společnost. K obdobné velikosti vzorku dospěli Petera et al., 2012, kdy rozeslali dotazníky 150 největším českým společnostem (hodnoceno podle počtu zaměstnanců). Z 19 vyplněných dotazníků zjistili využití u 53 % celkového počtu, což odpovídá 10 zástupcům.

Přestože metoda BSC byla primárně navržena pro implementaci v podnikové sféře, a v tomto smyslu bude použita i v této práci, metoda byla úspěchem modifikována jak pro státní sektor, tak i pro neziskové organizace (Perkins et al., 2014).

3 Strategická analýza

Strategická analýza může být komplexním tématem (Dedouchová, 2001; Sedláčková & Buchta, 2006), nicméně pro účely této práce budou postačující pouze základní nástroje, jak je uvádí Kaplan & Norton (2010). Strategická analýza je výchozím krokem pro zpracování strategie podniku. Jak uvádí Sedláčková & Buchta

(2006), analýza zohledňuje jak vnější pohled na podnik, čímž je myšlena analýza okolí, tak vnitřní pohled, kdy jsou posuzovány vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Autoři dále dělí analýzu okolí na makrookolí a mikrookolí. Následující text využije pro popis vnějšího makrookolí metodu PESTEL, pro charakteristiku odvětví Porterův model pěti sil, pro analýzu vnitřního prostředí Porterův hodnotový řetězec, a nakonec analýzu SWOT ve formátu čtyř perspektiv integrující předchozí analýzy.

3.1 Analýza PESTEL

Metoda zkoumá skutečnosti důležité pro vývoj vnějšího okolí podniku a posuzuje změnu těchto faktorů v čase. Výraz je akronymem složeným z počátečních písmen anglických slov Political, Economical, Social, Technological. V případě, že je použita metoda PESTEL, jsou navíc zkoumány vlivy enviromentální a legislativní (Veber et al., 2011).

Tabulka 1 Přehled vybraných vlivů v PESTEL analýze

Politické • Politická stabilita • Daňová politika • Exportní politika • Regulace zahraničního obchodu • Subvence odvětví (dotace)	Technické / technologické • Vládní podpora vědy a výzkumu • Nové objevy • Změny technologie • Rychlost zastarávání • Míra rozšíření technologií
Ekonomické • Ekonomický růst • Úroková míra • Devizový kurz koruny • Míra inflace	Enviromentální • Ochrana životního prostředí • „Zelené“ technologie • Využití nerostných surovin a obnovitelných zdrojů • Odpadové hospodářství
Sociální / demografické • Demografický vývoj populace • Mobilita • Úroveň vzdělání • Zaměstnanost v regionu	Legislativní • Pracovní právo • Podpora MSP • Regulace odvětví

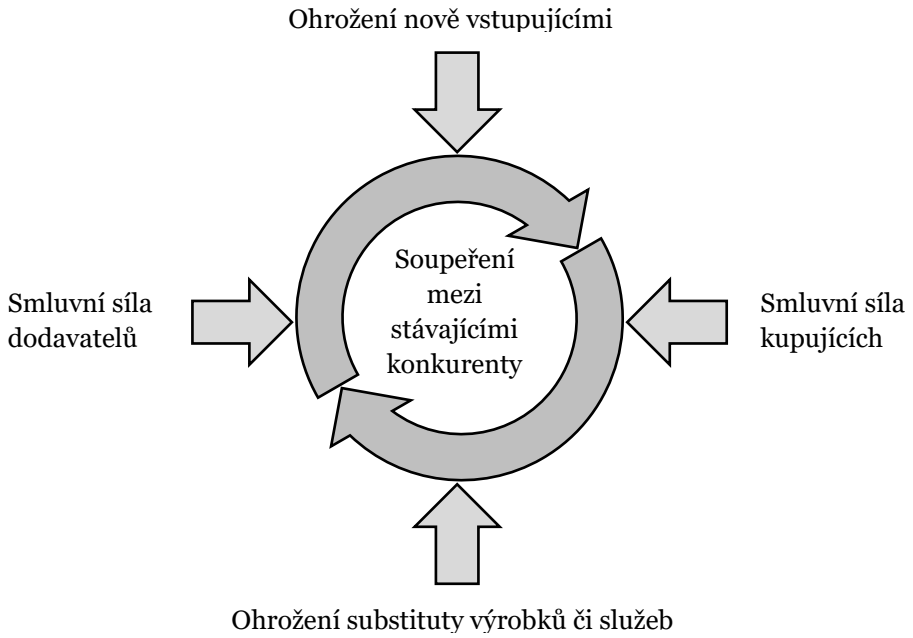
Zdroj: vlastní tvorba, částečně Veber et al., 2011, Dedouchová 2001

3.2 Analýza odvětví

Pro charakteristiku odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí, je často využíván model pěti sil (Sedláčková & Buchta, 2006). Tento model definoval Michael Porter již před více než pětatřiceti lety (Porter, 1979). Základní premisou modelu je působení na pozici podniku skrze konkurenční síly, jež kromě přímých konkurentů zahrnují rovněž smluvní sílu zákazníků a dodavatelů, a ohrožení ze strany nově příchozích firem a substitutů stávajících výrobků nebo služeb. Model je přehledně znázorňován

pomocí zkoumaného odvětví ve středu schématu a vnějších konkurenčních vlivů směřujících z vnějších okrajů dovnitř.

Obrázek 7 Pět sil tvořících konkurenci v odvětví



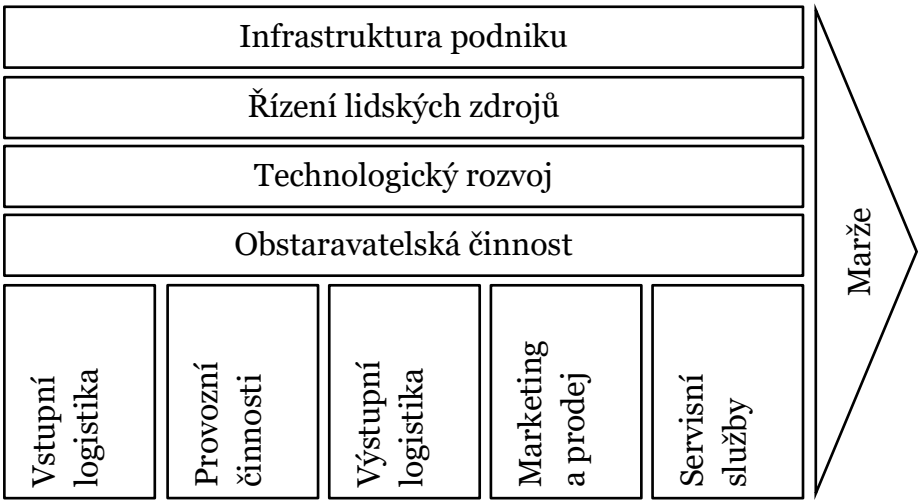
Zdroj: upraveno dle Portera, 2008

3.3 Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec byl představen M. Porterem v roce 1985. Vychází z procesního přístupu, kdy vstupy jsou daným procesem za spotřeby zdrojů přetvářeny na výstupy, které slouží jako vstupy do navazujícího procesu. Jako zdroje jsou zde chápány peníze, práce, materiál, vybavení, nemovitosti, administrativa a management ("Porter's Value Chain", n.d.). Hodnotový řetězec konkrétního podniku je systém vzájemně závislých aktivit vytvářejících hodnotu, které jsou propojeny. Spojení existují tam, kde jedna aktivita ovlivňuje náklady nebo efektivitu jiných aktivit. V prováděných aktivitách často dochází k vyvažujícím se kompromisům, které by měly být předmětem optimalizace (Porter & Millar, 1985).

Porter rozlišuje podpůrné a hlavní aktivity, které dělí do devíti základních skupin (viz Obrázek 8). Hlavní aktivity umožňují fyzický vznik produktu, marketing a dodávku zákazníkům, včetně poprodejních služeb. Podpůrné aktivity poskytují vstupy a infrastrukturu takovým způsobem, aby umožnily průběh hlavních aktivit. Podnik je ziskový, pokud jím vytvořená hodnota převyšuje náklady spojené s hodnototvornými aktivitami. Ta je na vyobrazena trojúhelníkem jako marže (Porter & Millar, 1985).

Obrázek 8 Porterův hodnotový řetězec s vyobrazením devíti základních aktivit



Zdroj: upraveno dle Porter & Millar, 1985

Podle Kaplana & Nortona (2010) model hodnotového řetězce pomáhá podniku s určením těch činností, které má v úmyslu vykonávat jinak či lépe než konkurenti, aby dosáhla udržitelné konkurenční výhody.

3.4 Analýza SWOT

SWOT analýza (akronym anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je široce používaný nástroj strategického plánování (Dedouchová, 2001; Sedláčková & Buchta, 2006, Veber et al. 2011). Počátky používání metody lze dosledovat do 60. a 70. let minulého století, nicméně autorství zůstává nejasné a bývá připisováno různým osobám (Helms & Nixon, 2010). Podstatou metody je posouzení interních faktorů, tedy silných a slabých stránek firmy, a externích faktorů, tedy příležitostí a ohrožení vyplývajících z okolí. Na kombinaci (dvojic) identifikovaných faktorů (S–O, W–O, S–T, W–T) jsou následně vystavěny varianty strategického směřování.

Pro účely této práce se zaměřím na analýzu SWOT modifikovanou pro využití v BSC, jak ji uvádí Kaplan a Norton (2010). V tomto případě jsou jednotlivé položky rozčleněny do úrovní jednotlivých perspektiv (vodorovné řádky), což umožní jednodušší orientaci při formulaci strategie a tvorbě strategické mapy.

Tabulka 2 Matice SWOT strukturovaná podle perspektiv BSC

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finance				
Zákazníci				
Procesy				
Růst				

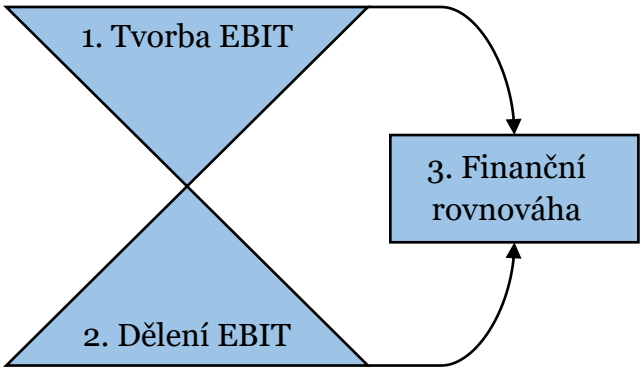
Zdroj: zjednodušeno podle Kaplan & Norton, 2010

4 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Tyto informace by měly následně zlepšit výkonnost podniku a přispět ke zvýšení jeho hodnoty (Synek et al., 2011).

IN finanční analýza je pyramidová soustava ukazatelů z autorské dílny Inky a Ivana Neumaierových (Neumaierová & Neumaier, 2014). INFA se skládá ze tří oblastí graficky znázorněných na schématu níže (viz Obrázek 9). Horní trojúhelník zachycuje velikost výstupu firmy vyjádřený jako zisk před zdaněním a nákladovými úroky. Dolní trojúhelník představuje dělení tohoto výstupu. Struktura aktiv (tvorba EBIT) a struktura pasiv (dělení EBIT) jsou následně dány do vzájemného vztahu z hlediska jejich životnosti, a to pomocí třetí složky, finanční rovnováhy. Je tak zohledněna finanční stabilita a podstupované riziko.

Obrázek 9 Tři skupiny měřítek modelu INFA



Zdroj: převzato z Neumaierová & Neumaier, 2002

Vrcholovým (nejagregovanějším) ukazatelem této soustavy je ekonomický zisk (EVA), řadící se k ukazatelům přidané hodnoty. Vyjadřuje, o kolik hospodářský výsledek za účetní období (čistý zisk) převyšuje očekávaný čistý zisk vzhledem k podstoupenému riziku. Jestliže je EVA kladná, podnik pro vlastníka vytváří hodnotu. Výpočet vychází právě z metodiky INFA. Hodnotu EVA lze vypočítat vynásobením spreadu a výše vlastního kapitálu VK. Spread je pak dán jako rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu ROE a náklady alternativního kapitálu r_e dle uvedených vzorců.

$$EVA = spread \times VK$$

$$spread = ROE - r_e$$

Náklady alternativního kapitálu rozumíme jako součet výnosu bezrizikového aktiva a rizikové přirážky (prémie), která se v tomto případě rozpadá na následující složky:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{finstru} + r_{finstab}$$

kde r_f je výnosnost bezrizikového aktiva, r_{LA} je riziková přirážka za nižší likvidnost akcie na trhu, r_{POD} je riziková přirážka za podnikatelské riziko dané odvětvím, $r_{finstru}$ přirážka vyplývající z kapitálové struktury (dělení EBIT) a $r_{finstab}$ přirážka za riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky. Samotná výše r_{LA} je pak v modelu INFA určena velikostí vlastního kapitálu.

4.1 Tvorba EBIT

Ukazatel produkční síly je možno rozložit dle vzorce níže. Produkční síla podniku tedy závisí na dosahovaném obratu a marži, které zobrazuje pravá rovnice:

$$\frac{EBIT}{A} = \frac{EBIT}{VÝN} \times \frac{VÝN}{A}$$

Pod zkratkou EBIT rozumíme zisk před úroky a zdaněním, VÝN představuje výnosy a A aktiva. Poměr EBIT a výnosů vyjadřuje marži, zatímco výnosy vydělené aktivy obrat aktiv.

4.2 Dělení EBIT

Jak je výstup firmy rozdělován, zkoumá tato část. Jde o pohled na politiku kapitálové struktury (tj. původ kapitálu), podíl úplatných zdrojů na celkových a také daňové zatížení. EBIT je zde dělen do dvou části (také větví): části pro věřitele a části pro majitele a stát. Jaká část EBIT připadne věřitelům, zachycuje poměr úroky/aktiva, což lze zapsat podle vzorce:

$$\frac{\frac{úroky}{aktiva}}{\frac{EBIT}{aktiva}} = \frac{úroky}{EBIT}$$

Poměr úroků a produkční síly na pravé straně rovnice podávají informaci o tom, kolik procent nákladových úroků si vezme věřitel. Zbytek EBIT zůstává vlastníkovi, což zkoumá druhá větev. Zda dochází ke zhodnocení vlastního kapitálu s ohledem na podstoupené riziko, ukazuje hodnota výnosnosti vlastního kapitálu vyjádřená jako:

$$ROE = \frac{ČZ}{VK},$$

kde ČZ představuje čistý zisk a VK vlastní kapitál.

4.3 Finanční rovnováha

Třetí a poslední oblastí modelu INFA je finanční rovnováha, která propojuje předcházející tvorbu a dělení produkční síly. Porovnává strukturu aktiv z pohledu jejich životnosti (likvidnosti) se strukturou pasiv a jejich životností. Jinými slovy poskytuje přehled o tom, zda je podnik schopen platit včas své závazky. Tuto schopnost zachycuje soubor likvidit. (Neumaierová & Neumaier, 2002).

5 Malé a střední podniky

5.1 Definice MSP

Malé a střední podniky působící v Evropské unii jsou přesně vymezeny, a to za účelem zajištění rovnocenných podmínek napříč celým jejím územím. Definici stanovila Evropská komise ve svém doporučení ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků (2003/361/ES). Hlavními kritérii jsou velikost podniku, kde je posuzován počet zaměstnanců, obrat a bilanční suma. Následující tabulka přehledně shrnuje třídící kritéria pro jednotlivé podkategorie:

Tabulka 3 Klasifikace malých a středních podniků dle doporučení Evropské komise

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	<250	≤ 50 miliónů EUR	≤ 43 miliónů EUR
Malý podnik	<50	≤ 10 miliónů EUR	≤ 10 miliónů EUR
Mikropodnik	<10	≤ 2 milióny EUR	≤ 2 miliónů EUR

Zdroj: převzato dle Evropské komise, 2015

S ohledem na uvedené limity musí podnik vždy vyhovět počtem zaměstnanců a roční obratem, nebo bilanční sumou. Z těchto dvou kritérií může být jeden práh překročen, aniž by byl podnik z podkategorie vyloučen. Pro úplné zařazení je potřeba zohlednit zároveň zdroje, které zohledňují vlastnictví, partnerství a propojení. Tato kritéria jsou podrobně definována v doporučení Evropské komise uvedeném výše.

5.2 Význam MSP

Dle údajů z roku 2013 poskytovalo více než 21 milionů MSP v EU 88,8 milionu pracovních míst. Devět z deseti podniků patří do kategorie MSP a MSP vytvářejí dvě ze tří pracovních míst (Evropská komise, 2015)

Ministerstvo průmyslu a obchodu každoročně mapuje stav malého a středního podnikání v České republice na základě dat Českého statistického úřadu. Na rozdíl od Evropské komise používá ČSÚ zjednodušené kritérium, kdy do skupiny MSP zařazuje všechny právnické osoby s počtem zaměstnanců 0-249. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 byl 99,83 %. V absolutním vyjádření číslo dosáhlo 1 139 330 právnických a fyzických osob, oproti roku 2014 došlo k nárůstu o počtu subjektů o 1,3 %. Z hlediska zaměstnanosti se se v roce 2015 podílely 58,90 % na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR. Ve srovnání s předchozím rokem tyto subjekty zaměstnaly o 7 tisíc méně pracovníku, což je zanedbatelný pokles v celkovém objemu 1 814 tisíc zaměstnanců za rok 2015. Z hlediska tvorby přidané hodnoty dosáhly MSP podílu na celkové podnikatelské sféře 54,12 %. Meziročně to znamená pokles o pouhé desetiny procenta. Absolutně byla MSP vytvořena přidaná hodnota ve výši 1 541 964 mil. Kč, což znamená meziroční růst o 6 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016b).

5.3 Charakteristika MSP

MSP musí respektovat celou řadu omezení, která jsou úzce spjata s jejich velikostí. Ve srovnání s konkurencí představovanou velkými podniky, Veber & Srpová (2012), zmiňuje tato omezení:

- menší ekonomická síla, omezený přístup ke kapitálu,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- zpravidla nemožnost zaměstnávat nejlepší pracovníky v daném oboru,
- nositelé velkého počtu inovací, ovšem nižších řádů,
- neúplný monitoring a využití existujících znalostí,
- ohrožení ze strany nadnárodních koncernů dumpingovými cenami,
- velký počet předpisů a správních aktů závazných pro podnikatele

Jak uvádí Svobodová (Srpová et al., 2011), pro MSP je typické, že strategie neexistuje ve formě písemného dokumentu. Majitel či vedoucí pracovník ji pouze nosí v hlavě. To má za následek, že strategie je mezi zaměstnance komunikována v omezené míře, pokud vůbec. Podnikatelé odmítající strategii prezentují argumenty, že na zpracování strategie nezbývá čas, který je potřeba věnovat naléhavým operativním úkolům. Zastávají také názor, že v rychle měnícím se prostředí dlouhodobě nelze strategicky plánovat.

6 BSC v MSP

Při průzkumu publikací zkoumající Balanced Scorecard v malých a středních podnicích se autoři shodují, že literatury na toto téma není mnoho (Rompho, 2011; Rickards, 2007; Andersen et al., 2001). Rickards (2007) odkazuje na výsledky průzkumu mezi německými MSP, který zjistil využití BSC nižší než čtyři procenta. Jedním z důvodů, proč existuje málo literatury na toto téma, je ten, že pouze malý počet podniků se rozhodl, nebo byl schopen, BSC implementovat (Anonym, n.d.).

