

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA ELEKTROTECHNICKÁ**

KATEDRA TECHNOLOGIÍ A MĚŘENÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategické plánování a řízení elektrotechnického podniku

Originál (kopie) zadání BP/DP

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je vyjasnit pojmy strategické plánování a řízení elektrotechnického podniku, důležitost mít zavedenou správnou firemní strategii a analyzovat vnější a vnitřní okolí podniku. V další části diplomové práce jsou uvedeny některé metody používané pro strategické plánování a řízení podniku, přičemž je kladen důraz na analýzu konkurentů. V praktické části je zpracována případová studie zavádění vybraných metod z teoretické části v elektrotechnickém podniku, je provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku, přičemž důraz je kladen na použití systému Net Promoter Score a podrobnou analýzu vybraného konkurenta v elektroprůmyslu. Dále je v příloženém excel souboru vypracován návod a příklad použití nástroje Balanced Scorecard.

Klíčová slova

Strategie, analýza okolí podniku, analýza konkurence, balanced scorecard, řízení vztahů se zákazníky, konkurence

Abstract

Subject of the master thesis is to clarify the concepts of strategic planning and management of electrotechnical company, the importance of having established correct corporate strategy and analyze external and internal environment of the company. The next part of the thesis describes some of the methods used for the strategic planning and management, with emphasis placed on analyzing competitors. In the practical part of the master thesis is developed case study of the implementation of selected methods from the theoretical part of the electrical engineering company, next there is prepared analysis of internal and external environment of the company, with an emphasis on using the Net Promoter Score and detailed analysis of a competitor in the electrical industry. Furthermore in the attached excel file, there is the instruction and example of using the Balanced Scorecard instrument.

Key words

Strategy, analysis of business environment, competition analysis, balanced scorecard, customer relationship management, competition

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

Dále prohlašuji, že veškerý software, použitý při řešení této diplomové práce, je legální.

.....
podpis

V Plzni dne 12.5.2014

Daniel Zelenka

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Jiřímu Tupovi, Ph.D. za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

OBSAH	7
SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK	9
ÚVOD	10
1 STRATEGIE	11
1.1 OBSAH FIREMNÍ STRATEGIE	11
1.2 TAKTICKÉ, OPERATIVNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	12
1.3 STRATEGICKÉ OBCHODNÍ JEDNOTKY (SBU)	13
1.4 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ	14
1.4.1 Horizontální strategie	14
1.4.2 Podniková strategie	16
1.4.3 Business strategie	16
1.4.4 Funkční strategie	17
1.5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	18
1.5.1 Model strategického řízení jako skupina procesů	18
1.5.2 Strategická analýza	18
1.5.3 Nastavení strategického směru	19
1.5.4 Plánování akcí	19
2 ELEKTROTECHNICKÝ PRŮMYSL V ČESKÉ REPUBLICE	21
2.1 UVÁDĚNÍ ELEKTROTECHNICKÉHO VÝROBKU NA TRH	23
2.2 ELEKTROTECHNICKÝ SEKTOR A EKOLOGIE	25
3 PROVEDENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY	29
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	29
3.1.1 Analýza obecného okolí podniku	31
3.1.2 Analýza oborového okolí podniku	32
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	33
3.2.1 SWOT analýza	36
4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	37
4.1 VOLBA STRATEGIE CRM V ZÁVISLOSTI NA HODNOTĚ ZÁKAZNÍKA PRO PODNIK	40
4.2 CRM A VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ	42
5 KONKURENCE	45
5.1 KONKURENCESCHOPNOST	45
5.2 KONKURENČNÍ PROSTOR	48
5.3 ANALÝZA KONKURENTŮ	51
5.4 ZPRAVODAJSKÝ SYSTÉM O KONKURENCI	53
5.5 SÍLA OBCHODNÍ ZNAČKY (JMÉNA)	54
6 MĚŘENÍ A SROVNÁVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	57
6.1 BALANCED SCORECARD	58
6.2 BENCHMARKING	58
7 PŘÍPADOVÁ STUDIE ZAVÁDĚNÍ VYBRANÝCH METOD STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ	61
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	61
7.2 ANALÝZA MAKROKOLÍ PODNIKU	62

7.2.1	<i>PESTEL analýza</i>	62
7.3	ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU	65
7.3.1	<i>Sektor dodavatelů</i>	65
7.3.2	<i>Sektor zákazníků</i>	65
7.3.3	<i>Sektor konkurentů</i>	71
8	APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD	92
8.1	APLIKACE METODY BSC PRO PODNIK ABC.....	93
9	DOPORUČENÍ PRO PRAXI	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM LITERATURY A INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	100
	PŘÍLOHY	1