6.1 Výhody, proč ano

Navzdory nízké rozšířenosti BSC lze dosledovat pozitivní názor na jeho případnou implementaci. Dle Andersena et al. (2001) je BSC pro malé podniky relevantní, protože dává jasný cíl, kam organizace směřuje. Jasně definovaný cíl a strategie k jeho dosažení předchází „rozmělnění cílů“ (*scope creep*). Hrozí totiž, že organizace (MSP obzvláště) podcení rizika spojená s pronikáním do nových oblastí (podnikatelských příležitostí). Ty mohou být mylně vnímány jako jednoduchý způsob, jak dosáhnout dodatečného růstu. Manažeři jsou nuceni pochopit podstatu business modelu organizace. Tím si ujasňují, zda organizace dělá to, co je potřeba. Zlepšuje se schopnost zacílení a ujasnění priorit, a to především mezi dlouhodobým rozvojem a krátkodobými tlaky. V neposlední řadě se také zlepšuje flexibilita v tom, jak jsou nové poznatky začleňovány do strategického a operativního plánování procesů. Rickards (2007) spatřuje výhody BSC jako jediného nástroje, pomocí kterého jsou integrovány různé manažerské principy, jako například výroba logistika Just-In-Time, Lean Managament, reengeneering, řízení rizika, Total Quality Management a další. Dále zmiňuje přeorientování řízení ze zpětného pohledu na více vyvážený a do budoucna orientovaný pohled. Informace poskytované skrze BSC poskytují okamžitou informaci o stavu plnění cílů a tyto strategické cíle mají oporu ve všech úrovních organizace. Gumbus & Lussier (2006) pak kromě výše uvedených argumentů zohledňují i pozici zaměstnanců společnosti, která by BSC úspěšně zavedla. Zvyšuje se odpovědnost skrze pověření jednotlivců vlastnictvím jednotlivých metrik. Při vhodném nastavení jsou zřejmé individuální cíle, kdy si každý pracovník může odpovědět na otázku, čím přispívá k cílům vytyčených organizací. To zároveň umožňuje soustředěnou aktivitu, pokud jsou měřítka svázána s několika kritickými strategiemi. V širším pohledu pak BSC poskytuje vedení podniku přehled o výkonnosti tak, že umožňuje sledování individuální a kolektivních výsledků a jejich srovnáváním s cílovými hodnotami.

6.2 Rizika, proč ne

Zavedení a udržení Balanced Scorecard má i svá úskalí, která jsou pro MSP specifická. Již sama praktická implementace může být problematická vzhledem k

nedostatků času manažerů v MSP, kteří by měli být za implementaci zodpovědní (Santagada, 2012). Rickards (2007) argumentuje, že zapojení nejvyššího managementu v operativních úkolech poskytuje větší flexibilitu k měnícímu se okolí než ve velkých firmách, nicméně nedokáže plně kompenzovat nedostatky spojené se strategickým řízením. Strategické složka controllingu není v MSP tak rozvinutá jako ve velkých korporacích, což je způsobeno omezenými manažerskými a finančními zdroji. To následně upozaďuje strategické řízení ve srovnání s operativním řízením. Rompho (2011) upozorňuje na další úskalí, kdy MSP nevyužívají při měření výkonnosti celistvého přístupu a jsou zaměřeny více na operativní a finanční ukazatele, zatímco pomíjejí ostatní oblasti. Následkem toho často dochází k implementaci jenom některé části BSC, nebo její modifikaci, aniž by manažeři pečlivě zvážili důsledky těchto změn. Garengo et al. (2005) tuto myšlenku rozvíjí v tom, že mezi zanedbávané oblasti patří inovace, věda a výzkum, lidské zdroje, výcvik a pracovní prostředí. Dále popisuje chybný přístup k měření výkonnosti jako neformální neplánovaný a nezákládající se na předdefinovaném modelu.

6.3 Faktory úspěšné implementace

Rickards (2007) dochází k závěru, že BSC by mohlo představovat cenný manažerský nástroj pro MSP, ovšem za splnění několika podmínek. BSC musí vycházet z předpokladu jasně definované strategie, která její implementaci předchází. Jestliže nejvyšší management postrádá strategický přístup, tato mezera pravděpodobně nebude překonána, a to ani s pomocí externích konzultantů. BSC může zvýšit transparentnost rozhodování napříč firmou, ovšem pokud je to cíl managementu. Jestliže firemní kultura není postavena na zvyšování pravomocí zaměstnanců skrze delegování úkolů, případně jasném rozčlenění pravomocí a individualizovaných pobídkách postavených na plnění cílů, metoda BSC pravděpodobně nebude úspěšná. Čím méně má firma vyvinutý controlling, tím více bude narážet na překážky při tvorbě a používání BSC. Nicméně aplikace BSC může objasnit nedostatky controllingového systému. Implementace BSC tedy nezbavuje podnik nutnosti používat controllingové nástroje, jelikož jejich výsledky jsou pro BSC vstupem. S těmito poznatky je v souladu i český autor Vysušil (2004). Ten klade důraz na podrobnou finanční analýzu a reporting. Manažerské účetnictví by dle něj mělo vycházet z funkčního vnitropodnikového účetnictví a zvládnutí různých metod kalkulace. Rompho (2011) jako faktory vedoucí k neúspěchu identifikuje omezené lidské zdroje, omezené finanční zdroje, absence podpůrného softwarového vybavení, absence strategie vedoucí ke krátkodobé orientaci a neformalizované procesy. Nedostatek daný omezenými zdroji může být podle něj kompenzován výběrem a využitím pouze nejkritičtějších ukazatelů výkonnosti.

6.4 Alternativní systémy pro měření výkonnosti

Závěrem kapitoly považuji za vhodné uvést alternativy Balanced Scorecard. Nejsou primárně určeny pro řízení strategie, nýbrž jako systémy měření výkonnosti. Ovšem ani BSC nebyl od počátku vystavěn jako strategický nástroj. O to zajímavější je zjištění, že některé z alternativních systémů byly zveřejněny dříve něž dílo Kaplana a Nortona, ačkoli objektivně nikdy nedosáhly takové popularity jako BSC. Bhandari & Batia (2014) vyjmenovávají tyto:

Performance measurement matrix (autor Keegan, 1989) je model, pomocí kterého podnik definuje své strategické cíle a přenáší je do měřítek výkonnosti s využitím integrovaného a hierarchického přístupu. K tomu slouží matice o 2x2 polích kombinující nákladové a nenákladové perspektivy s externími a interními perspektivami.

Performance pyramid system (autoři Lynch a Cross, 1991) je pyramidový model sestávající ze čtyř úrovní. Propojuje korporátní strategii, strategické podnikatelské jednotky a operativní úroveň řízení. Strategické cíle nacházející se na nejvyšší úrovni jsou překládány seshora dolů.

Results and determinants matrix (autoři Fitzgerald a kol., 1991) nese tento název, jelikož klade důraz na výsledky a determinanty. Zaměřuje se na šest dimenzí rozdělených na výsledky (konkurenceschopnost, finanční výkonnost) a faktory ovlivňující tyto výsledky (kvalita služeb, flexibilita, využití zdrojů a inovace).

Performance prism (autoři Neely a kol., 2001) je trojrozměrný model, který se zaměřuje na měření výkonnosti napříč celou organizací. Hranol (z angl. prism) graficky znázorňuje architekturu modelu, kdy každá z jeho stěn odpovídá jedné ze zkoumaných oblastí (spokojenost stakeholderů, procesy a schopnosti)

Garengo et al. (2005) výčet doplňují ještě o dva systémy vyvinuté speciálně pro MSP: Organizational Performance Measurement a Integrated Performance Measurement for Small Firms.

Organizational Performance Measurement (autoři Chennell a kol., 2000) je založen na třech principech: vyladění, procesním myšlení a použitelnosti. To znamená, že vybraná měřítka výkonnosti podporují vyladění mezi aktivitami zaměstnanců a firemní strategií. Procesní myšlení zohledňuje monitorování procesů a systémy určené pro kontrolu a zlepšování. A nakonec použitelnost odpovídá stanovenému procesu, který zajišťuje na všech úrovních organizace kvalitu a přiměřenost získávaných dat.

Integrated Performance Measurement for Small Firms (autor Laitinen, 1996) je jeho tvůrcem definován jako hybridní účetní systém spojující tradiční přístup a kalkulaci nákladů podle činností do kauzálního řetězce. Používá dvě externí a pět interních dimenzí.

7 Průnik BSC a systémů řízení kvality dle ISO

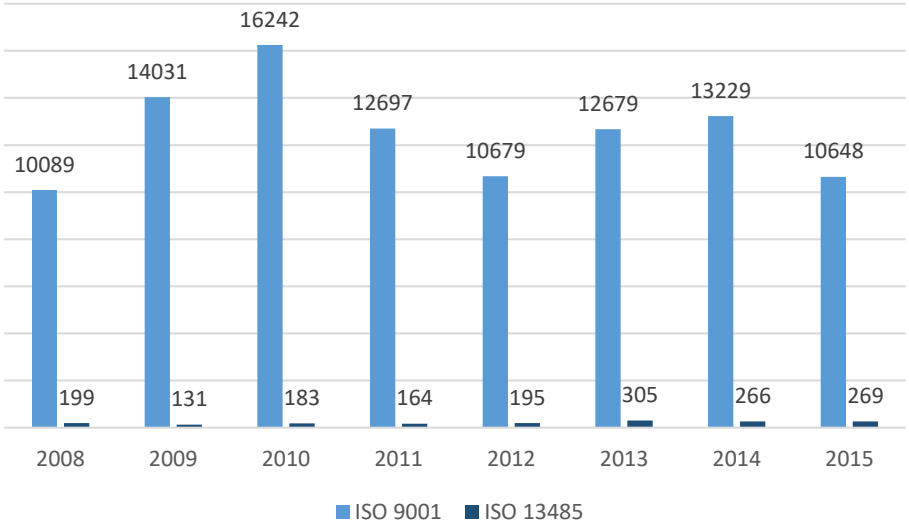
Systémy řízení kvality je možno rozdělit na čtyři základní koncepce

- ISO řady 9000
- podnikové/oborové standardy
- správné výrobní a hygienické praxe
- TQM (Total Quality Management) a Modely excelence

Tuto problematiku přehledně zpracovává například Váchal & Vochozka (2013). Pro účel tohoto textu se zaměřím na skupinu norem řady ISO a ponechám stranou

zbývající koncepce včetně dobrovolného modelu EFQM[1] založeném na samohodnocení, který literatura k BSC často v souvislosti s aspektem kvality zmiňuje (Kaplan & Norton, 2010; Horváth, 2002). Mezinárodní organizace pro standardizaci každoročně mapuje počet platných certifikátů dle celkem devíti standardů, kam spadá nejrozšířenější ISO 9001 včetně, z něj odvozeného, ISO 13485 pro zdravotnické prostředky. Následující graf ozřejmuje, nakolik jsou certifikace rozšířeny v České republice.

Obrázek 10 Počet platných certifikátů dle ISO 9001 a ISO 13485 v ČR za období 2008-2015



Zdroj: ISO Survey, n.d.

Ačkoli certifikace je pro organizace nezávazná, často je nezbytná pro vstup na trh a zapojení do dodavatelsko-odběratelských vztahů. Okamžikem podpisu obchodní smlouvy se pro zúčastněné strany stává závaznou. (Váchal & Vochozka, 2013). Stejně tak ISO 13485 není povinná pro výrobce zdravotnických prostředků, nicméně aby výrobce mohl dodávat na trh výrobky s označením CE, musí prokázat zavedený systém kvality. Nejschůdnější cestou, jak tyto požadavky naplnit, je obhájení certifikace dle tohoto standardu. Organizace tak prokáže, že její zdravotnické prostředky a související služby důsledně splňují požadavky zákazníků a příslušné regulatorní požadavky (ÚNMZ, 2012). Ze zaměření této normy vyplývá, že její účelem primárně není řízení organizace ze strategického pohledu. To potvrzuje Andersen et al. (2015), když konstatuje, že nástroje pro řízení kvality jako ISO, Six Sigma či EFQM neposkytují všechny své očekáváné výhody, pokud jsou implementovány bez návaznosti na podnikovou strategii. Zde přichází na řadu Balanced Scorecard jako zastřešující koncept pro integraci nástrojů kvality a neustálého zlepšování. Praktické propojení lze provést tak, že konečný výstup z nástroje kvality se stává jedním z měřítek BSC (Horváth, 2002).

[1] Model excelence Evropské nadace pro řízení jakosti

Praktická část

8 Představení společnosti

8.1 Základní informace o společnosti

Tabulka 4 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno	ELLA-CS, s.r.o
Identifikační číslo	27507785
Sídlo	Milady Horákové, 504/45, Třebeš, 500 06 Hradec Králové
Vznik společnosti	1. 1. 2007
Základní kapitál	16 000 000 Kč
Společníci	Doc. RNDr. PhMr. Karel Volenec, CSc.
Jednatelé	Doc. RNDr. PhMr. Karel Volenec, CSc. Jaroslava Kufrová

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ELLA-CS za rok 2015

Společnost ELLA-CS se sídlem v Hradci Králové je českou firmou, která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem zdravotnických prostředků[2]. Je výhradně vlastněna svým zakladatelem Dr. Karlem Volencem, který také donedávna zastával pozici ředitele. V současnosti je v rámci portfolia kladen největší důraz na stenty pro trávicí trakt. Tyto výrobky zprůchodňují duté orgány (např. jícen, tenké a tlusté střevo, žlučové cesty), jejichž průsvit (vnitřní průměr, obvykle u cévy) byl z rozličných patologických příčin zmenšen nebo dokonce uzavřen.

Společnost ELLA-CS je držitelem certifikátu kvality, které jí umožňují splňovat regulatorní požadavky národní a evropské legislativy pro uvádění svých výrobků na trh. Od roku pravidelně obhajuje ocenění Bezpečný podnik. Společnost byla mezi jinými rovněž oceněna titulem Vítěz soutěže Česká inovace za rok 2012 a vítěz v kategorii Inovační hvězda v téže soutěži. Její zakladatel doc. Karel Volenec obdržel titul Technologický podnikatel roku 2012 udělovaný společností Ernst & Young (EY).

8.2 Historie společnosti a certifikace

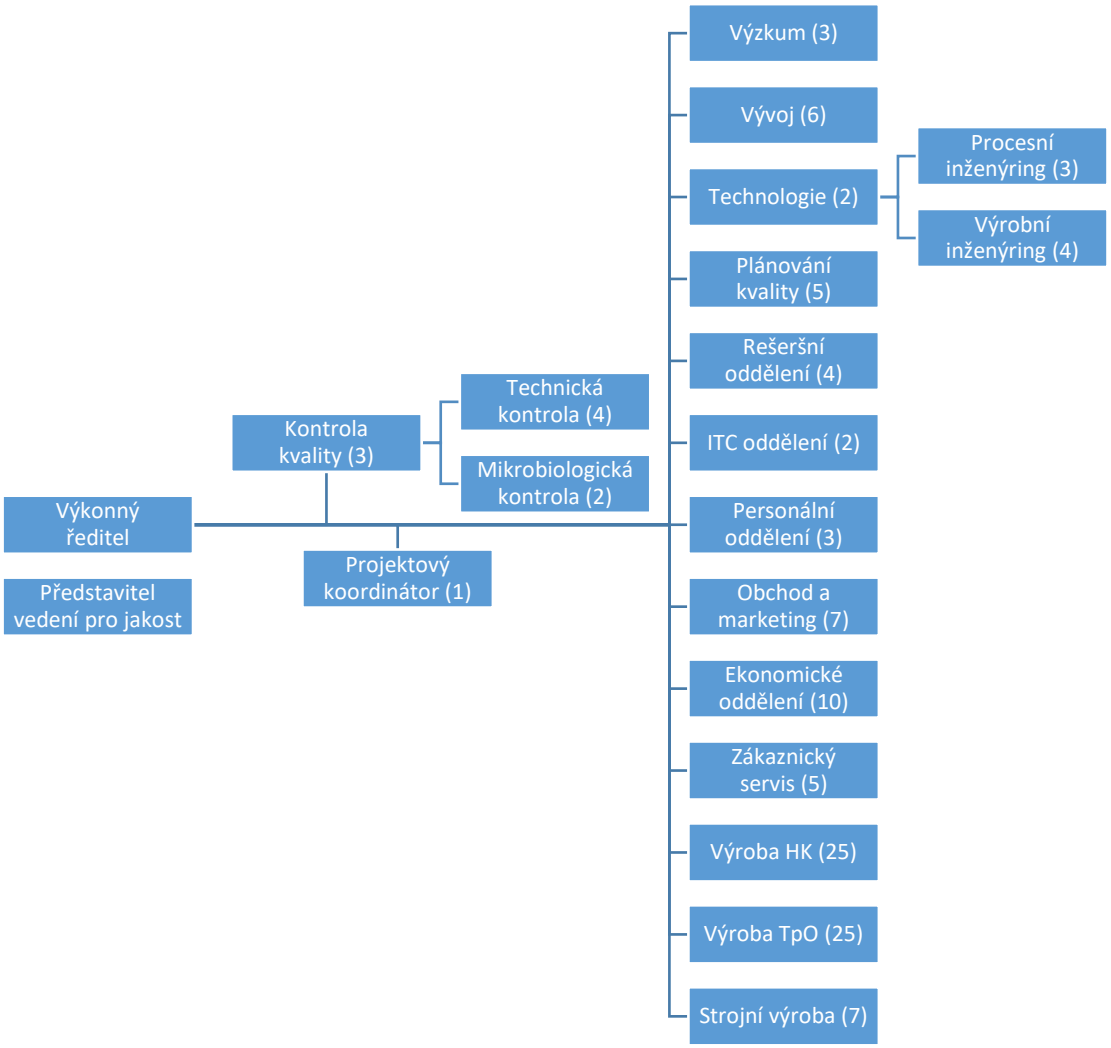
Historie společnosti ELLA-CS se datuje od roku 1991, kdy Dr. Volenec jako podnikající fyzická osoba navazuje na tehdejší vědecko-výzkumné aktivity Institutu experimentální onkologie Lékařské fakulty Karlovy Univerzity v Hradci Králové, na jejíž půdě působil jako vědecký pracovník. Předmětem nejranější produkce byly termočlánkové snímače pro radiotermoterapii. V roce 1996 původní společnost pod názvem Dr. Karel Volenec – ELLA-CS prošla úspěšně auditem (TÜV) a získala certifikaci podle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN 46001. V roce 2000 obhájila první certifikát CE. O pět let později byla společnosti udělena certifikace podle normy ČSN EN ISO 13485, jejíž předmětem jsou výhradně zdravotnické prostředky. V roce 2007 je založena současná ELLA-CS, společnost s ručením omezeným. Dále je ELLA-CS

[2] Škála zdravotnických prostředků je obecně velmi pestrá, obsahuje výrobky od spotřebního materiálu (např. obvazy či náplasti) až po složité diagnostické a terapeutické přístroje (např. magnetickou rezonance či přístroje pro robotickou chirurgii (Encyklopedie léčiv, n.d.). Závazná definice viz zákon č. 268/2014 Sb.

notifikována Elektrotechnickým zkušebním ústavem Praha v souladu s evropskou legislativou a Směrnicí Rady 93/42/EEC o zdravotnických prostředcích.

8.3 Organizační uspořádání

Obrázek 11 Zjednodušené organizační schéma společnosti ELLA-CS

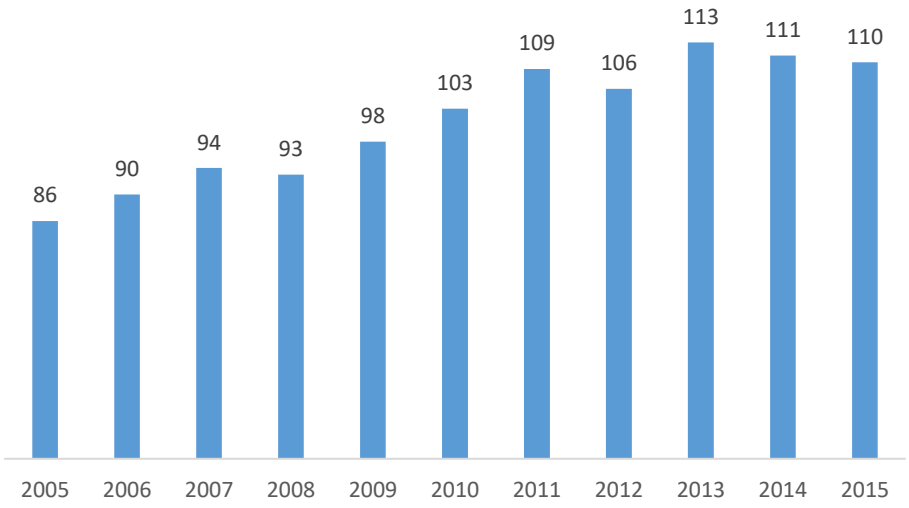


Zdroj: vlastní tvorba s využitím interních materiálu ELLA-CS (HK – Hradec Králové, TpO – Třebechovice pod Orebem)

Ve společnosti působí přibližně 120 zaměstnanců (přepočteno na plné úvazky) na třech různých provozovnách, z čehož dvě jsou situovány v Hradci Králové – administrativa s čistými prostory a strojní výroba, třetí výrobní provozovna se nachází v Třebechovicích pod Orebem vzdálených cca 15km.