Seznam symbolů a zkratek

SBU.....	Strategická obchodní jednotka
CRM.....	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
CVM	Customer Value Management (Řízení hodnoty zákazníka)
CLM.....	Customer Loyalty Management (Správa zákaznické věrnosti)
CVI.....	Customer Value Index (Index hodnoty pro zákazníka)
ERP	Enterprise Resource Planning (Plánování podnikových zdrojů)
SCM.....	Supply Chain Management (Řízení dodavatelského řetězce)
CEO	Chief Executive Officer (Generální ředitel)
CFO.....	Chief Financial Officer (Finanční ředitel)
BSC	Balanced Scorecard
B2B	Business to Business (Obchod mezi společnostmi)
OEM.....	Original Equipment Manufacturer (Originální výrobce zboží)
NPS	Net Promoter Score

Úvod

V dnešní době plné rychlých změn, neustále nových technologií usnadňujících jak výrobu, tak marketing, nezávisí konkurenceschopnost podniků na výrobcích, nýbrž na umění správně odhadnout které produkty a služby si bude společnost žádat. Díky velké konkurenci a takřka totožným výrobkům, které jsou schopni konkurenti nabídnout, nestačí mít jen silné jméno a spoléhat se na oddanost zákazníků. Společnosti musí mít správně navrženou strategii, se kterou budou chtít uspět. Podniková strategie by neměla být pouze prázdnými výkřiky na webových stránkách společnosti, ale jasným plánem, jak dosahovat stanovených cílů. Navíc dobře nastavená a vedením podporovaná firemní strategie je impuls pro akcionáře, aby vložili do společnosti své finanční prostředky, a ta tak mohla dále růst a rozvíjet se.

Obsahem diplomové práce bude objasnit pojmy strategie, strategické řízení, strategická analýza včetně jejich náležitostí a dalších dílčích faktorů, ze kterých se tyto pojmy skládají. Další kapitola se bude zabývat stavem elektrotechnického průmyslu na území České republiky a uváděním elektrotechnických výrobků na trh. Velká část diplomové práce bude věnována řízení vztahů se zákazníky, jakožto nástroji strategického řízení a také konkurenci, jakožto důležité složce strategické analýzy. Poslední kapitola se bude zabývat měřením a srovnáváním výkonnosti podniku, pro toto budou uvažovány nástroje Benchmarking a systém Balanced Scorecard. Zmíněné nástroje budou také prakticky aplikovány ve druhé části diplomové práce.

1 Strategie

Strategie podniku by měla podávat představu, jakou cestou bude dosaženo cílů. Je to tedy jakýsi dlouhodobý plán směřování podniku. Na strategii lze ale také pohlížet jako na plán, jak reagovat na případné budoucí změny v okolí podniku, stejně tak nabízí možnosti různých scénářů budoucího vývoje. [1]

1.1 Obsah firemní strategie

Firemní strategie by obecně měla obsahovat tři části, jimiž jsou část analytická, která analyzuje společnost z hlediska technického, organizačního, z jejího prostředí a okolí, její prostředky a postavení na trhu. Analýza by neměla obsahovat pouze silné stránky společnosti ale především i ty slabé, stejně tak by měla poukazovat na případné hrozby a rizika.

Další částí jsou vize, respektive cíle firemního směřování. Tyto cíle mají být definovány samozřejmě pro hlavní např. produkční náplň společnosti, ale i pro oblast trhu, na kterém společnost operuje, finance a celkový majetek nebo to, jak bude společnost přistupovat ke svým zaměstnancům, čili sociální hledisko.

Poslední částí je uvědomění si, jakými prostředky tyto cíle chce společnost dosáhnout, ať už je to časový plán, finanční rozpočet, nebo počet pracovníků. [20]



Obrázek 1.1. – Implementace strategických rozhodnutí (zdroj: [20])

Osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování:

1. *Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.*
2. *Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.*
3. *Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.*
4. *Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím*
5. *Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.*
6. *Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie,*
7. *Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.*
8. *Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání akcionářů a firemní kulturu.*

[2]

1.2 Taktické, operativní a strategické řízení

Tyto jednotlivé stupně se liší z hledisek míry kompetencí a odpovědností. Při stanovování a realizaci cílů. Odlišnost je i v časovém horizontu, se kterým jednotlivé úrovně pracují, strategické řízení se uvažuje v letech, kdežto na operativní úrovni se pracuje se dny či dobou kratší.