Poměrně významným milníkem v organizačním uspořádání je nástup nového výkonného ředitele po 25 letech existence společnosti. Dochází tak postupně k vertikalizaci řízení (viz Obrázek 11) ve srovnání s původním stavem, kdy se na každodenním chodu firmy podílel výhradně majitel a ředitel v jedné osobě. Tomu se přímo zodpovídali vedoucích všech oddělení.

Obrázek 12 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2005–2015



Zdroj: interní materiály společnosti ELLA-CS

8.4 Výrobkové portfolio

Společnosti působí na více než šedesáti trzích celého světa a v současnosti se snaží se svými biodegradabilním stentem proniknout na severoamerický trh. Odbyt je realizován několika prodejními kanály. V České a Slovenské republice je odbyt zajišťován obchodními zástupci (produktovými specialisty). Na Slovensku působí dceřiná společnost ELLA-CS International, která je ve většinovém vlastnictví mateřské ELLA-CS. Na všech ostatních trzích jsou pak výrobky dodávány zákazníkům z řad lékařů skrze samostatné, nezávislé distribuční společnosti. Ty se většinou specializují na širší portfolio zdravotnických prostředků od různých výrobců. Pozitivem distributorů je znalost místního prostředí, jazyka, a v neposlední řadě legislativy a regulatorních požadavků specifických pro daný trh. Nevýhodou je na druhou stranu nemožnost přímého ovlivnění prodeje ze strany ELLA-CS, kdy může docházet k upozaďování jejích výrobků ze strany distributora a preferenci jiné části jím nabízeného portfolia. Posledním typem prodejního kanálu jsou pak zákaznické kooperace. Jako OEM[3] výrobce dodává veterinární stenty do USA a neurochirurgické pomůcky svému německému zákazníkovi.

K dispozici jsou rovněž individuálně zhotovené zdravotnické prostředky na objednávku zákazníka, kde většinu tvoří biodegradabilní stenty do trávicího traktu a dýchacích cest.

8.4.1 Jícnové stenty

HV Stent Plus (se silikonovým potahem) je určen k uvolnění zhoubných, zřídka i nezhoubných, jícnových zúžení, zejména pokud se vyskytují v horní části jícnu v případech, kdy je standardní operační řešení kontraindikováno. Lze jej také použít k léčbě esofagorespiračních píštělí[4]. Použití u nezhoubných striktur (zúženin) není doporučeno, ale je přijatelné pouze jako naléhavé a jediné řešení.

[3] Original Equipment Manufacturer, výrobce dodávající komponent nebo výrobek finálnímu výrobci
[4] Abnormální komunikace mezi jícnem a dýchacími cestami

Flexella Plus (se silikonovým potahem) je určen k uvolnění zhoubných, zřídka i nezhoubných, jícnových zúžení, zejména pokud se vyskytují v horní části jícnu v případech, kdy je standardní operační řešení kontraindikováno. Lze jej také použít k léčbě esofagorespiračních píštělí. Použití u zhoubných zúžení není doporučeno, ale je přijatelné pouze jako naléhavé a jediné řešení.

Obrázek 13 HV Plus

Obrázek 14 Flexella Plus

Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

Boubella, Boubella-E (FerX) Stent je určen k uvolnění nezhoubných nebo zhoubných jícnových zúžení v případech, kdy je standardní operační řešení kontraindikováno. Lze jej také použít k léčbě esofagorespiračních píštělí.

Obrázek 15 Boubella

Obrázek 16 Boubella-E

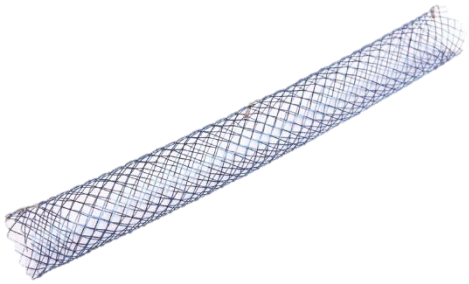
Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

8.4.2 Biliární stenty

Nitinella Plus je určen pro zprůchodnění zúžené části žlučových cest způsobeného nádorovým bujením. Výrobek je především určen pro implantaci do hlavního žlučovodu a/nebo do společného jaterního vývodu. Tyto oblasti jsou dosažitelné endoskopicky, tzn. stent je zaveden pomocí endoskopu přes jícen, žaludek a počáteční úsek tenkého střeva, kam ústí vývod žlučových cest. Druhou možnosti je takzvané perkutánní transhepatální zavedení. V tomto případě je požadovaného místa ve žlučových cestách dosaženo skrze kůži břicha a jaterní tkáň.

Obrázek 17 Nitinella Plus krytá

Obrázek 18 Nitinella Plus nekrytá



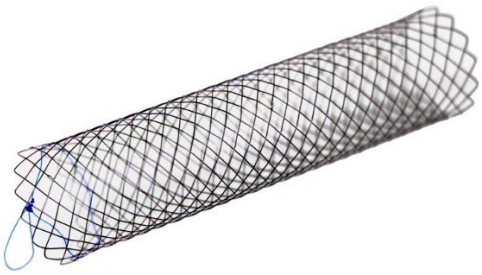
Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

8.4.3 Enterální stenty

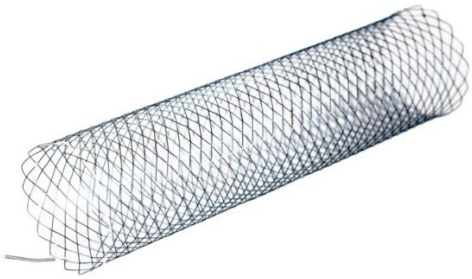
Enterella Pyloroduodenální je určena pro paliativní léčbu (zmírňující obtíže, ovšem neodstraňující příčinu) zúžení a/nebo uzávěrů vrátníku[5] a/nebo dvanáctníku [6] způsobených zhoubnými nádory

Enterella Kolorektální je určena pro paliativní léčbu zúžení a/nebo uzávěrů způsobených zhoubnými nádory, které postihují konečník, esovité kličky tračníku[7] a/nebo distální část sestupného tračníku. Může být použit také pro dočasné uvolnění obstrukcí před plánovaným chirurgickým zákrokem. Krytý Stent kolorektální (se silikonovým potahem) může být použit pro uzavření střevních píštělí[8]

Obrázek 19 Enterella Pyloroduodenální



Obrázek 20 Enterella Kolorektální



Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

SX-ELLA Stenty je dodávány komprimované v zavaděčovém systému (zavaděči), který slouží k přesnému a bezpečnému zavedení stentu do místa implantace. Typ zavaděče se liší podle typu stentu a jeho použití.

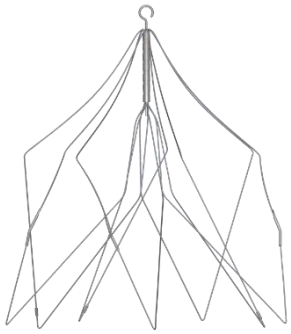
---

[5] dolní část žaludku ústící do dvanáctníku vybavená svěračem
[6] první ze tří částí tenkého střeva, také duodenum
[7] hlavní část tlustého střeva, také kolon
[8] abnormální kanálek tvořící komunikaci mezi dutinou a jejím povrchem ("Píštěl, n.d.")

8.4.4 Kaválnı filtr

VCF je indikován v léčbě nebo prevenci embolií[9]. Je umísťován do dolní duté žíly pod úrovní ledvin. Je určen pro jak pro trvalé umístění (permanentní filtr), tak je možné jej do tří týdnů od implantace vyjmout (dočasný filtr).

Obrázek 21 Kaválnı filtr



Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

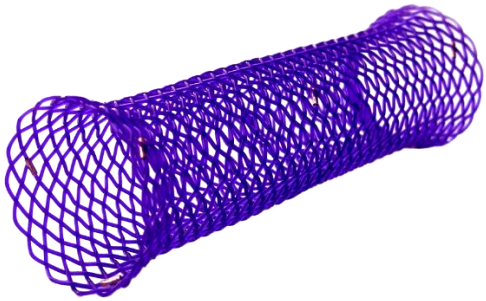
8.4.5 Unikátnı výrobky

Biodegradabilnı BD Stent je určen pro dosažení průchodnosti částečně uzavřené části jícnu (svojı expanzı udržuje uvedenou strikturu v roztaženém stavu) a pro překrytı píštěle (otvoru) v jícnu. Je ojedinělý svým materiálovým složením, kdy, na rozdíl od kovových stentů, je síťovitá struktura vytvořena pomocı biodegradabilního polymeru. Tento materiál v kyselém prostředı jícnu podléhá postupnému rozpadu na tělu neškodné degradačnı produkty. Stent se rozpadá během jedenácti až dvanácti týdnů a v závěru pacient nemusı podstupovat případný zákrok za účelem vyjmutı stentu z těla.

Danis Stent je jícnový stent specificky určený k zástavě akutního krvácení z jícnových varixů[10]. Stent je dodáván komprimovaný ve speciálním zavaděči, který je vybaven žaludečním (fixačním) a indikačním balónkem. Systém balónků umožňuje bezpečné a vždy přesné umístění stentu v dolní části jícnu a to v případě, že zavádění je prováděno bez jakékoliv zobrazovací kontroly (RTG, endoskop). Zavaděč se stentem je umístěn v setu, jehož součástı jsou zdravotnické prostředky a příslušenstvı, jako např. vodicı drát, lékařské rukavice, papírová hygienická nádoba, protiskusový kroužek atd., které podporujı zavedenı Danisova stentu.

[9] vmetení embolu (v tomto případě krevní sraženiny) do krevního řečiště s jeho následným ucpáním. ("Embolus", n.d.)
[10] městky lokalizované na přechodu jícnu a žaludku. Vznikají jako následek ztíženého odtoku krve z břišní dutiny. Mohou být zdrojem závažného krvácení. ("Varixy jícnové", n.d.)

Obrázek 22 BD Stent



Obrázek 23 Danis Stent

Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

ELLA Extraktor je určen k bezpečnému vyjmutí Danis Stentu implantovaného do jícnu a horní části žaludku za účelem zástavy akutního krvácení z jícnových varixů a vyjmutí jícnových SX-ELLA Stentů jícnových implantovaných do jícnu a horní části žaludku. Hlavní součástí výrobku je háček, pomocí kterého je zachyceno vývazové lanko stentu, stent je zpětným tahem zkomprimován do těla extraktoru a bezpečně vyjmut z pacientova těla (Technologický reglement 001/01, 2016).

Obrázek 24 ELLA Extraktor

Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

8.5 Objem produkce

Společnost ročně umisťuje na trh více než 21 000 výrobků pod vlastní značkou i značkou jiných výrobců v rámci zákaznických kooperací, kde ELLA-CS vystupuje jako OEM. Tímto přístupem zprostředkovaně získává expozici vůči severoamerickému trhu. Vzhledem k úzkému zaměření portfolia s důrazem na gastrointestinální implantáty je většina produkce exportována. V korunovém vyjádření generuje tuzemský trh několik posledních let mezi 8 % až 12 % tržeb, téměř 90 % je tedy exportováno (interní materiály společnosti ELLA-CS). Z geografického hlediska je firma zastoupena na všech světadílech kromě Antarktidy. Během posledních tří let byly výrobky dodány do více než 60 zemí světa.

9 Finanční ukazatele

Jak je patrné z údajů uvedených níže, ELLA-CS spadá do kategorie malých a středních podniků jako typický zástupce. Počtem zaměstnanců, který v roce 2016

pohybuje okolo 120, odpovídá střednímu podniku. Ročním obratem pod 5 milionů EUR a výší bilanční sumy rozvahy okolo 6,5 milionů EUR se ovšem vejde do definice malého podniku, kde je horní hranice jak pro roční obrat, tak bilanční sumu rozvahy 10 milionů EUR.

Pro analýzu vybraných finančních ukazatelů jsem převážně vycházel z veřejně dostupných dat účetních výkazů společnosti, částečně jsem pak čerpal z firemních zdrojů. Pro srovnání s odvětvím pak posloužil dokument Panorama zpracovatelského průmyslu každoročně publikovaný Ministerstvem průmyslu a obchodu.

9.1 Vývoj tržeb

Jak je patrné z Tabulka 5, data jsou zachycena za osm uplynulých let. Toto časové období můžeme pomyslně rozdělit na dvě poloviny, kdy během prvních čtyř let rostly tržby dvojciferným tempem. Zlomovým bodem byl mimořádně úspěšný rok 2011. V následujících letech došlo k citelnému zpomalení, kdy se tržby zvyšovaly pouze v řádu nižších jednotek procent. Příznivá výše tržeb za rok 2014 je pravděpodobně zkreslena měnovou intervencí ČNB uskutečněnou v listopadu 2013, jejíž následkem bylo oslabení koruny na 27 Kč za euro ("Prohlášení bankovní rady...", 2016). Rozsah dopadu je obzvlášť patrný při pohledu na podíl exportu, který dosahuje téměř devadesáti procent celkových tržeb.

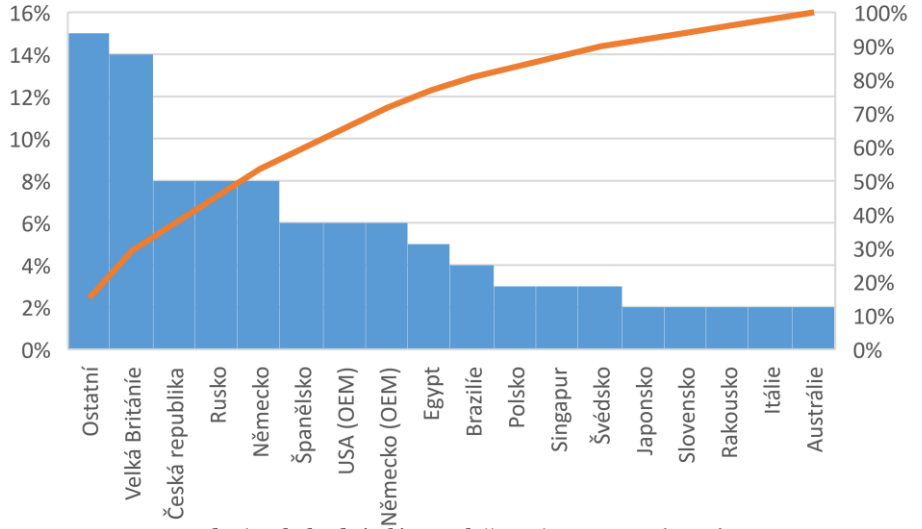
Tabulka 5 Vývoj tržeb a exportu společnosti ELLA-CS za období 2008–2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby celkem (tis. Kč)	79 705	90 046	99 451	114 245	110 511	112 373	120 149	124 097
Meziroční vývoj tržeb	-	13,0 %	10,4 %	14,9 %	-3,3 %	1,7 %	6,9 %	3,3 %
Export celkem (tis. Kč)	66 985	71 026	83 069	94 412	88 243	98 255	106 939	109 676
Podíl exportu	84,0 %	78,9 %	83,5 %	82,6 %	79,8 %	87,4 %	89,0 %	88,4 %
Meziroční vývoj exportu	-	6,0 %	17,0 %	13,7 %	-6,5 %	11,3 %	8,8 %	2,6 %

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015)

Následující graf poskytuje informace o zastoupení zákazníků seřazených dle výše obratu. Paretova analýza ukazuje, že 80 % obratu tvoří šestnáct největších

Obrázek 25 Paretův graf znázorňující nejvýznamnější zákazníky dle výše obratu za rok 2015



Zdroj: Obchodní plán společnosti ELLA-CS (2015)

zákazníků. Společnost tak s výhodou není závislá na odběrech několika klíčových zákazníků. Rovněž geografické zastoupení je příznivě rozloženo mezi státy Evropské unie a ostatní významné ekonomiky.

9.2 Vývoj nákladů

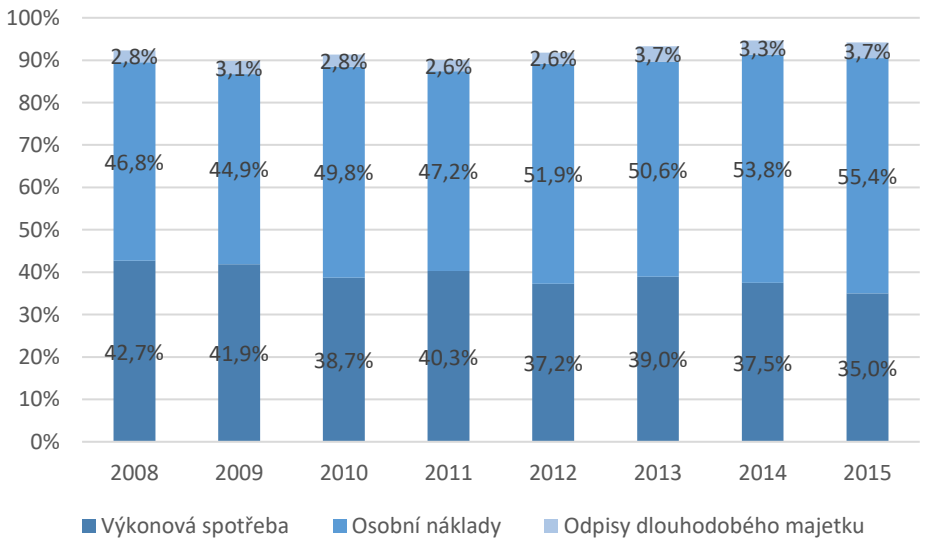
Celkové náklady za shodné osmileté období věrně kopírují vývoj tržeb. Patrný je pozvolný růst osobních nákladů, které se za hodnocené období zvýšily o devět procentních bodů. Naopak výkonová spotřeba má klesající trend a své nejnižší hodnoty vyjádřené podílem na celkových nákladech dosáhla v roce 2015, a to 35 %. Odpisy dlouhodobého majetku se stabilně pohybují mezi dvěma až čtyřmi procenty.

Tabulka 6 Vývoj nákladů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady celkem	75963	83739	91804	107041	101556	103674	109920	114275
Celkové náklady meziročně	-	10,2 %	9,6 %	16,6 %	-5,1 %	2,1 %	6,0 %	4,0 %
Náklady / výnosy	95,3 %	93,0 %	92,3 %	93,7 %	91,9 %	92,3 %	91,5 %	92,1 %
Výkonová spotřeba	32427	35075	35521	43095	37822	40395	41252	40039
- spotřeba mater. a energie	14628	15477	16099	21009	19253	23923	23515	22452
- spotřeba služeb	17799	19598	19422	22086	18569	16472	17737	17587
Osobní náklady	35581	37569	45720	50487	52741	52464	59116	63338
Odpisy dlouhodob. majetku	2129	2575	2599	2788	2613	3868	3677	4255

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015)

Obrázek 26 Vertikální analýza nákladů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015



Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015)

Následující graf zkoumá rentabilitu podniku, dále jeho aktivitu, doby splatnosti, zadluženost a aktivitu. Zatímco zde je využita pro srovnání časová řada, v kapitole Srovnání s odvětvím budou tyto údaje dány do kontextu se společnostmi působícími ve stejném odvětví. Trend všech tří typů rentabilit lze opět rozdělit na dvě pomyslné poloviny, kdy do roku 2011 bylo stabilně dosahováno hodnot převyšujících dvacet

procent. V druhé části sledovaného období počínaje rokem 2012 trend vykazuje nežádoucí pokles až k hodnotám deseti procent. Jelikož podnik využívá s naprostou převahou vlastní zdroje, výnosnost vlastního kapitálu a výnosnost celkových aktiv konvergují ke stejným hodnotám. Rovněž obrat aktiv má sestupnou tendenci, což je především dáno hromaděním vysokých částek hotovosti na bankovních účtech. To ostatně potvrzují ukazatele běžné a peněžní likvidity, které se na základě tohoto faktu vyšplhaly až na hodnoty 17,4 a 7,4 v roce 2013. Částečný pokles v posledních dvou letech pak nebyl způsoben poklesem volných peněžních prostředků, nýbrž více než trojnásobným růstem krátkodobých závazků ve srovnání s rokem 2013. Tento přístup k financování podniku je zdůvodnitelný v případě, že se do budoucna očekává např. rozsáhlá investiční akce, na kterou by bylo obtížné získat úvěrování z cizích zdrojů. V opačném případě příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku (Synek et al., 2011).

Tabulka 7 Vývoj vybraných ukazatelů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	21 %	30 %	24 %	24 %	14 %	15 %	10 %	10 %
ROA	19 %	29 %	24 %	25 %	15 %	17 %	10 %	10 %
ROS	12 %	22 %	20 %	24 %	16 %	21 %	14 %	14 %
Obrat aktiv	1,63	1,32	1,17	1,03	0,91	0,81	0,71	0,70
Doba splatnosti pohledávek	82	94	67	97	90	113	87	50
Doba splatnosti krátkodobých závazků	34	50	41	44	28	22	64	65
Zadluženost	15 %	18 %	13 %	13 %	7 %	5 %	13 %	13 %
Běžná likvidita	6,2	5,3	6,9	6,8	11,5	17,4	6,5	6,1
Peněžní likvidita	0,7	1,5	3,0	2,4	4,7	7,4	3,5	3,7

Zdroj: zpracováno s využitím údajů z Rozvahy společnosti ELLA-CS (2008–2015), Výkazu zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015)

9.3 Vývoj ukazatele EVA

Hodnoty alternativních nákladů vlastního kapitálu r_e pro podnik ELLA-CS byly zjištěny z modelu INFA dostupného na webu Ministerstva průmyslu a obchodu. Za r_e odvětví byly dosazeny údaje pro odvětví zpracovatelského průmyslu CZ-NACE 32.5 Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb (MPO, 2015). Podniku se za celé hodnocené období daří snižovat hodnotu re, v roce 2015 dokonce pod odvětvový průměr, nicméně vytrvale klesající ROE zapříčiňuje nízké hodnoty ekonomického zisku v posledních letech.

Tabulka 8 Vývoj ukazatele EVA společnosti ELLA-CS za období 2008–2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EVA (tis. Kč)	3691	9818	9166	12625	4658	6545	1959	3273
ROE	21,02 %	29,97 %	24,04 %	24,20 %	14,12 %	15,27 %	10,35 %	10,05 %
r_e ELLA	11,82 %	12,12 %	11,38 %	10,98 %	9,94 %	10,29 %	9,02 %	7,93 %
r_e odvětví	10,40 %	8,52 %	8,11 %	8,77 %	8,85 %	7,82 %	10,97 %	10,57 %

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015), Rozvaha společnosti ELLA-CS (2008–2015), zpracováno pomocí Benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA

9.4 Srovnání s odvětvím

Následující tabulka dává do kontextu některé z klíčových ukazatelů podniku ve srovnání s průměrem odvětví. V odvětví jsou zahrnuty všechny podniky, nikoli jen ty, které vytváří hodnotu. Finanční výkonnost odvětví vyjádřená spreadem překonává porovnávaný podnik ve všech porovnávaných letech. Jak bylo uvedeno výše, žádoucí pokles re v podniku je bohužel negativně kompenzován klesající výnosností vlastního kapitálu. Vývoj obratu aktiv je rovněž zaostávající za trendem odvětví. Naopak velmi dobrých hodnot dosahují v podniku obě splatnosti, v posledním roce vzniká tzv. bezplatný úvěr, kdy je splatnost závazků průměrně delší než splatnost pohledávek o 15 dnů. Zadluženost odvětví je přirozeně vyšší než podniku, kde je zvolen konzervativní přístup financování bez účasti cizího kapitálu. Ukazatele likvidity opět potvrzují závěry uvedené výše. Podnik za poslední dva roky překonává odvětvové hodnoty více než trojnásobně. Ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance přesahuje odvětvový průměr s růstovou tendencí v posledních letech.

Tabulka 9 Vývoj vybraných ukazatelů společnosti ELLA-CS za období 2011–2014 ve srovnání a odvětvím

	ELLA-CS				Odvětví			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
ROE	14,12 %	15,27 %	10,35 %	10,05 %	17,88 %	15,58 %	14,59 %	15,68 %
r_e	9,94 %	10,29 %	9,02 %	7,93 %	8,85 %	7,82 %	10,97 %	10,57 %
Spread	4,18 %	4,98 %	1,33 %	2,12 %	9,03 %	7,77 %	3,63 %	5,11 %
ROA	15 %	17 %	10 %	10 %	12 %	11 %	10 %	10 %
ROS	16 %	21 %	14 %	14 %	10 %	10 %	9 %	9 %
Obrat aktiv	0,91	0,81	0,71	0,70	0,91	0,87	0,88	0,97
Doba splat. pohledávek	90	113	87	50	124	136	107	112
Doba splat. kr. závazků	28	22	64	65	110	110	106	119
Zadluženost	7 %	5 %	13 %	13 %	46 %	42 %	45 %	46 %
Běžná likvidita	11,5	17,4	6,5	6,1	2,0	2,1	2,0	1,8
Peněžní likvidita	4,7	7,4	3,5	3,7	0,4	0,4	0,4	0,4
Přidaná hodnota na zaměstnance (tis. Kč)	696,5	664,1	718,3	774,6	617,9	632,3	654,5	638,5

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2012–2015), Rozvaha společnosti ELLA-CS (2012–2015); Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2016a)

10 Poslání, hodnoty a vize

10.1 Poslání

Poslání (někdy také označována termínem „mise“) není formálně vyjádřeno v žádném z oficiálních dokumentů, společnost ELLA-CS ale definovala své krédo (Politika kvality, 2012):

> *„Základním krédem firmy je vývoj, inovace a výroba výrobků s vysokou kvalitou, bezpečností a s vysokou dostupností. Firma se dlouhodobě a cílevědomě zařazuje mezi nejlepší výrobce na světě. V této souvislosti si firma uvědomuje, že vývoj nových výrobků není možné realizovat bez těsné spolupráce s předními klinickými centry a bez účinné spolupráce s lékaři při řešení jejich problémů jak v experimentální, tak i klinické oblasti a bez rychlé reakce na jejich vyslovené a potenciální požadavky.“*

Při vhodném doplnění lze na tomto prohlášení stavět. Bohužel zde není zmíněna oblast, v jaké společnost vyvíjí své aktivity. Rovněž zde postrádám odkaz na pacienta jako konečného příjemce výrobku a vyjádření hodnoty, která je mu skrze produkty firmy poskytována. S vědomím těchto skutečností může být poslání firmy upraveno například do této podoby:

> *„Chceme uvádět do praxe inovativní zdravotnické prostředky, které prokazatelně zlepšují kvalitu života pacientů, skrze partnerství s lékaři v experimentální i klinické medicíně."*

Toto stručné poslání shrnuje obor, v kterém společnost ELLA-CS podniká, poukazuje na konečného zákazníka a zároveň odkazuje na historické kořeny, kdy výrobky byly častokrát vyvíjeny v úzké spolupráci s lékaři provádějícími experimentální léčbu.

10.2 Vize

V současnosti není vize formálně definována. Tomuto faktu odpovídají i zjištění realizovaná v rámci hodnocení firmy zaměstnanci provedeném za roky 2014 a 2015. Otázka byla formulována takto: „Víte, jaká je vize naší firmy v horizontu 5–7 let?". Pokud seřadíme jednotlivé odpovědi v loňském roce sestupně dle procentuálního vyjádření (bylo možné zvolit více odpovědí), zjistíme, že dle respondentů je vizí vstup nového investora (39 %), přesun firmy do nové budovy (38 %), vývoj stentu v kombinaci s léčivem (27 %), pokračování nových typů výrobků (22 %), případně splnění požadavků americké regulační autority a vstup na tamější trh (15 %). Šestnáct procent respondentů se vyjádřilo v tom smyslu, že vizi neznají, či že se často mění. Pokud odhlédneme od faktu, že v uvedeném dotazníkovém šetření za rok 2015 dochází k záměně termínu vize a jakýchsi krátkodobějších či dlouhodobějších strategických cílů, zjistíme rovněž meziroční nesoulad cílů podle toho, které téma je ve firmě v daném okamžiku aktuální. Může se proto stát, že zaměstnanci pracují na objektivně rozdílných cílech, jelikož neexistuje jednotící prvek ve formě jasně definované a sdílené vize společnosti s návazností na jednotlivé strategie.

Prohlášení vize může být správně zformulováno za podmínky, že vyjadřuje současně tři složky: náročný, nicméně jasný a konkrétní cíl, je orientováno na trh (vymezuje tržní niku) a vymezuje časový výhled (Kaplan & Norton, 2010).

Při zohlednění uvedených požadavků můžeme stanovit jasnou vizi:

> *„Nastartování a udržení dynamického rozvoje společnosti, která obhájí a dále rozvine své vedoucí postavení v oblasti vývoje a výroby degradabilních stentů v trávicím a následně i v dýchacím ústrojí při dosažení celkového obratu ve výši 200 mil. Kč do roku 2020."*

11 Strategická analýza

Výchozím bodem pro definování strategie je analýza vnějšího prostředí pomocí metody PEST, případně PESTEL[11] (Veber et al., 2009). S ohledem proexportní

[11] Akronym složený z anglických slov Political, Economical, Social, Technological, Enviromental, Legislative, viz kapitola 3.1

zaměření je společnost vystavena jak vlivům domácím, tak i vlivům na konkrétních zahraničních trzích.

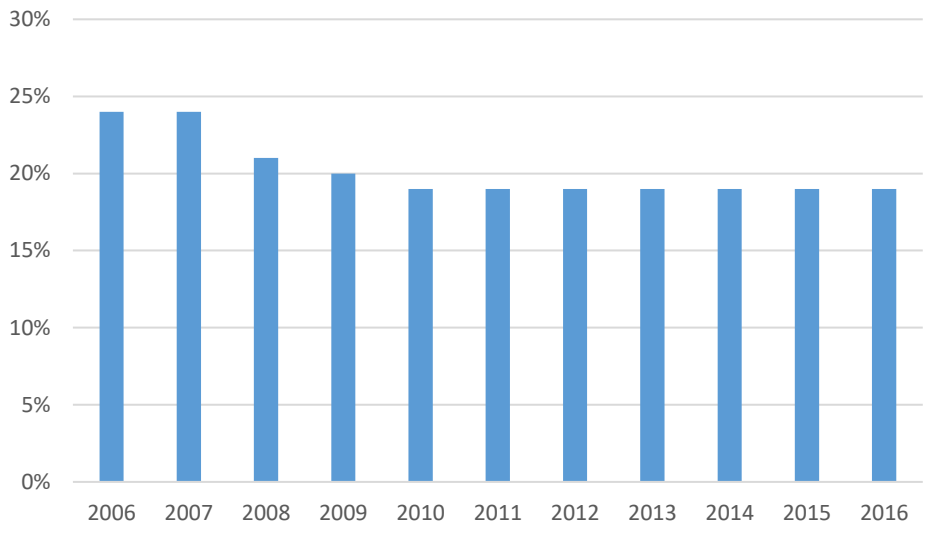
11.1 PESTEL

11.1.1 Analýza politického prostředí

S ohledem na silné proexportní zaměření společnosti ELLA-CS (viz Tabulka 5) nelze přehlížet politickou situaci v cílových zemích. Ta se reálně promítá do směnných kurzů místních měn. Nezřídka se stává, že nestabilní politické prostředí způsobí oslabení měny vůči americkému dolaru či euru, což snižuje koupěschopnost zákazníků, tedy distributorů a jednotlivých zdravotnických zařízení. Příkladem z nedávné minulosti může být výrazný pokles ruského rublu na přelomu loňského a letošního roku (Petr, 2015), či období vlády prezidentky Rousseffové v Brazílii a dopad na brazilský real. Ani zákazník sídlící v některé ze zemí evropské osmadvacítky nemusí být ušetřen velkých měnových výkyvů, čehož je důkazem nedávné referendum o vystoupení Velké Británie z Evropské unie s následujícím propadem britské libry na třicetiletá minima. (Urbánek, 2016)

Na příjmové straně českých firem se velkým vlivem podílí daňové zatížení. Daň z příjmu právnických osob se posledních šest let pohybuje na neměnné úrovni 19 %.

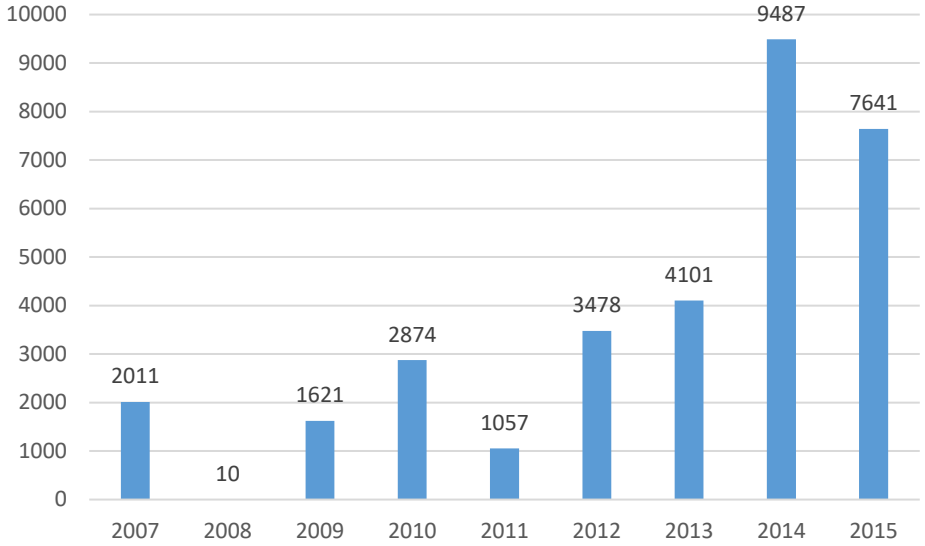
Obrázek 27 Vývoj daně z příjmu právnických osob v České republice za desetileté období



Zdroj:" Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob", 2016

Mezi politické faktory můžeme zařadit i čerpání evropských či tuzemských dotačních titulů. Jak znázorňuje graf níže, společnost ELLA-CS je poměrně úspěšná v získávání dotací, když se jí za devítileté období podařilo vyčerpat prostředky převyšující 32 mil. Kč.

Obrázek 28 Výše čerpaných dotačních prostředků společností ELLA-CS v tis. Kč v letech 2007–2015

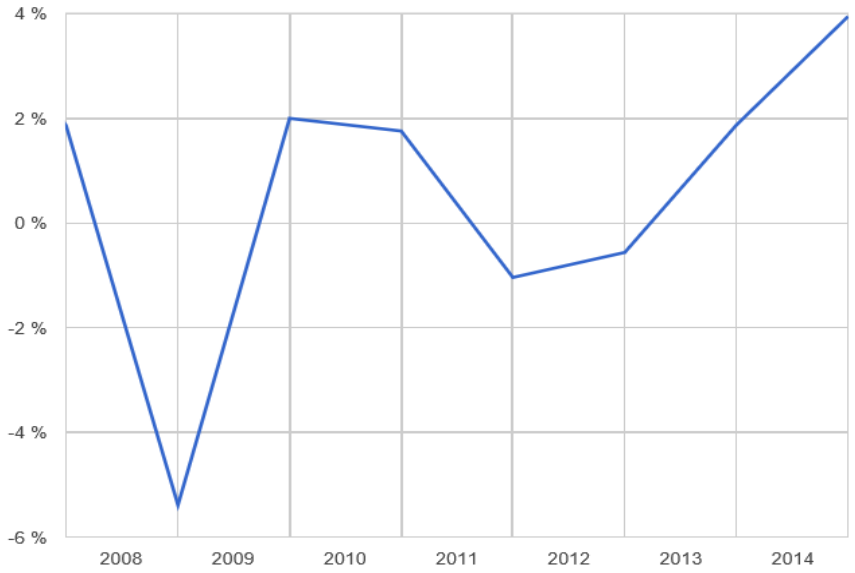


Zdroj: Ministerstvo financí ČR (n.d.)

11.1.2 Analýza ekonomického prostředí

Graf níže znázorňuje růst hrubého domácího produktu v České republice. Je z něj patrné, že tuzemská ekonomika rostla přibližně dvouprocentním tempem s výjimkou hlubokého propadu v roce 2008 a záporného růstu v letech 2011 a 2012.

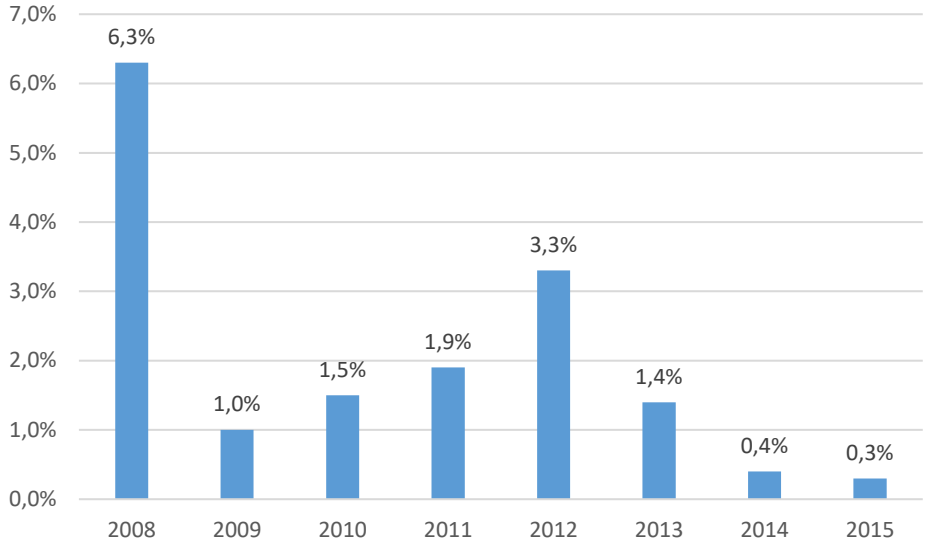
Obrázek 29 Meziroční růst HDP na hlavu v České republice za období 2008–2014



Zdroj: "Ukazatele světového rozvoje", 2016

V následujícím grafu je znázorněna průměrná roční inflace pomocí indexu spotřebitelských cen. V posledních dvou letech česká ekonomika zažívá za zobrazené období nejnižší hodnoty inflace.

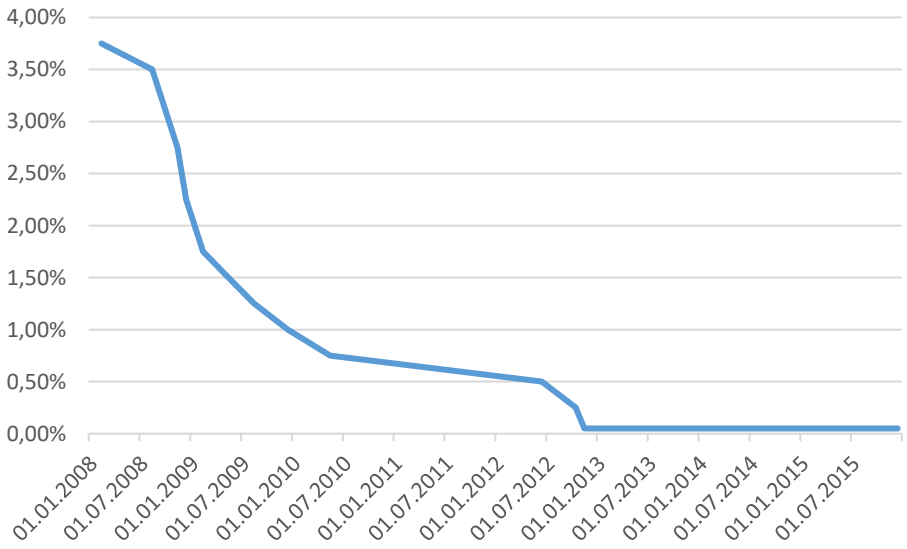
Obrázek 30 Indexy spotřebitelských cen: míra inflace za období 2008-2016



Zdroj: Český statistický úřad (n.d.)

Dalším sledovaným parametrem je vývoj úrokových měr. Stanovení úrokových měr je jedním z diskontních nástrojů pro ovlivňování monetární politiky, který centrální banka využívá. Pokles úrokových sazeb je pak považován za projev expanzivní monetární politiky (Soukup et al., 2010). Graf ukazuje od roku 2008 setrvalý pokles hlavní úrokové sazby (dvoutýdenní repo sazby) nastavované ČNB.. Vyhlášením sazby ve výši 3,75 % počátkem roku 2008 byl započnut klesající trend, od listopadu 2012 je sazba udržována na neměnné úrovni 0,05 %.