**Obrázek 1.2. – Organizační a řídicí hierarchie (zdroj: [1])**

Z obrázku 1.2. je zřejmé, že úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují – strategická úroveň určuje cíle úrovni taktické, která je přenáší do úrovni operativní. [1]

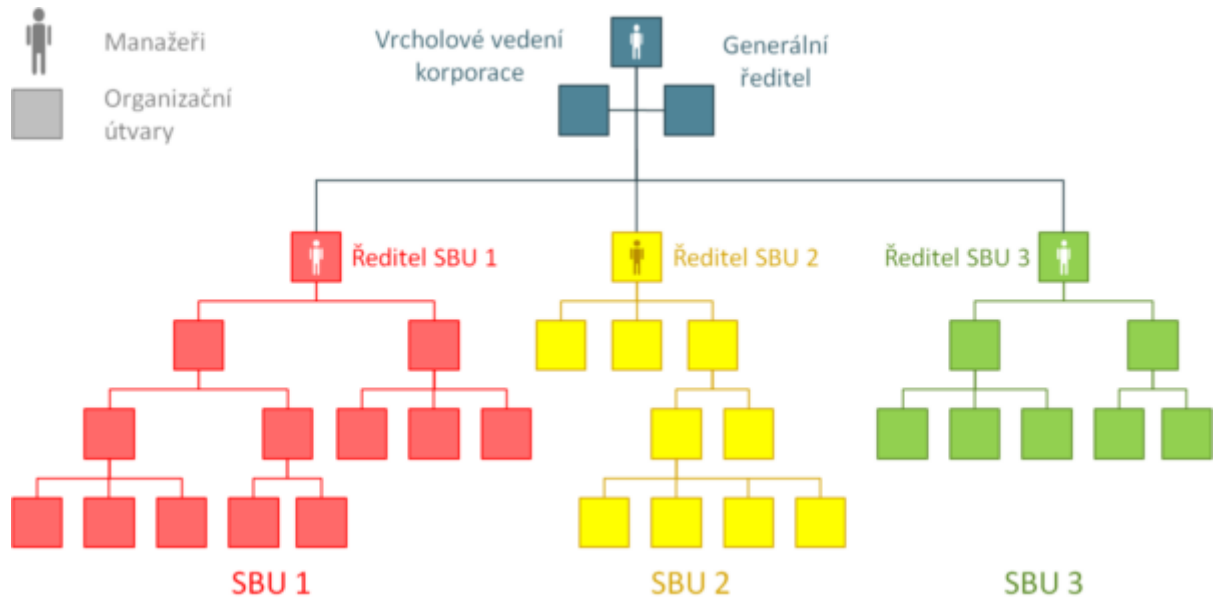
Tabulka 1.1. – Rozdíly mezi vrstvami řízení (zdroj: [1])

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Cíle, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Především určování a hodnocení nových cílů a strategií.
Cíle ovlivněny zkušeností s minulým vývojem.	Zkušenosti s realizací cílů minimální.
Cíle zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci úzce spojeni se svou funkcí.	Řídící pracovníci mají celopodnikový rozhled a jsou orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou okamžitě vyhodnoceny.	Dosažení cílů možno ohodnotit s delším časovým odstupem.
Problémy dobře strukturované, opakované. Možno uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Problémy unikátní, špatně strukturované. Nutná kreativita při řešení problémů.

1.3 Strategické obchodní jednotky (SBU)

Strategické obchodní jednotky jsou samostatné funkční celky v rámci celé organizace, které jsou řízeny jako samostatná nákladová střediska. [3] Je to část společnosti, s vlastním vedením a jasně definovaným segmentem trhu. Je schopna vlastní existence a má své vlastní konkurenty. [1]

Organizační struktura založená na strategických obchodních jednotkách je znázorněna na obrázku 1.3.



Obrázek 1.3. – *Strategické obchodní jednotky v praxi (převzato z: [4])*

Taková to organizační struktura se používá u rozsáhlých korporací, které působí na více trzích v různých zemích. Díky své volnosti v řízení musí konzultovat s ústředním vedením záležitosti týkající se pouze globální strategie společnosti. [4]