Obrázek 31 Vývoj dvoutýdenní repo sazby od roku 2008



Zdroj: Měnověpolitické nástroje (n.d.)

K uvolněné měnové politice přispívá v poslední době hojně diskutovaný nástroj, a to devizové intervence. Ačkoli nejsou v režimu cílování inflace běžné ve srovnání s častěji využívaným nastavením úrokových měr, v situaci již tak nízkých úrokových sazeb mají své opodstatnění ("Měnověpolitické nástroje", n.d.). K tomuto kroku se

ČNB uchýlila na podzim roku 2013, kdy se rozhodla oslabit a udržovat kurz koruny tak, aby neklesl pod úroveň 27 korun za euro (viz Obrázek 32).

Obrázek 32 Vývoj kurzu české koruny vůči euru v období hájení kurzového závazku

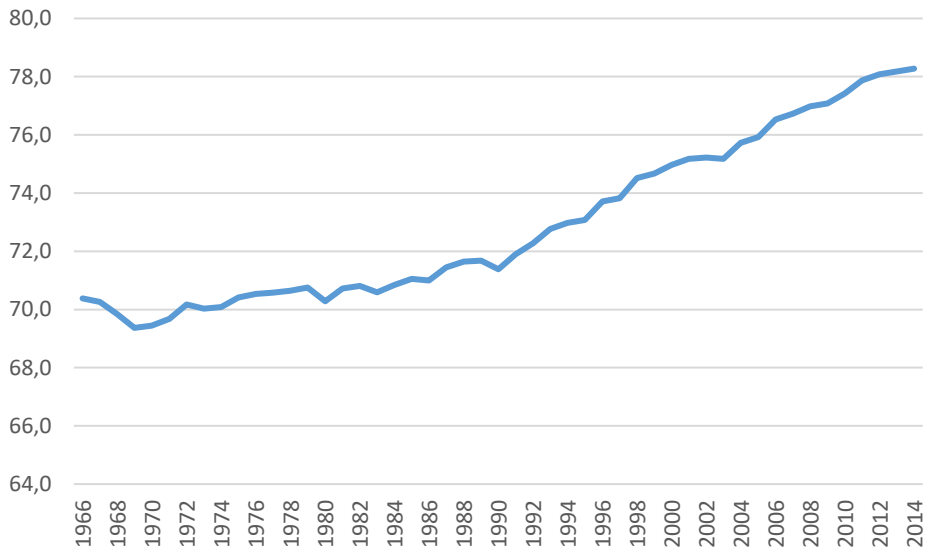
Zdroj:"Vybrané devizové kurzy", n.d.

Z toho faktu těží exportéři, mezi které se řadí i ELLA-CS. Jelikož téměř 90 % tržeb je inkasováno v zahraničních měnách, citelné oslabení koruny má pozitivní dopad výši hospodářského výsledku. Je ovšem třeba míti na paměti efekt působící opačným směrem, kdy některé klíčové vstupních materiály jsou nakupovány za devizy od zahraničních dodavatelů.

11.1.3 Analýza společenského prostředí

Analýza sociálních faktorů zahrnuje bezesporu demografické ukazatele. Stárnutí obyvatelstva se ve vyspělých ekonomikách řadí mezi obecně známé jevy. Pro firmu podnikající v oboru zdravotnictví je jeden z velmi významných veličin očekávána délka dožití. Ta se s rozvojem lékařské péče neustále zvyšuje. Graf níže ukazuje, jak pozvolný růst délky dožití akceleroval na přelomu 80. a 90 let. S přechodem československého státu na tržní ekonomiku. Z tohoto jevu můžeme usuzovat na významné zlepšení lékařské péče.

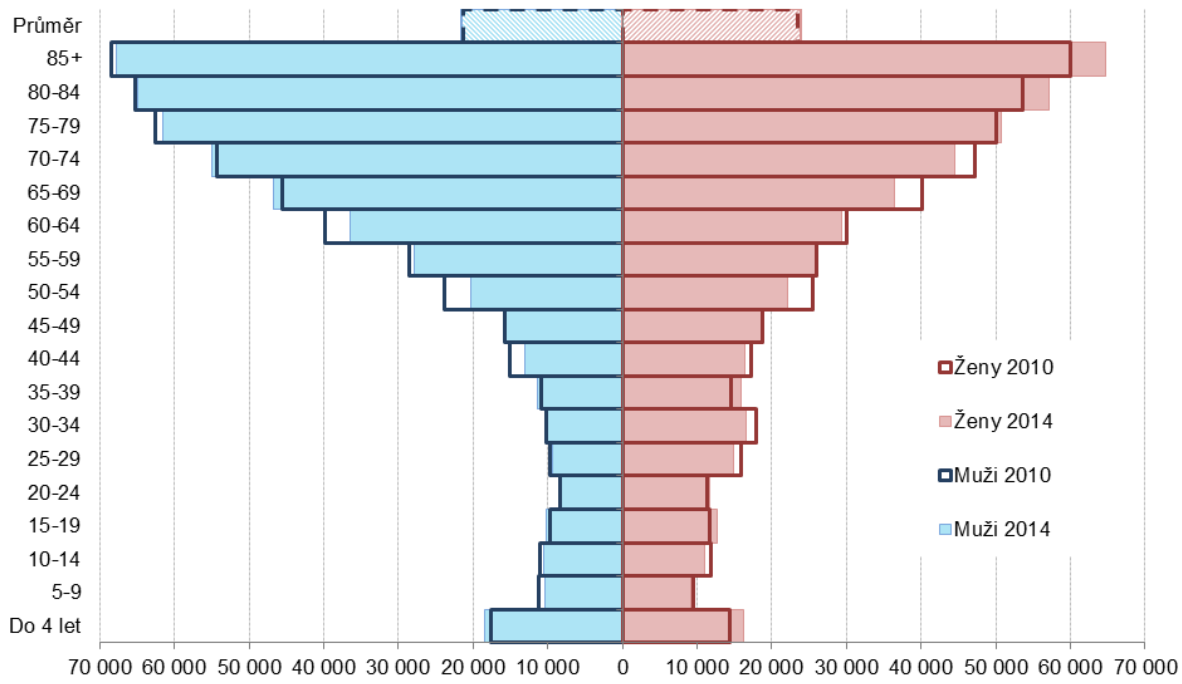
Obrázek 33 Průměrná délka dožití v letech u obyvatel České republiky při narození počínaje rokem 1966



Zdroj: "Life expectancy at birth, total (years)", 2016

Jelikož společnost ELLA-CS z velké části umožňuje zlepšení kvality života pacientů s nádorovým bujením, výrobky jsou především implantovány lidem v pokročilém věku. Na tomto místě je proto také potřeba zohlednit, zda výdaje státu na zdravotní péči odpovídají zvýšeným potřebám stárnoucího obyvatelstva.

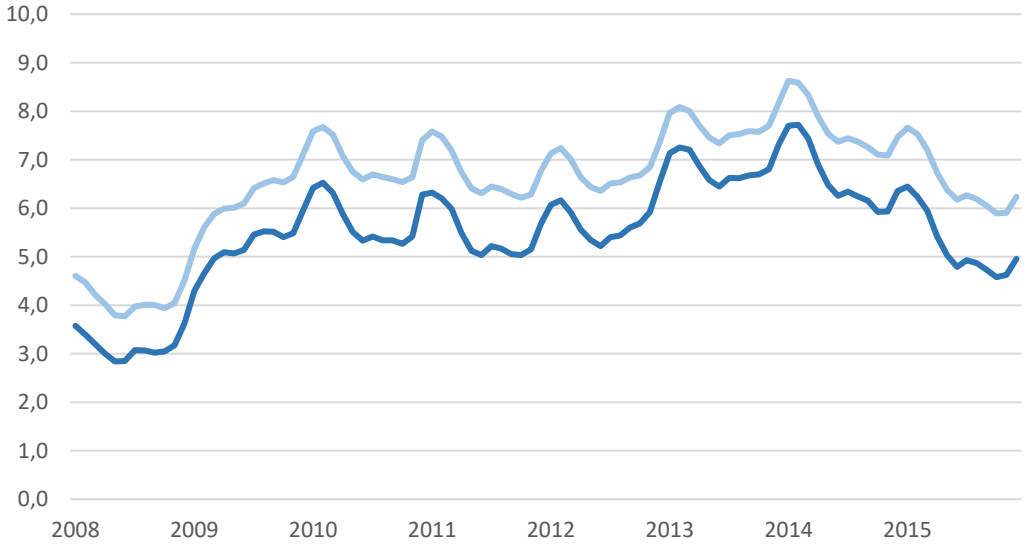
Obrázek 34 Porovnání průměrných výdajů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči na jednoho pojištěnce v Kč



Zdroj: "Výsledky zdravotnických účtů ČR 2010–2014", 2016

Naopak z pohledu inovativní firmy, která staví svou výrobu na aplikaci pokročilých technologií, je nezbytné zajistit zaměstnance s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Podíl nezaměstnaných osob se v Královéhradeckém kraji, kde společnost ELLA-CS působí, pohybuje dlouhodobě pod celorepublikovým průměrem a patří k regionům s nejnižší nezaměstnaností vůbec. Graf znázorňuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu ve stejném věku vyjádřený v procentech. Tmavě modrá křivka představuje krajské hodnoty, zatímco světlemodrá křivka průměr ČR.

Obrázek 35 Podíl nezaměstnaných osob v Královehradeckém kraji a v ČR v procentech v letech 2008-2015



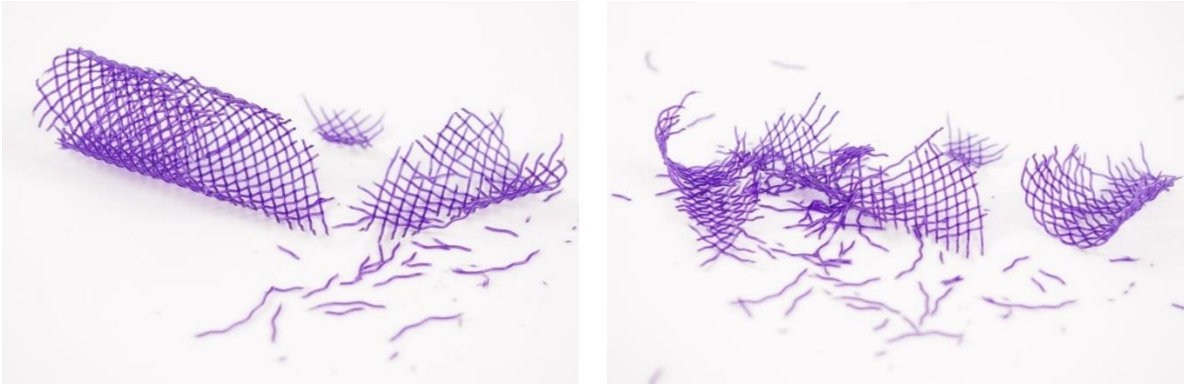
Zdroj: "Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob", 2016

Jelikož výroba zdravotnických prostředků vyžaduje znalosti jak lékařských, tak technických věd, obsazení náročnějších pracovních pozic není snadné. Jak uvádí Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje, kraj nabízí širokou paletu vysokoškolských oborů včetně studia medicíny a farmacie. Limitujícím faktorem je ovšem absence technických oborů, tudíž nabídka absolventů nepokrývá dostatečně poptávku místních firem (Centrum investic, rozvoje a inovací, 2014). S tímto důsledkem se prakticky potýká i společnost ELLA-CS při získávání nových zaměstnanců.

11.1.4 Analýza technologického prostředí

Jako inovativní firma musí ELLA-CS neustále sledovat vyvíjející se technické a technologické prostředí tak, aby nezaostala za konkurencí. To lze přiblížit na příkladu použití materiálu, ze kterého vyrábí stenty. První výrobky se skládaly z implantabilního nerezového drátu. S postupem času došlo k inovaci designu včetně použitého materiálu. Použitý kov je speciální slitina titanu a niklu vykazující tvarovou paměť, tzv. nitinol. Tento materiál byl původně vyvinut pro použití v letectví a kosmonautice. Vykazuje vhodné vlastnosti i jako implantát v lidském těle, nicméně technologie jako taková je dobře popsána a stenty z nitinolového drátu nabízejí prakticky všechny konkurenční firmy. Z tohoto důvodu je značná pozornost upřena na vývoj produktů z degradabilního materiálu. Prvním zástupcem nové generace výrobků je SX-ELLA BD Stent pro použití v jícnu a další aplikace jsou nyní vyvíjeny.

Obrázek 36 SX-ELLA BD Stent v pokročilém stadiu rozpadu



Zdroj: Obrazové materiály společnosti ELLA-CS

Tělo biodegradabilního stentu je tvořeno vláknem z polydioxanonu. Tento syntetický polymer je také známý jako vstřebatelný materiál používaný pro šití měkkých tkání včetně aplikací v kardiovaskulární a oční chirurgii.

11.1.5 Analýza životního prostředí

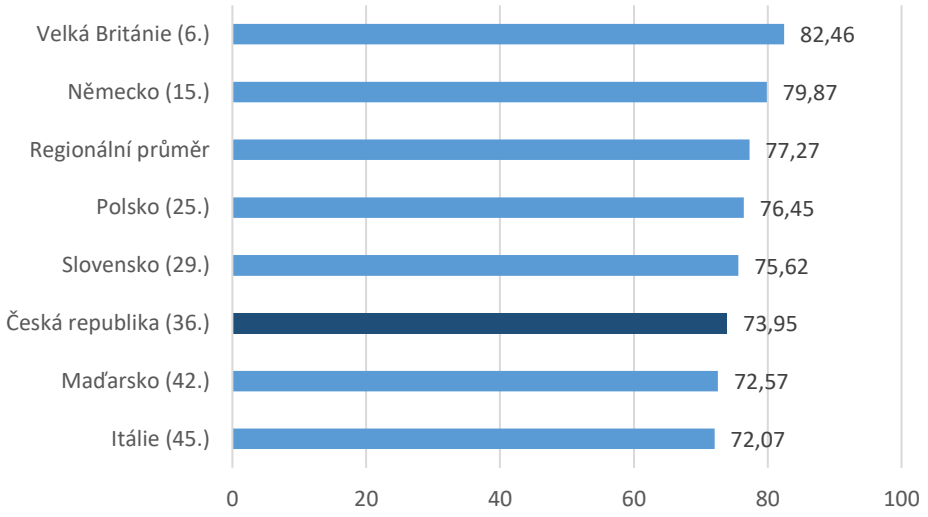
Produkce společnosti není náročná na využití zdrojů energie či vstupních materiálů, což je dáno velkým podílem ruční práce při pletení stentů. Stejně tak nevytváří odpady znečišťující životní prostředí. ELLA-CS je dlouhodobým držitelem certifikátu „Bezpečný podnik“ udělovaném Státním úřadem inspekce práce v souladu s normami ČSN EN ISO 14001:2016 (Environmetální management) a ČSN OHSAS 18001:2008 (BOZP). V rámci integrovaného systému bezpečnosti práce je zvyšována úroveň nejen bezpečnosti práce, ale i požární ochrany a ochrany životního prostředí. Řízením environmentální výkonnosti dokáže firma monitorovat a ovlivňovat environmentální výkonnost, dodržovat závazné povinnosti a plnit stanovené environmentální cíle. (Politika a Cíle IS BP na období 2016–2018, 2016).

11.1.6 Analýza právního prostředí

Malé a střední podniky jsou povinny řídit se řadou legislativních požadavků. Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své zprávě o vývoji malého a středního podnikání deklaruje, že snižování administrativní zátěže podnikatelů patří dlouhodobě k prioritám vlád ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016b).

Světová banka zveřejňuje každoročně studii „Doing Business“. Studie se zabývá tím, jak náročné je pro podnikatele založit a spravovat malý či středně velký podnik v souladu s regulacemi daného státu. Česká republika se letos umístila na 36. místě, ovšem oproti roku 2015 sestoupila o tři místa níže z 33. pozice. Graf zobrazuje pořadí zemí na základě benchmarku sestaveného z 10 ukazatelů, jako jsou založení právnické osoby, získání stavebního povolení, přístup k úvěrům, vymahatelnost smluv a další. Hranice 100 bodů představuje zemi s nejpříznivějším podnikatelským prostředím jako benchmark (World Bank, 2016)

Obrázek 37 Umístění České republiky v žebříčku zemí dle studie Doing Business za rok 2016



Zdroj: World Bank, 2016

Pokud odhlédneme od povinnosti plnit celou řadu obecných legislativních požadavků, ELLA-CS z povahy svého podnikání musí být v souladu s oborově specifickými požadavky v odvětví vývoje a výroby zdravotnických prostředků. Ty spadají do rizikových skupin výrobků, u kterých musí být před uvedením na trh posouzena shoda a přidělena CE značka. Dokumentem definujícím základní požadavky pro udělení shody je Směrnice Rady 93/42/EHS o zdravotnických prostředcích včetně jejích příloh. V českém právním prostředí je pak tato povinnost upravena především zákonem č. 264/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a nařízením vlády č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky. Kromě toho je společnost ELLA-CS povinna dle uvedené směrnice zavést a udržovat systém řízení kvality, což prakticky realizuje následováním normy ČSN EN ISO 13485:2012.

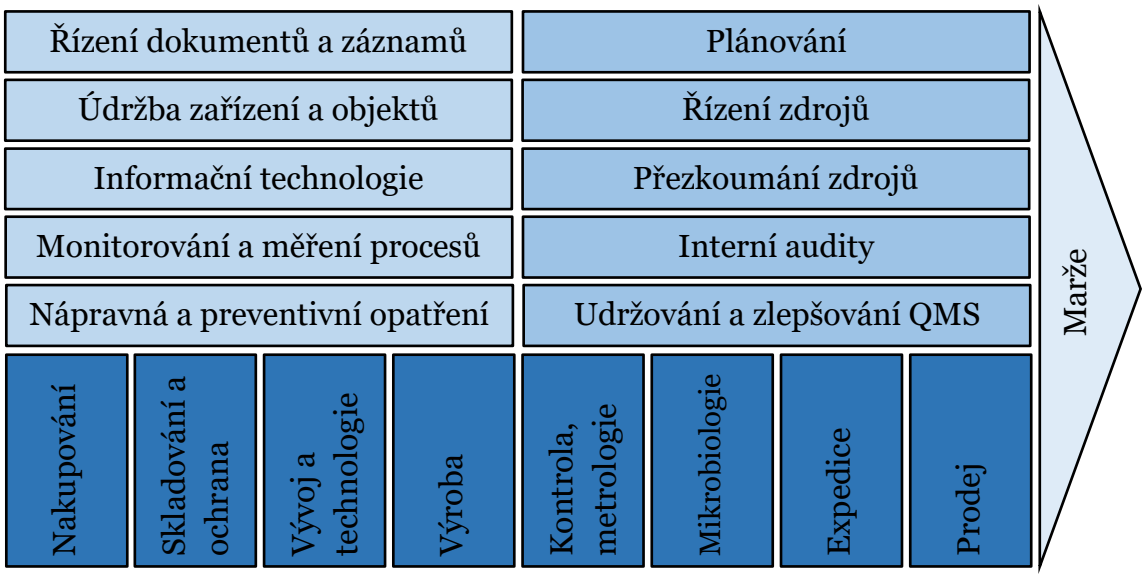
Globální trend v odvětví ovšem klade na výrobce stále vyšší nároky, které mají tendenci kopírovat velmi přísné, rostoucí požadavky severoamerického trhu v čele s tamějším Úřadem pro kontrolu potravin a léčiv (tzv. FDA). V současnosti Evropská komise připravuje nové nařízení týkající se zdravotnických prostředků pod pracovním názvem „Medical Device Regulation“. Oproti stávajícím předpisům zvyšuje odpovědnost výrobců, požaduje více klinických dat ve vyšší kvalitě a klade větší nároky na kvalitu a bezpečnost výrobku během jeho celého životního cyklu (Loh & Boumans, 2016) V březnu letošního roku již byla také vydána verze ISO 13485:2016, která bude převzata do českého prostředí. (Bašta, 2016). Bez respektování legislativního prostředí, obzvláště v takto regulovaném odvětví, nemůže firma uspět shoda s legislativou je jednoznačně jedním z kritických faktorů úspěchu.

11.2 Hodnotový řetězec

Jelikož ELLA-CS využívá pro systém kvality normu ČSN EN ISO 13485 založenou na procesním řízení (dále jen QMS), lze vycházet pro sestavení hodnototvorného řetězce z již definovaných procesů. Ty jsou dle dokumentace QMS děleny na procesy hlavní, vedlejší a pomocné.

Jako hlavní procesy společnost identifikovala činnosti znázorněné na Obrázek 38 tmavě modrou barvou. Oproti Porterově hodnotovému řetězci je patrné podrobnější dělení. Jestliže hlavní procesy by měly umožnit fyzický vznik výrobku, vývoj a technologii by dle této logiky bylo možné přesunout do podpůrných funkcí. Naopak z obrázku vyplývá, že je značně přehlížen aspekt vstupní i výstupní logistiky. To odpovídá skutečnosti, kdy je tok vznikajícího výrobku rozdroben mezi tři provozovny (dvě v Hradci Králové, jedna v Třebechovicích pod Orebem) a sterilizační jednotkou smluvního dodavatele vzdáleného 80 km. Podpůrné (světle modré) a řídící procesy (modré) jsou z velké části diktovány zavedeným systémem řízení kvality. Z hlediska vyhodnocování je zde prostor pro optimalizaci celkového počtu procesů. Naopak podpůrný proces řízení lidských zdrojů dle Portera je ve stávající modelu vnořen jako jeden z mnoha plánovaných a řízených zdrojů. V případě jeho vyčlenění by jej bylo možné adekvátně měřit a sledovat, což by managementu poskytlo cenné informace o personálním zajištění společnosti.

Obrázek 38 Hodnototvorný řetězec společnosti ELLA-CS dle stávajícího procesního rozdělení



Zdroj: Vlastní tvorba s využitím procesů definovaných v Příručce systému managementu kvality ELLA-CS

11.3 Konkurence a velikost trhu

Tabulka 10 uvádí vybrané konkurenty ELLA-CS na poli nitinolových stentů (bude dále vysvětleno v kapitole 11.1.4). Z tabulky vyplývá, že většina výrobců dodává na trh kompletní portfolio gastrointestinálních stentů. U ostatních výrobců absence některých typů neznamená nezvládnutí technologie výroby, nýbrž zaměření na jinou oblast, kde tyto stenty tvoří pouze okrajovou část portfolia. Je zde patrné nasycení trhu a z toho vyplývající cenová „eroze“, kdy výrobky již nejsou schopny mezi sebou konkurovat jinak než cenou. Výrobky konkurenčních firem se mezi sebou na první pohled neliší. V tomto kontextu získává na významu role biodegradabilního stentu, kterým disponuje ELLA-CS, což bude rozvedeno dále v textu.

Tabulka 10 Přehled vybraných konkurentů dle země původu a kategorie výrobků

	Země původu	Jícnové	Biliární	Enterální	Kolonické
Boston Scientific	USA	●	●	●	●
Cook Endoscopy	USA	●	●	●	●
Gore	USA		●		
Merit Medical Systems	USA	●	●		
ENDO-FLEX	SRN	●	●	●	●
Optimed	SRN		●		
Leufen Medical	SRN	●	●	●	●
M.I. Tech	Jižní Korea	●	●	●	●
Stenttech	Jižní Korea	●	●	●	●
Taewong	Jižní Korea	●	●	●	●

Zdroj: Webové stránky uvedených výrobců

Pokud chceme zkoumat velikost trhu, je vhodné si jej dle cílového použití výrobku rozdělit na vaskulární (použití v krevním řečišti) a nevaskulární. ELLA-CS se z velké většiny zabývá produkcí stentů do trávícího traktu, do nevaskulární skupiny lze ovšem zařadit i stenty bronchiální, urologické, oftalmologické či dokonce neurologické. Velikost celosvětového trhu nevaskulárních stentů je odhadována na 500 milionů USD ročně (Sengupta & Rajan, 2015). Z těchto údajů lze odvodit, že společnost ELLA-CS zaujímá tržní podíl v nižších jednotkách procent. Momentálně se při ročních tržbách 125 mil. Kč a kurzu 25 CZK/USD pohybuje podíl okolo jednoho procenta.

11.4 SWOT

Metodou volby pro analýzu vnitřního prostředí je matice SWOT. Pro snadnější orientaci kombinuje ve sloupcích silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, zatímco je v řádcích rozčleněna na perspektivy dané modelem BSC.

Tabulka 11 Tabulka SWOT dělená dle perspektiv Balanced Scorecard

Silné stránky	*Slabé stránky*	*Příležitosti*	*Ohrožení*
Finance			
Vysoká finanční likvidita Nulové zadlužení Čerpání dotací	Controlling Manažerské účetnictví Návratnost investičních projektů	Nakládání s dostupným kapitálem Vstup investora Nízké úrokové sazby	Posílení kurzu CZK Cenová eroze standardní produkce Nákladnost nových regulatorních požadavků
Zákazníci			
Proklientský přístup Zastoupení na všech kontinentech Flexibilita Tradice zavedené evropské firmy	Přímé zastoupení na klíčových trzích Dodací lhůty Zastarávající část výrobkového portfolia	Vstup do USA Specifické tržní niky Nové indikace degradabilního stentu Regiony S. a J. Ameriky a JV Asie (Japonsko)	Politicky nestabilní regiony Zpětné bonusy konkurence „Generická konkurence“, komoditizace

Pokračování na následující straně

Interní procesy			
Schopnost diverzifikace činností dle aktuální situace Flexibilita vývoje Zakázkové úpravy	Komplikovaný QMS Zaostávající procesní řízení Organizace výroby Chybějící projektové řízení Klinické zkoušky	Optimalizace vývoje a výroby Vlastní sterilizační jednotka	Závislost na kritických dodavatelích Nesplnění požadavků zákaznických auditů Zpřísňující se regulatorní požadavky na klíčových trzích
Učení se a růst			
Vazby na klinická pracoviště	Rezervy ve znalostech materiálu Koordinace řízení v souladu se strategií, Plochá organizační struktura	Inovace degradabilního stentu Měření spokojenosti zaměstnanců	Nedostatek technických inženýrů Odchod klíčových pracovníků Nabourání patentu a know-how Klinické studie konkurence

Zdroj: vlastní tvorba

Finanční analýza provedená výše napovídá, že mezi silné stránky podniku jednoznačně patří finanční pozice podniku, a to z několika důvodů. Vedení společnosti má k dispozici dostatečné množství hotovosti pro další rozvoj. Míra zadlužení je nízká, tudíž by bylo možné v případě potřeby získat dodatečné prostředky formou bankovního úvěru. Jako třetí zdroj financování připadá kapitál nového vlastníka v případě, kdy by se rozhodlo o prodeji společnosti. Na druhé straně lze zlepšit nakládání se současnými finančními zdroji zavedením sofistikovanějšího účetního systému, který by dokázal sledovat nákladovost jednotlivých činností. Co se týče investic, jednotlivé vývojové projekty nejsou sledovány z hlediska finanční návratnosti, což je pro sledování naplňování strategických cílů klíčové.

Předchozí analýza konkurence odhalila, že se společnost potýká s globální konkurencí. Z tohoto důvodu si nemůže dovolit přenechat nejlukrativnější trhy konkurenci. Pro perspektivu zákazníků tedy vyplývá nutnost proniknutí se svými výrobky mimo jiných do USA, Brazílie a Japonska, pokud možno s co nejširší produktovou řadou. Jestliže dokáže vhodně uchopit i potenciál biodegradabilního materiálu, odvrátí tak do značné míry hrozby spočívající v nízké inovativnosti tradičních kovových stentů a s tím souvisejícího tlaku na cenu těchto produktů. Otázkou zůstává, nakolik vhodný je striktně dodržovaný distribuční model, kdy kromě České a Slovenské republiky nemá v žádné ze zemí vybudováno přímé obchodní zastoupení.

V oblasti interních procesů společnost především staví na své schopnosti rychlého přizpůsobení se, jak je typické pro prostředí malé firmy. Tento fakt je ale zároveň slabou stránkou, kdy projekty dlouhodobého rázu nejsou důsledně řízeny. V případě, že by tyto aktivity byly sladěny se strategií firmy, mohly by odemknout skrytý růstový potenciál. Totéž by bylo možné říci o procesním řízení na provozní úrovni. Při vhodném nasměrování zdrojů do této oblasti by mohly být účinně odvráceny hrozby v podobě nesplnění požadavků budoucích zákaznických auditů. Rovněž zlepšené procesní řízení dokáže do určité míry eliminovat rizika vyplývající z dodavatelských vztahů.

Uvedená fakta jsou nerozlučně spjata se schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců, již přeměňují definovanou strategii ve skutečnost. Tento aspekt prostupuje všemi činnostmi personálního řízení od oslovování vhodných kandidátů, jejich získávání až po udržení klíčových odborníků a jejich rozvoj. Vhodně nastavené metriky by v tomto ohledu dokázaly měřit výkonnost personálních procesů a zajistit návaznost na strategické směřování společnosti. Hledisko biodegradabilního materiálů je zde zachyceno ve formě nutného posunu znalostí směrem k polymerům neboli plastovým materiálům. Rovněž s rostoucí velikostí firmy nelze zanedbávat znalosti v řízení podniku a manažerské dovednosti vedoucích pracovníků.

12 Strategie

Dříve než přistoupím formulaci strategie, je potřeba zmínit, jak požadavky systému řízení kvality a integrovaného systému bezpečnosti práce (dále jen IS BP) ovlivňující firmu jako celek.

12.1 Politika a cíle kvality

Společnost stanovuje Politiku a Cíle kvality jako mandatorní součást implementované normy ČSN EN ISO 13485:2012. Oba dokumenty jsou součástí Závěrečné zprávy o úspěšnosti firmy při zabezpečování QMS. Tyto dokumenty jsou následně schvalovány na poradě vedení na konci hodnoceného období.

Politika kvality je vyhlašována na víceleté období a nalezneme v ní výpovědi obecného rázu členěné do tří oblastí:

1) Ve vztahu k zákazníkovi
2) Ve vztahu k pracovníkům firmy
3) Ve vztahu k rozvoji a zdokonalování firmy

První bod dává do popředí naplňování požadavků zákazníka. Toho by mělo být dosahováno aktivní komunikací se zákazníkem, vývojem, výrobou a prodejem výrobků odpovídajících kvalit a schopností reagovat na zpětnou vazbu získanou z trhu. Druhý bod zmiňuje rozvoj schopností a dovedností a motivace pracovníků, a to s ohledem na zefektivňování QMS. Třetí bod pak vybízí k řízenému zpracování dat za účelem dosažení obchodních cílů a rozvoje firmy. Rozvoj firmy má být rovněž zajištován efektivní komunikací a týmovou spoluprací (Politika kvality, 2011).

Cíle kvality jsou členěny na tři okruhy tak, jak je stanovuje Politika kvality. Z celkového počtu jednadvaceti cílů je ovšem pro praktické využití v BSC vhodná přibližně polovina, jelikož u zbývající části nejsou stanovena měřítka. Není tedy možné vyhodnotit, nakolik byl daný cíl splněn. S výjimkou finanční perspektivy se okruhy cílů kvality překrývají s klasickým členěním perspektiv v BSC.

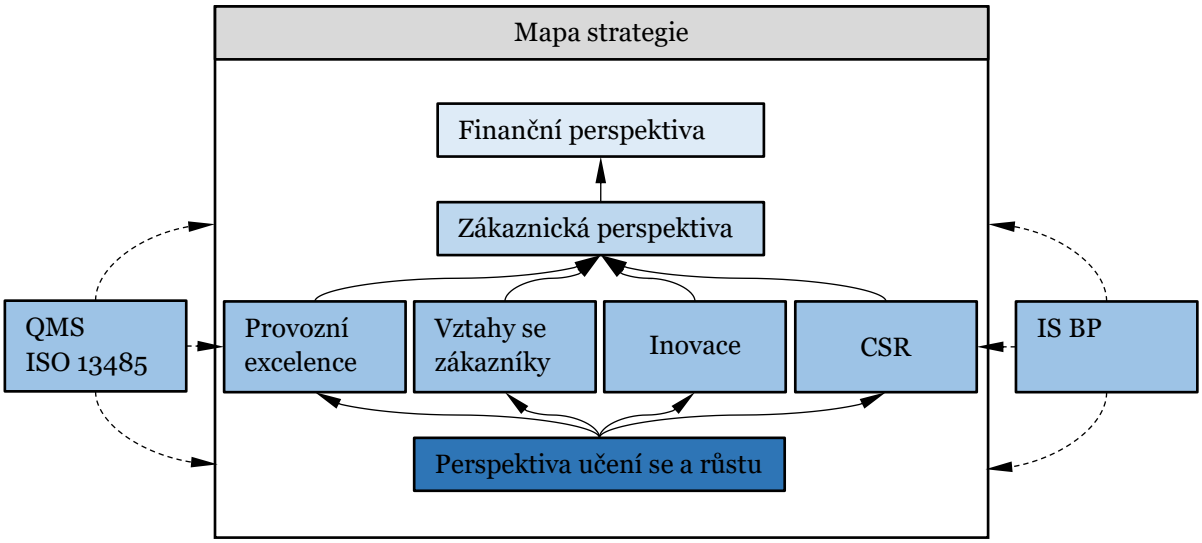
12.2 Politika a cíle IS BP

Politika integrovaného systému bezpečnosti práce obsahuje čtyři body. Zaprvé usiluje o udržení dosažené vyšší úrovně BOZP v rámci celé organizace zapojením všech zaměstnanců. Za druhé si klade za cíl zlepšit image společnosti v očích obchodních partnerů i veřejnosti udržováním a propagací IS BP. Třetí bod zahrnuje zlepšení oblasti implementace a následné realizace legislativních požadavků. Poslední bod definuje

zlepšování pracovních podmínek pracovní a sociální pohody na pracovištích (Politika a cíle IS BP na období 2016–2018, 2016).

Cíle IS BP pak konkretizují stanovenou politiku především s ohledem na zaměstnance a interní procesy společnosti. Zde je sledovatelnost splnění cílů mnohem obtížnější, jelikož ani v jednom z cílů není uvedeno kritérium, při jehož naplnění lze cíl prohlásit za splněný.

Obrázek 39 Zjednodušená mapa strategie integrující QMS a IS BP



Zdroj: Vlastní tvorba s využitím Kaplan & Norton (2010)

Obrázek 39 dává do souvislosti strategickou mapu a stávající systém řízení kvality a systém bezpečnosti práce. Již zavedené systémy jsou v případě ELLA-CS nástrojem, jak naplnit legislativní požadavky. To znamená, že ztrácejí svůj význam jako konkurenční výhoda a jsou do značné míry existenční nutností. Z takto definovaných systémů také vyplývá, že stěží mohou mít strategický přesah. To potvrzují Kaplan & Norton (2010), kteří k těmto přístupům zastávají neutrální postoj. Při správném zvládnutí systémy kvality a bezpečnosti práce zlepšují provozní řízení a je možné je integrovat do strategické mapy, což v konečném důsledku může podpořit realizaci strategie.

Při zohlednění uvedeného můžeme přistoupit k formulaci strategie. V prohlášení strategie se bude odrážet již dříve definovaná vize.

> *„Společnost ELLA-CS si klade za cíl růst celkového obratu do výše 200 mil. Kč do konce roku 2020. Toho bude dosaženo efektivním nastavením provozních podmínek v souladu s regulacemi, optimálním využitím dostupného kapitálu a inovací portfolia společnosti skrze výzkum v oblasti degradabilních stentů pro léčbu onemocnění trávicí a dýchací soustavy.“*

13 BSC

Jak už bylo mnohokrát uvedeno, strategická mapa graficky zobrazuje proces realizace strategie pomocí čtyř na sobě závislých perspektiv. Kaplan & Norton (2010) pro objasnění kauzálního řetězce používají jednoduchý narativ. V perspektivě růstu

připravíme své lidi tak, aby v perspektivě procesů zajišťovali strategické procesy, které v perspektivě zákazníků realizuje očekávání zákazníků, jež ve finanční perspektivě zaručuje naplnění očekávání vlastníků. Pro každou z perspektiv uvedu strategické cíle společnosti ELLA-CS včetně měřítek a cílových hodnot, v závěru kapitoly všechny uvedené cíle znázorním graficky v podobě strategické mapy.

13.1 Měřítka a cílové hodnoty

Je potřeba zmínit, že definování měřítek u jednotlivých strategických cílů a s nimi souvisejících cílových hodnot není snadná záležitost. V případech, kdy firma ve sledované oblasti již měření provádí, lze jednoduše metriku převzít, případně poupravit a začlenit ji do některé z perspektiv. Z hlediska realizace budou nejnáročnější situace, kdy bude nucena metriku pro svůj účel navrhnout a nastavit vhodné cílové hodnoty na základě průběžného sběru dat. Toto je i případ společnosti ELLA-CS, která by v případě, že by se rozhodla pro implementaci BSC, musela věnovat podstatné úsilí na změnu vybraných podnikových procesů a jejich měření. Ty totiž v současnosti nemají návaznost na naplňování zde definované vize a strategie.

13.2 Perspektiva učení se a růstu

Strategické téma pro téma perspektivu učení se a růstu jsem stanovil jako „Být stabilním a vyhledávaným zaměstnavatelem“. Pro účely nastavení konkrétních cílů a jejích měřítek je toto prohlášení pochopitelně příliš obecné. Je proto nezbytné definovat několik konkrétních cílů, které budou prohlášení naplňovat z praktické stránky.

Jako základní měřítka této perspektivy Kaplan & Norton (2005) jmenují tři oblasti, kterými jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. První z nich, spokojenost, určuje nakolik naplněny zbývající dvě měřítka. Spokojenost lze měřit dotazníkovým šetřením skládajícím se z dílčích otázek. Ty zahrnují názory zaměstnanců na smysluplnost vykonávané práce, podporu od nadřízených či dostatečný přístup k informacím potřebných pro výkon práce. Postoje jsou zachyceny na škálách. Jelikož v současnosti postojové dotazníky společnosti ELLA-CS takovéto postoje nezachycují, proto budu vycházet z arbitrárně nastavené hodnoty.

Do jaké míry vytváří stabilní pracovní klima pro zaměstnance, vyjadřuje v českém prostředí fluktuace neboli míra odchodů. Dle Dvořákové (2012) se ukazatel vypočítá procentuálně vyjádřený podíl pracovníků, kteří odešli z organizace k průměrnému počtu zaměstnanců za dané období. Ukazatel zaměřující se nové pracovníky nazývá jako mírů přežití, která je definována jako podíl odcházejících pracovníků k celkovému počtu přijatých pracovníků po uplynutí stanoveného období, např. jednoho roku. Jako žádoucí míra fluktuace je považována hodnota ve vyšších jednotkách procent, to se ovšem může lišit dle odvětví ("Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012", 2013). Třetici ukazatelů uzavírá produktivita zaměstnanců. Lze ji poměrně snadno vyjádřit jako přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance. Jak ovšem autoři uvádějí, poměrový ukazatel je problematický tím, že pro ovlivnění jeho výše lze využít i zmenšení jmenovatele (v tomto případě to znamená snížení počtu zaměstnanců). S vědomím tohoto omezení lze tento ukazatel využít jako startovní bod i proto, že data

jsou ihned dostupná. Za rok 2015 byla dosažena hodnota 774,6 tis. Kč na jednoho pracovníka. S ohledem na to, že společnost dosáhla v posledních dvou letech růst tohoto ukazatele okolo hodnoty 8 %, ambiciózním cílem je zvyšování tohoto ukazatele nad 10% hranicí.

Tabulka 12 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy učení se a růstu

Cíl	Metrika	Cíl. Hodnota
Vyhledávaný a respektovaný zaměstnavatel	Spokojenost zaměstnanců	>80 % agregátního ukazatele spokojenosti
Stabilizace klíčových pracovníků	Fluktuace, %	<7 %
Produktivní zaměstnanci	Přidaná hodnota / zaměstnanec	> 10% růst

Zdroj: Vlastní tvorba

13.3 Procesní perspektiva

Společnost ELLA-CS používá procesní řízení vystavěné na normě systému managementu kvality pro zdravotnické prostředky. Jak už bylo zmíněno, pro řešení provozních hledisek kvality výroby a navazujících činností lze pro aplikaci BSC tento systém využít. Cílová hodnota efektivity QMS je každoročně stanovena na 75 %. Obhájení certifikátu QMS je také jedním z cílů kvality, jelikož výrobce je povinen prokázat shodu s těmito požadavky.