1.4 Hierarchie firemních strategií

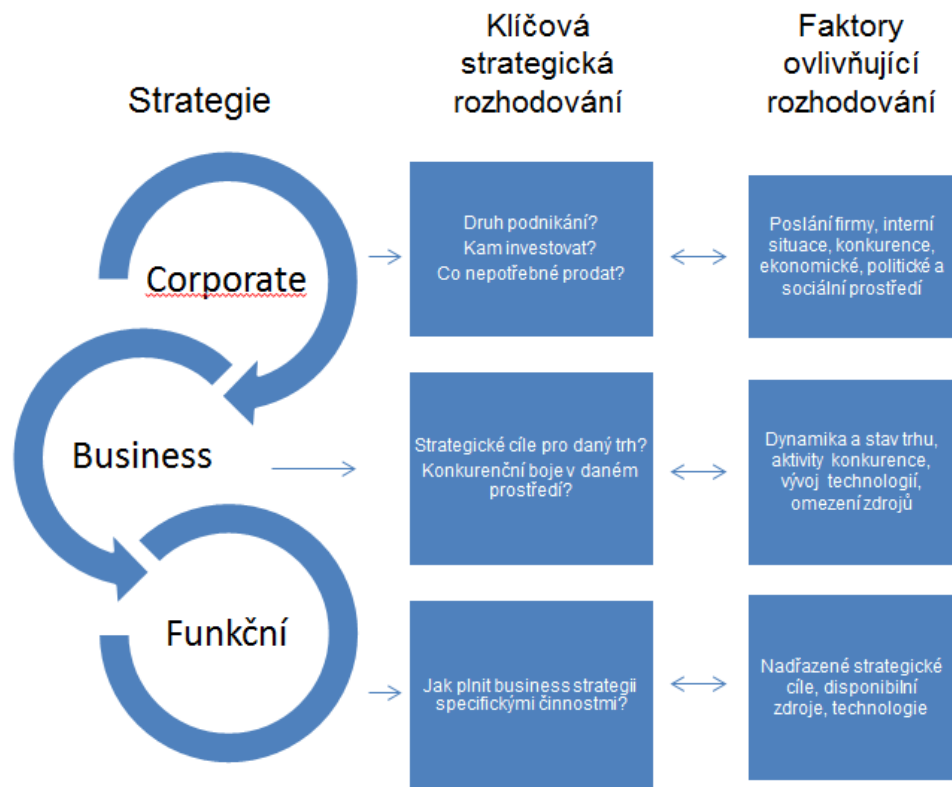
1.4.1 Horizontální strategie

Horizontální (průřezová) strategie je formulována z důvodu případného potlačení zájmů jednotlivých strategických jednotek, které by samostatně mohli narušovat plnění vyšších firemních cílů. [1] Definuje strategické cíle pro celou organizaci, včetně všech jejích SBU. Dochází tak tedy k řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek jako je personální politika, mzdová politika či logistika. [3]



Obrázek 1.4. – Možný obsah horizontální strategie (zdroj: [1])

Nekoordinovaný přístup by také mohl zapříčinit například zpomalení přenosu know – how mezi jednotlivými SBU nebo oslabení vzájemných vztahů mezi SBU, což vede k oslabení společnosti jako celku. [3]



Obrázek 1.5. – Hierarchie firemních strategií (zdroj: [1])

1.4.2 Podniková strategie

Tato úroveň strategie udává zásadní rozhodnutí, kterým směrem se bude daná společnost ubírat, jaké budou použity prostředky, jak bude podnikání řízeno a podobně. Formulovaná je nejvyšším vedením firmy a nejužšími vlastníky. Jednotlivé výrobky a služby jsou spíše záležitostmi pro odpovídající obchodní strategie. [1]

Jak je patrné z obrázku 1.5., na korporátní (podnikovou) strategii by měly navazovat business (obchodní) strategie, které jsou dále rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé oblasti strategického řízení, ať už je to oblast výroby, marketingu, financí nebo výzkumu a vývoje. [1]

1.4.3 Business strategie

Na rozdíl od podnikové strategie, která udávala směr celé organizace, obchodní strategie se zabývá pouze strategickými cíli pro danou obchodní jednotku. Tato strategie by měla obsahovat cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu. [1]



Obrázek 1.6. – Rozšířený marketingový mix (zdroj: [1])

Rozšířený 7p marketingový mix je vlastně jen pomůcka při tvorbě obchodní strategie, nemusí mít přesně daný obsah, jako je uváděný výše. V návrhu strategie by neměla chybět ani návaznost na podnikovou strategii. [1]

1.4.4 Funkční strategie

Hierarchicky pod obchodní strategií se nachází strategie funkční. Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika strategií funkčních, ať už je to strategie rozvoje marketing, výrobků nebo využití informačních technologií. [1]

Funkční strategie lze formulovat i jako průřezové – společné pro více strategických obchodních jednotek. Stejně tak mezi nimi mohou existovat vzájemné horizontální vztahy. [1]

Příklad obsahového řešení výrobní strategie je uveden na obrázku 1.7.