Vývoj zdravotnických prostředků je náročný proces svázaný mnohými regulacemi. Je také náročný časově, jelikož mezi prvním zjištěním požadavků zákazníka a zakončením klinických zkoušek nutných pro jeho ověření těchto požadavků může uplynout mnoho let. Jako jedno z měřítek inovační výkonnosti může být využito měření času potřebného od zahájení vývoje do uvedení zdravotnického prostředku na trh. Tento způsob měření výkonnosti inovačního procesu ovšem může svádět k tomu, že jsou prosazovány pouze inovace nižších řádů. Jejich realizace je méně časově náročná, nicméně jejich komerční potenciál je často omezený. Proto je vhodné použít vyvažující měřítko inovací vyjádřené například podílem tržeb nových (inovovaných) výrobků na celkových prodejích. Pouze zásadně inovativní výrobky mají potenciál generovat větší tržby ve srovnání s dílčími inovacemi při zachování dlouhého životního cyklu výrobku.

Provozním procesem může být myšlen fyzický vznik produktu, nebo v širším pojetí veškerý řetězec činností počínaje přijetím objednávky a dodáním zboží zákazníkovi konče. Pro měření výkonnosti tohoto procesu autoři (Kaplan & Norton, 2005) navrhují trojici měřítek čas-jakost-náklady. Čas potřebný pro fyzický vznik výrobku lze vyjádřit jako efektivnost výrobního cyklu, který je podílem doby zpracování a doby průchodu. Z hlediska měření kvality procesu mohou být zjišťovány různé ukazatele jako zmetkovitost, výrobky k přepracování, dodatečně vyskladněný materiál apod. Trojici provozních metrik pak uzavírají náklady. Klasické účetní systémy využívající nákladových středisek nejsou pro aplikaci BSC vhodné, jelikož proces plyne napříč různými středisky. Kalkulace nákladů podle činností (angl. Activity-based costing) dokáže, jak už vyplývá z jejího názvu, nákladovost procesů zohlednit. Zde vnímám největší překážku pro praktickou aplikaci BSC v malém podniku. Mohu pouze konstatovat, že podnik ELLA-CS v současnosti nemá k dispozici žádná data, která by

dokázala provozní procesy postihnout v detailu použitelném pro Balanced Scorecard. Pozitivním faktem je, že v současnosti probíhá úprava informačních systému tak, aby bylo možno měřit časovou náročnost výrobních operací. Na praktické výstupy je ovšem nutné si počkat.

13.3.1 Měření IS BP, environment, CSR

Integrovaný systém bezpečnosti práce spojuje mnoho oblastí, jmenovitě bezpečnost práce a ochrany zdraví, požární ochranu, hygienu práce, duševní hygienu, ochranu životního prostředí a nakládání s odpady včetně nebezpečných látek (Organizace IS BP, ELLA-CS, 2016). Praktické prověření těchto oblastí je realizováno pravidelnou obhajobou ceny „Bezpečný podnik“, který uděluje Státní úřad inspekce práce. Jelikož toto ocenění prověřuje splnění požadavků na úrovni vyšší, než je zákonem daná povinnost, lze obhájení ceny považovat za naplnění tohoto cíle.

Tabulka 13 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy procesů

Cíl	Metrika	Cíl. Hodnota
Naplňování požadavků QMS	Efektivita QMS	75 %
Kompetence v inovacích	Doba nutná k uvedení na trh	různá
	Podíl tržeb z nových výrobků	různý
Stabilizace běžící výroby	Efektivnost výrobního cyklu	Nutno stanovit
	Zmetkovitost, přepracování	Nutno stanovit
	Náklady na proces	Nutno stanovit
Bezpečnost práce a environmentu	Efektivita IS BP	Ocenění „Bezpečný podnik“

Zdroj: vlastní tvorba

13.4 Zákaznická perspektiva

V případě společnosti ELLA-CS její zákazníci vyplývají z použitého obchodního modelu. Zatímco v České a Slovenské republice je prodej směřován přímo jednotlivým zdravotnickým zařízením reprezentovaným konkrétními lékaři, v převážné většině (z 90%) je produkce exportována na trhy, kde prodej zajišťují specializování distributoři. Z tohoto důvodu je možnost kontaktu s lékaři omezená na osobní návštěvy během zahraničních obchodních cest a účasti na lékařských sympoziích a kongresech. Jako zastřešující měřítko považuji spokojenost distributora s výrobky a službami výrobce. Pro tyto účely lze sestavit dotazník zjišťující postoje distributorů. Momentálně takový dotazník není k dispozici. Jako podporující cíle lze použít spolehlivost výrobků a služeb vyjádřenou počtem reklamací a dobou potřebnou k vyrozumění zákazníka o vyřešení reklamace. Kromě výrobků uváděných pod vlastní značkou ELLA-CS dodává část produkce finálním výrobcům. Z hlediska životního cyklu výrobku zde odpadají pro dodavatele některé z aktivit, přičemž je především kladen důraz na zabezpečení výroby. Proto začleňuji strategickou výpověď stabilního OEM dodavatele do zákaznické perspektivy. Při zvládnutí požadavků odběratele firma získává relativně stabilní odbytový kanál a s tím související tržby, což může vhodně posloužit také jako měřítko úspěšnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu. Jako vyvažující měřítko především pro následující ukazatele z finanční perspektivy navrhuji ziskovost zákazníků vyjádřenou jako průměrný krycí příspěvek pro jednotlivé distributory. Noví i stávající

zákazníci by měli být vyhodnocováni z hlediska zisku, nikoli pouze dle objemu prodejů. Nadměrný růst obratu tak nesmí být generován na úkor cíle společnosti tvořit zisk.

Tabulka 14 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy zákazníků

Cíl	Metrika	Cíl. Hodnota
Spolehlivost výrobků a služeb	Počet reklamací Doba vyřízení reklamace	<3 promile 10 pracovních dní
Spokojenost distributorů a zákazníků	Výstup dotazníkového šetření	neznámá
Stabilní OEM dodavatel	Úspěšnost OEM partnerství	30 % obratu společnosti
Ziskovost zákazníků	Průměrný krycí příspěvek distributora	>80 %

Zdroj: vlastní tvorba

13.5 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva stojí na pomyslném vrcholu strategické mapy. Všechny níže položené perspektivy by měly směřovat k naplňování finančních cílů podniku, skrze finanční výkonnost je následně realizována strategie a v delším časovém horizontu i vize podniku.

Jak ukázala zevrubná finanční analýza kapitole Finanční ukazatele, společnost ELLA-CS přibližně do roku 2011 následovala růstovou trajektorii. Jako měřítko úspěšnosti znovuobnoveného růstu se nabízí ukazatel celkových tržeb. Ten lze realizovat v podstatě dvěma způsoby. Vycházíme-li ze stávajícího portfolia výrobků, růstu tržeb může být dosaženo splněním regulatorních požadavků náročných trhů jako jsou USA, Brazílie či Japonsko. Jedná se o trhy s populacemi přesahujícími 100 milionů obyvatel, proto jsou pro naplnění strategie klíčové. V tomto případě metrika sleduje podíl nově registrovaných výrobků (např. do uplynutí jednoho roku od udělení registrace) na celkových prodejích. Druhou, taktéž nezbytnou částí strategie je mnohem větší důraz na biodegradabilní technologii výroby stentů oproti kovovým materiálům. Tento strategický cíl je vyjádřen růstem s pomocí inovací, kdy je vyhodnocován podíl degradabilních stentů na celkových tržbách. Za rok 2015 tento podíl dosáhl přibližně 20 %, není proto nereálné, aby v následujících letech překračoval 30% hranici. Přílišný důraz na růstové příležitosti ovšem může vyústit v nízkou návratnost investovaných prostředků v krátkém období, což může ohrozit finanční stabilitu společnosti. Jako vyvažující cíl jsem proto tvorbu zvolil ekonomické přidané hodnoty a návratnost vlastního kapitálu.

Tabulka 15 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy financí

Cíl	Metrika	Cíl. Hodnota
Zisk pro vlastníka	EVA, ROE	10 000 tis. Kč 20 %
Růst celkových prodejů	% růst tržeb	12,5 %
Růst pomocí inovací	% prodejů z biodegradabilních mat.	30 %
Růst splněním požadavků trhu	% prodejů nově registrovaných výrobků	10 %

Zdroj: vlastní tvorba

13.6 Strategická mapa

Tvorba strategické mapy je vizualizací všech předcházejících aktivit směřujících formulaci a detailnímu popisu strategie. Zachovává si logiku čtyř perspektiv užitých dříve, a přitom graficky zobrazuje příčinné vazby, které kaskádovitě směřují z nižších úrovní směrem nahoru tak, aby naplnily cíle nejvyšší úrovně, finanční perspektivy.

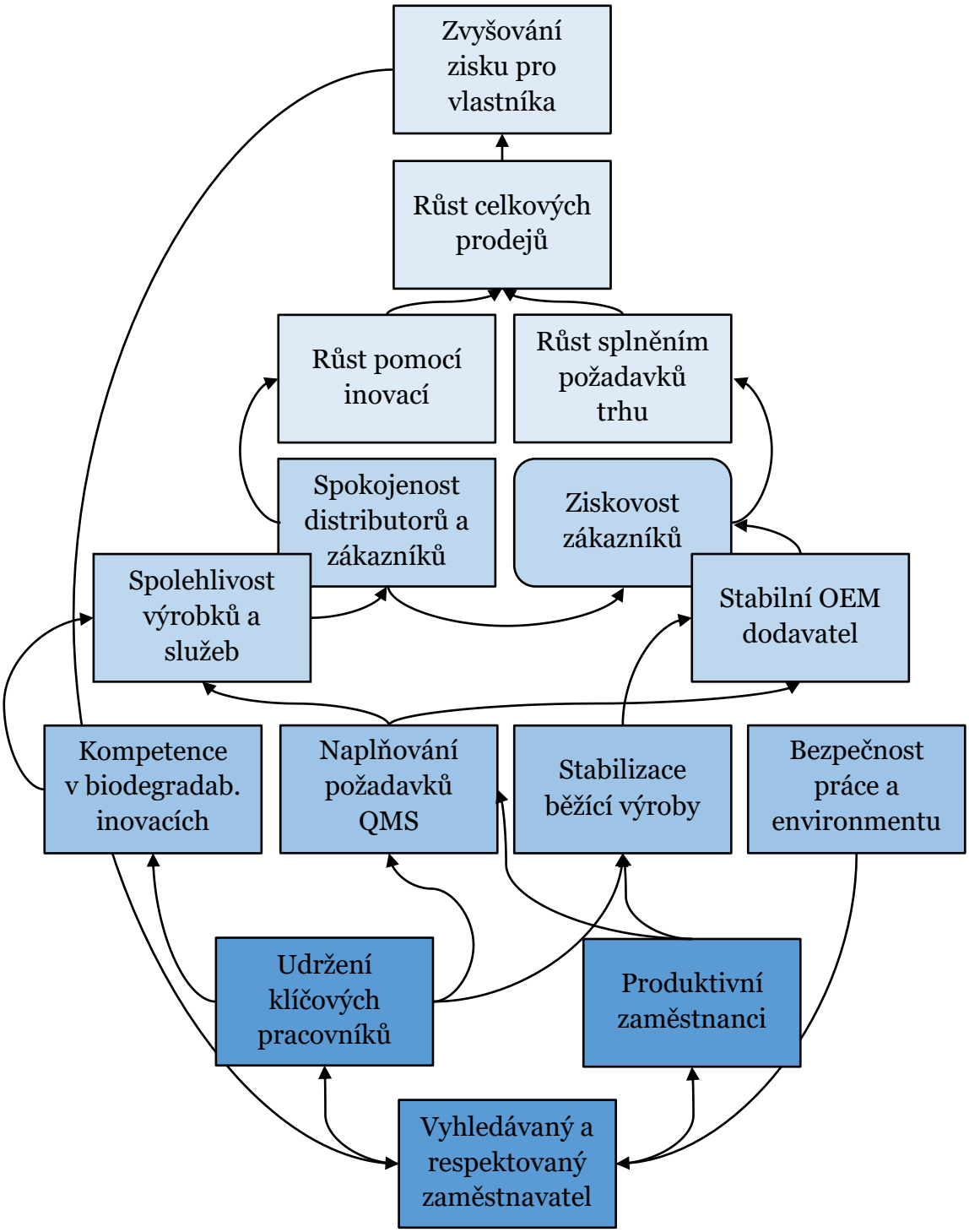
Tuto logiku použiji i při popisu mnou navržené strategické mapy pro účely společnosti ELLA-CS. V nejníže položeném patře se nachází první perspektiva učení se a růstu (znázorněno na Obrázek 40 tmavě modrou barvou), jež se se zaobírá zaměstnanci jako nejcennějším aktivem. První ze strategických cílů klade důraz na získávání pracovníků a budování dobrého jména firmy jako vyhledávaného a respektovaného zaměstnavatele. V současné době, kdy nezaměstnanost dosahuje několikaletých minim, je pro většinu firem obtížné získat ty správné zaměstnance, v technických oborech je tento trend ještě výraznější. Jakmile se zaměstnanec stává součástí pracovního prostředí, je to spokojenost zaměstnanců, která určuje, nakolik budou pracovníci produktivní a nakolik budou ochotni setrvat u stávajícího zaměstnavatele. To vyjadřují navazující cíle v rámci téže perspektivy.

Seshora přilehající druhou perspektivou je široká vrstva procesů. Na jejích bedrech leží veškerá provozní tíže, kterou zaměstnanci nezbytně vykonávají, aby zajistili každodenní chod firmy. Potkávají se zde dva zdánlivě protikladné aspekty, a to krátkodobě zaměřené, opakující se provozní úkoly a inovační aktivity s dlouhodobým dopadem. Zde je potřeba zajistit vyvážený přístup k oběma oblastem tak, aby jedna nebyla zastíněna druhou a naopak. Hybateli těchto cílů jsou samozřejmě zaměstnanci, kde za inovace a požadavky systému řízení kvality zodpovídají především pracovníci klíčoví z hlediska znalostí. Stávající výroba a její stabilizace je měřena spíše z pohledu produktivity, nicméně obě oblasti se nezbytně prolínají a nelze je schematicky navzájem oddělovat. To naznačují šipky mezi perspektivou učení a růstu a perspektivou procesů. Poněkud stranou stojí integrovaný systém bezpečnosti práce. Jeho funkce je podpůrná, ovšem nezbytná z hlediska obou zmiňovaných perspektiv. Strategicky je proto sledováno „pouze“ splnění jeho požadavků, zatímco vyplývající vnitřní systém sledovaných ukazatelů je řešen na provozní úrovni.

Splnění požadavků zákazníků ve třetí perspektivě je přímo zajišťováno odpovídajícími vnitropodnikovými procesy. Strategický cíl spolehlivosti výrobků a služeb navazuje na níže položené inovační kompetence a zároveň na požadavky QMS. Zákazník požaduje výrobek v odpovídající kvalitě, ceně a ve správnou dobu. Druhou stranou téže mince je inovativnost výrobku, který musí co nejlépe naplňovat aktuální potřeby zákazníka. Jenom za splnění obou podmínek je možné zvyšovat spokojenost distributorů a zákazníků, což vystihuje další úzce navazující strategická výpověď. Na opačné straně schématu se nachází hledisko společnosti jako spolehlivého dodavatele. To opět staví na zvládnutí interních procesů posuzovaných dle kvalitativních i kvantitativních ukazatelů. Uvnitř zákaznické perspektivy se logickým cílem snažení stává ziskovost zákazníků jako zpožděný ukazatel. Jestliže zákazníci nebudou generovat zisk, zneplatní to uvedené kauzální návaznosti a pravděpodobně bude muset dojít k přehodnocení níže položených strategických výpovědí a/nebo jejich měřítek a cílových hodnot.

Tímto se dostávám k poslední, čtvrté ze strategických oblastí vyobrazených na mapě, finanční perspektivě. Pro naplnění dříve definované růstové strategie je nezbytné udržet nejen stávající úroveň prodejů, ale i růst skrze inovované výrobky a plnění požadavků (především rozvinutých) trhů, jak je znázorňuje strategická mapa. Tím budou podpořeny vyšší tržby jako celek, pro něž jsem vyčlenil samostatný strategický cíl. Vrchol schématu pak tvoří zisk pro vlastníka, jehož hybatelem je co nejvyšší zhodnocení jím vloženého kapitálu. Koloběh se uzavírá momentem, kdy firma je dostatečně zisková natolik, aby mohla za odpovídajících platových podmínek najímat špičkové odborníky, kteří skrze své znalosti budou realizovat definovanou strategii.

Obrázek 40 Návrh strategické mapy pro ELLA-CS



Zdroj: vlastní tvorba

Závěr

Jako hlavní cíl této práce jsem si stanovil návrh a přizpůsobení Balanced Scorecard podmínkám malé firmy působící v odvětví výroby zdravotnických prostředků. V teoretické části jsem s pomocí dostupných literárních zdrojů shrnul dosavadní vývoj metody jakožto nástroje pro implementaci a řízení strategie. Lze konstatovat, že za posledních pětadvacet let doznala BSC značných změn, a to za přispění jak akademické, tak podnikové sféry. Obecným předpokladem zavedení BSC je formulace strategie s ohledem na vnější a vnitřní okolí podniku. S pomocí vybraných nástrojů strategické a finanční analýzy jsem tak položil základy pro praktickou část práce. S ohledem na cíl práce jsem rovněž definoval malý a střední podnik a průzkumem literatury shrnul dosavadní poznatky k implementaci BSC v podnicích této kategorie. Zatímco u velkých společností, s jejichž pomocí se metoda dostala do širšího povědomí, malé firmy zákonitě řeší problémy jiné povahy. Za předpokladu, že podnik dokáže přizpůsobit svůj styl řízení požadovaným způsobem, lze očekávat od zavedení BSC přínosy. Je ovšem potřeba mít na paměti, že publikovaná literatura k tématu je poměrně rozsáhlá a vedení podniku by se bez patřičného závazku a uvědomění si problematiky v celé šíři nemělo pouštět k impulzivnímu rozhodnutí ve prospěch BSC.

V praktické části jsem představil konkrétní podnik ELLA-CS, tradičního českého výrobce implantátů do trávícího traktu. Podnik se v posledních letech těšil značné pozornosti z řad odborné i laické veřejnosti, o čemž svědčí mnoho získaných ocenění a novinových článků. Jakožto společnost zabývající se výrobou vysoce specializovaných zdravotnických prostředků se ovšem potýká s řadou překážek, které jsou specifické jak pro její obor, tak pro podnik této velikosti a daného způsobu řízení. Dosavadní úspěchy totiž nemusí znamenat záruku úspěchu v budoucnosti. Podnik se potýká s několika kritickými faktory, které rozhodnou o budoucím úspěchu firmy. Patří sem rozpor mezi velikostí firmy vyjádřenou počtem zaměstnanců a způsobem řízení vyplývajícím z organizačního schématu. Původní velmi plochá organizační struktura soustředěna kolem majitele a ředitele v jedné osobě již v posledních letech neumožňovala efektivní řízení. V současnosti dochází k postupné vertikalizaci, ovšem do budoucna zůstává velkou výzvou vybudování středního managementu a nastavení odpovídajících pravomocí a odpovědností. S tím souvisí nalezení rovnováhy mezi plněním dlouhodobých, projektově zaměřených aktivit a opakujících se provozních činností krátkodobého charakteru. Druh inovací, jaké požaduje odvětví výroby zdravotnických prostředků, se stává náročnějším na realizaci, a to jak z technického, tak nerozlučně spjatého regulatorního hlediska. To potvrzuje Mintzberg (1981), když uvádí, že komplexní druh inovací vyžaduje sofistikovanější organizační řízení, které jednoduše strukturované podniky nedokáží zajistit. Nárůst legislativních požadavků na stávajících trzích a splnění požadavků potenciálních trhů klade nároky na takové nároky na zdroje, které v minulosti pro dosažení vytyčených cílů nebyly požadovány.

Finanční analýza odhalila především nadměrnou kapitalizaci a snižující se produkční sílu podniku. Při vhodném zapojení kapitálu lze uvedené překážky překonat. Jako řešení navrhuji přeformulování strategie, která by se zaměřila na znovuobnovení růstového potenciálu. Ten spočívá na převážně na dvou konkrétních

aspektech, a to naplnění požadavků rozvinutých trhů a důrazu v inovačních aktivitách směřovaných na biodegradabilní technologii výroby stentů. Tyto strategické cíle jsou definovány včetně souvisejících měřítek a spolu dalšími výpověďmi začleněny do čtyř perspektiv tak, aby tvořily konzistentní, kauzálně propojený celek. Strategie je nakonec převedena do konkrétní podoby vyjádřené graficky pomocí strategické mapy. S tím souvisí i hlavní omezení této práce. Samotná tvorba mapy je komunikačním nástrojem strategického řízení (Neumaierová & Neumaier, 2002) a vzniká za specifických, neopakovatelných podmínek uvnitř podniku. Během tohoto procesu se rovněž vynořují požadavky na měření výkonnosti strategických cílů, pro něž doposud nebyla stanovena vhodná měřítka a sbírána potřebná data.

Za hlavní přínos implementace Balanced Scorecard v podmínkách ELLA-CS považuji možnost nastavení jasného strategického směřování a dodržování určeného směru. Při vhodném vystavění BSC je rovněž dosažena širší shoda napříč klíčovými zaměstnanci, kteří budou za naplňování strategie zodpovědní. Závěrem můžu konstatovat, že tento systém strategického řízení použitý jako zastřešující nástroj může být vhodný i pro firmy, jejichž systém řízení jakosti je postaven na standardu ISO 9001, potažmo ISO 13485 ve výrobě zdravotnických prostředků, jakou je právě ELLA-CS.

Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
MSP	Malé a střední podniky
n.d.	není datováno
INFA	IN finanční analýza
OEM	Original Equipment Manufacturer
PDCA	Plan – Do – Check – Act
EFQM	European Foundation for Quality Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ROE	Return on Equity
ROA	Return on Assets
ROS	Return On Sales
MSP	Malé a střední podniky
VCF	Vena Cava Filter
IS BP	Integrovaný systém bezpečnosti práce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Použitá literatura

Andersen, H. V., Savič, N., & Lawrie, G. (2015). Enabling Quality Management: How Strategic Context is Needed to Drive Effective Application. *2GC Working Paper*.

Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001, May). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. In *4th SME International Conference, Allborg University, Denmark*.

Anonym. (n.d.) What about the little guys?: How SMEs can benefit from the balanced scorecard approach. *Strategic Direction*, *24*(3).

Bašta, J. (2016). Nová verze ISO 13485:2016 již publikována. *LRQA Business Assurance* [vid. 2016-11-12]. Dostupné z: http://www.lrqa.cz/novinky/2016/nova-iso-13485-2016-publikovana.aspx

Beran, J. (2014). *Současná situace strategického řízení vybraných českých inovačních firem v kontextu jejich inovačních procesů*. (Disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=27461

Bhandari, J., & Bhatia, M. (2014). Balanced Scorecard as Performance Evaluation System: A Review. *Asia-Pacific Finance and Accounting Review*, *2*(1/2), 101.

Centrum investic, rozvoje a inovací (2014). *Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2014–2020* [vid. 2016-11-18]. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvojove-dokumenty/rozvoj-2014-2020/Strategie_rozvoje_KHK_2014-2020.pdf

Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob (2016). *Integrovaný portál, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [vid. 2016-11-18]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Český statistický úřad (n.d.). *Indexy spotřebitelských cen – inflace – časové řady* [vid. 2016-11-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/isc_cr

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. v Praze: C. H. Beck.

ELLA-CS. (2016). *Výroční zpráva za rok 2015*. Dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=27507785

Embolus. (n.d.) In *Velký lékařský slovník* [vid. 2016-11-10]. Dostupné z: http://lekarske.slovniky.cz/pojem/embolus

Encyklopedie SÚKL. (n.d.). Encyklopedie SÚKL. *Státní ústav pro kontrolu léčiv* [vid. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.olecich.cz/encyklopedie/co-to-je-zdravotnicky-prostredek

Evropská komise (2015). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. doi: 10.2873/244305

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International journal of management reviews*, *7*(1), 25-47.

Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, *44*(3), 407-425.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.

Horváth, P. (2002). *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting.

ISO Survey. (n.d.). ISO Survey [vid. 2016-12-04]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/iso-survey

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review, 39*(1), 53-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard business review*, 75.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, *82*(2), 52-63.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Strategic Finance*, *87*(4), 8.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review, 85*(7/8), 150.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku* (4. vydání). Praha: Management Press.

Leciánová, G. (2007). *Dynamický Balanced Scorecard v učící se organizaci.* (Disertační práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=5944

Life expectancy at birth, total (years) (2016). *Health Nutrition and Population Statistics, World Bank* [vid. 2016-11-17]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN?locations=CZ&name_desc=false

Loh, E., & Boumans, R. (2016). Understanding Europe's new Medical Devices Regulation. *EMERGO* [vid. 2016-11-29]. Dostupné z: https://www.emergogroup.com/resources/articles/whitepaper-understanding-europes-medical-devices-regulation

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A review of five research areas. *American Journal of Management*, *15*(2), 24-41.

Měnověpolitické nástroje (n.d.). Měnověpolitické nástroje. *Česká národní banka* [vid. 2016-11-17]. Dostupné z: ttps://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

Ministerstvo financí ČR (n.d.). *Centrální registr dotací* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z: http://cedr.mfcr.cz/Cedr3InternetV419/CommonPages/TakerStandardPage.aspx?condition=3c17dab3-3bdf-4f38-958d-c54994a0212f

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2007) *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [vid. 2016-11-14]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016b). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015* [vid. 2016-11-14]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2016/11/Zprava_MSP_2015.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2016a). *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015* [vid. 2016-11-02]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2015--222027/

Mintzberg, H. (1981). *Organization design: fashion or fit?*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. (2013). Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012. *HR Monitor* [vid. 2016-11-27]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/fluktuace

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2014). INFA Performance Indicator Diagnostic System. *Central European Business Review*, *3*(1), 35.

Norton, D., & Kaplan, R. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.

Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(2), 148-169.

Petera, P., Wagner, J., & Mensík, M. (2012). Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard-An Empirical Study. *Journal of Competitiveness*, *4*(4)

Petr, P. (2015). Hořký konec roku pro Rusko - rubl oslabuje; VEB potřebuje zachránit. *Patria Online* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z: https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3089093/horky-konec-roku-pro-rusko---rubl-oslabuje-veb-potrebuje-zachranit.html

Píštěl. (n.d.) In *Velký lékařský slovník* [vid. 2016-11-10]. Dostupné z: http://lekarske.slovniky.cz/pojem/pistel

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, *57*(2), 137-145.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78-93.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review,* 63(4), 149

Porter's Value Chain. (n.d.). Porter's Value Chain. *Institute for Manufacturing*. Cambridge [vid. 2016-11-14]. Dostupné z: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/

Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. (2016). Rozhodnutí bankovní rady ČNB. *Česká národní banka* [vid. 2016-11-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160929_prohlaseni.html

Rickards, R. C. (2007). BSC and benchmark development for an e-commerce SME. *Benchmarking: An International Journal*, *14*(2), 222-250.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management tools & trends 2015. *London, Bain & Company*.

Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: a case study. *International Journal of Business and Management*, *6*(11), 39.

Rozvaha společnosti ELLA-CS (2008–2015). *Databáze ARES, Ministerstvo financí ČR* [vid. 2016-09-20]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

Santagada, G. (2012). Using Balanced Scorecard to Drive Performance in Small and Medium Enterprises. *Ekonomika a Management*, *2012*(1), 15-27.

Scorecard. (n.d.) In *Oxford English Dictionary* [vid. 2016-10-02]. Dostupné z: http://www.oed.com/view/Entry/173033?redirectedFrom=scorecard#eid24005283

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. přepracované a doplněné vydání). Praha: C. H. Beck.

Sengupta, D., & Rajan, B. (2015). The Present and Future of Non-Vascular stents. *International Pharmaceutical Industry, 7*(2), 56-61.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Ukazatele světového rozvoje: Růst HDP na hlavu (ročně, v %). (2016). Ukazatele světového rozvoje: Růst HDP na hlavu (ročně, v %). *Google: Průzkumník veřejných údajů* [vid. 2016-17-11]. Dostupné z: http://www.google.cz/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_pcap_kd_zg&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:CZE&ifdim=region&tstart=1226876400000&tend=1447714800000&hl=cs&dl=cs&ind=false&icfg

Urbánek, V. (2016). Souhrn 24.6. - britský políček znamenal nejhorší den od Lehman Brothers v r. 2008, nejvíc to odnesly banky, libra slabší o 8%, euro o 2%, ropa o 4%. *Kurzy.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/zpravy/402833-souhrn-24-6-britsky-policek-znamenal-nejhorsi-den-od-lehman-brothers-v-r-2008-nejvic-to/

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. (2012). *Zdravotnické prostředky – Systémy managementu jakosti – Požadavky pro účely předpisů* (ČSN EN ISO 13485: 2012). Dostupné z: http://www.unmz.cz

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení* (1. vydání). Praha: Grada.

Varixy jícnové. (n.d.) In *Velký lékařský slovník* [vid. 2016-11-10]. Dostupné z: http://lekarske.slovniky.cz/pojem/varixy-jicnove

Veber, J. (2011). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3. aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Vybrané devizové kurzy. (n.d.). Vybrané devizové kurzy. *Česká národní banka* [vid. 2016-11-17]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Výkaz zisku a ztráty společnosti ELLA-CS (2008–2015). *Databáze ARES, Ministerstvo financí ČR* [vid. 2016-09-20]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

Výsledky zdravotnických účtů ČR v letech 2010 až 2014 (2016). *Český statistický úřad* [vid. 2016-11-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/34972594/26000516k1.pdf

Vysušil, J. (2004). *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting.

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. (2016). Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Daňaři online* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/

World Bank (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. doi:10.1596/978-1-4648-0667-4

Dokumenty ELLA-CS

Technologický reglement 001/01, SX-ELLA Stent. (2016). *ELLA-CS, s.r.o.*

Obrazové materiály společnosti ELLA-CS. (2016). *ELLA-CS, s.r.o.*

Obchodní plán společnosti ELLA-CS na rok 2016. (2015). *ELLA-CS, s.r.o.*

Politika kvality (2011). *ELLA-CS, s.r.o.*

Cíle kvality (2016). *ELLA-CS, s.r.o.*

Politika a cíle Integrovaného systému bezpečnosti práce na období 2016–2018. (2016). *ELLA-CS, s.r.o.*

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled vybraných vlivů v PESTEL analýze 10
Tabulka 2 Matice SWOT strukturovaná podle perspektiv BSC 12
Tabulka 3 Klasifikace malých a středních podniků dle doporučení Evropské komise 15
Tabulka 4 Základní informace o společnosti 20
Tabulka 5 Vývoj tržeb a exportu společnosti ELLA-CS za období 2008–2015 27
Tabulka 6 Vývoj nákladů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015 28
Tabulka 7 Vývoj vybraných ukazatelů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015 .. 29
Tabulka 8 Vývoj ukazatele EVA společnosti ELLA-CS za období 2008–2015 29
Tabulka 9 Vývoj vybraných ukazatelů společnosti ELLA-CS za období 2011–2014 ve srovnání a odvětvím 30
Tabulka 10 Přehled vybraných konkurentů dle země původu a kategorie výrobků 41
Tabulka 11 Tabulka SWOT dělená dle perspektiv Balanced Scorecard 41
Tabulka 12 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy učení se a růstu 46
Tabulka 13 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy procesů 47
Tabulka 14 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy zákazníků 48
Tabulka 15 Navrhované cíle s měřítky v rámci perspektivy financí 48
Tabulka 16 Přehled prací publikovaných Kaplanem a Nortonem na téma Balanced Scorecard 64

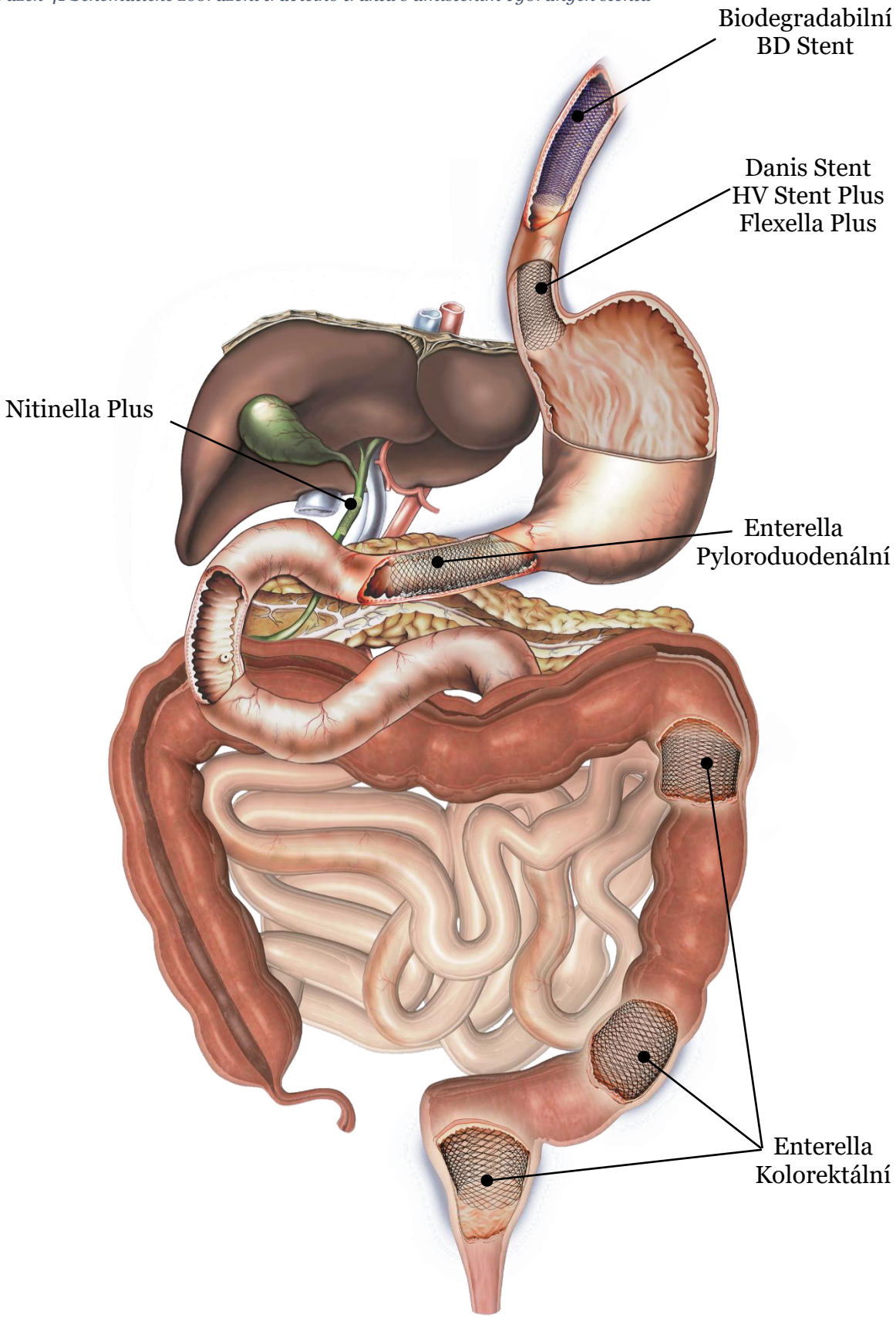
Seznam obrázků

Obrázek 1 Původní Balanced Scorecard zobrazující měřítka výkonnosti a vztahy mezi nimi 4
Obrázek 2 Rozšířená verze Balanced Scorecard soustředěná kolem vize a strategie podniku 5
Obrázek 3 Scorecard perspektivy rozšířené o cílové hodnoty a iniciativy 6
Obrázek 4 Systém řízení propojující strategii s provozními činnostmi 7
Obrázek 5 Tvorba strategického plánu 8
Obrázek 6 Využití Balanced Scorecard dle průzkumu Bain & Company 9
Obrázek 7 Pět sil tvořících konkurenci v odvětví 11
Obrázek 8 Porterův hodnotový řetězec s vyobrazením devíti základních aktivit 12
Obrázek 9 Tři skupiny měřítek modelu INFA 13
Obrázek 10 Počet platných certifikátů dle ISO 9001 a ISO 13485 v ČR za období 2008-2015 19
Obrázek 11 Zjednodušené organizační schéma společnosti ELLA-CS 21
Obrázek 12 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2005–2015 22
Obrázek 13 HV Plus 23
Obrázek 14 Flexella Plus 23
Obrázek 15 Boubella 23
Obrázek 16 Boubella-E 23
Obrázek 17 Nitinella Plus krytá 24
Obrázek 18 Nitinella Plus nekrytá 24
Obrázek 19 Enterella Pyloroduodenální 24
Obrázek 20 Enterella Kolorektální 24

Obrázek 21 Kavální filtr 25
Obrázek 22 BD Stent 26
Obrázek 23 Danis Stent 26
Obrázek 24 ELLA Extraktor 26
Obrázek 25 Paretův graf znázorňující nejvýznamnější zákazníky dle výše obratu za rok 2015 27
Obrázek 26 Vertikální analýza nákladů společnosti ELLA-CS za období 2008–2015 28
Obrázek 27 Vývoj daně z příjmu právnických osob v České republice za desetileté období 32
Obrázek 28 Výše čerpaných dotačních prostředků společností ELLA-CS v tis. Kč v letech 2007–2015 33
Obrázek 29 Meziroční růst HDP na hlavu v České republice za období 2008–2014 . 33
Obrázek 30 Indexy spotřebitelských cen: míra inflace za období 2008-2016 34
Obrázek 31 Vývoj dvoutýdenní repo sazby od roku 2008 34
Obrázek 32 Vývoj kurzu české koruny vůči euru v období hájení kurzového závazku 35
Obrázek 33 Průměrná délka dožití v letech u obyvatel České republiky při narození počínaje rokem 1966 35
Obrázek 34 Porovnání průměrných výdajů zdravotních pojišťoven na zdravotní péči na jednoho pojištěnce v Kč 36
Obrázek 35 Podíl nezaměstnaných osob v Královehradeckém kraji a v ČR v procentech v letech 2008-2015 37
Obrázek 36 SX-ELLA BD Stent v pokročilém stadiu rozpadu 38
Obrázek 37 Umístění České republiky v žebříčku zemí dle studie Doing Business za rok 2016 39
Obrázek 38 Hodnototvorný řetězec společnosti ELLA-CS dle stávajícího procesního rozdělení 40
Obrázek 39 Zjednodušená mapa strategie integrující QMS a IS BP 44
Obrázek 40 Návrh strategické mapy pro ELLA-CS 51
Obrázek 41 Schematické zobrazení trávicího traktu s umístěním vybraných stentů .. 63

Přílohy

Obrázek 41 Schematické zobrazení trávicího traktu s umístěním vybraných stentů



Zdroj: obrazové materiály společnosti ELLA-CS

Tabulka 16 Přehled prací publikovaných Kaplanem a Nortonem na téma Balanced Scorecard

Rok	Název	Typ
1992	The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance	Článek
1993	Putting the Balanced Scorecard to Work	Článek
1996	Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System	Článek
1996	Linking the Balanced Scorecard to Strategy	Článek
1996	The Balanced Scorecard: translating strategy into action[12]	Kniha
2000	Having trouble with your strategy? Then map it	Článek
2000	The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment	Kniha
2004	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Článek
2004	Strategy Maps: Converting intangibles assets into tangibles outcomes	Kniha
2005	The Office of Strategy Management	Článek
2006	Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies[13]	Kniha
2008	Mastering the Management System	Článek
2008	The Execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage[14]	Kniha
2010	Managing alliances with the Balanced Scorecard *(co-authored)*	Článek

Zdroj: vlastní tvorba

[12] V češtině vyšlo pod názvem Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku
[13] V češtině vyšlo pod názvem Alignment – systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií
[14] V češtině vyšlo pod názvem Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody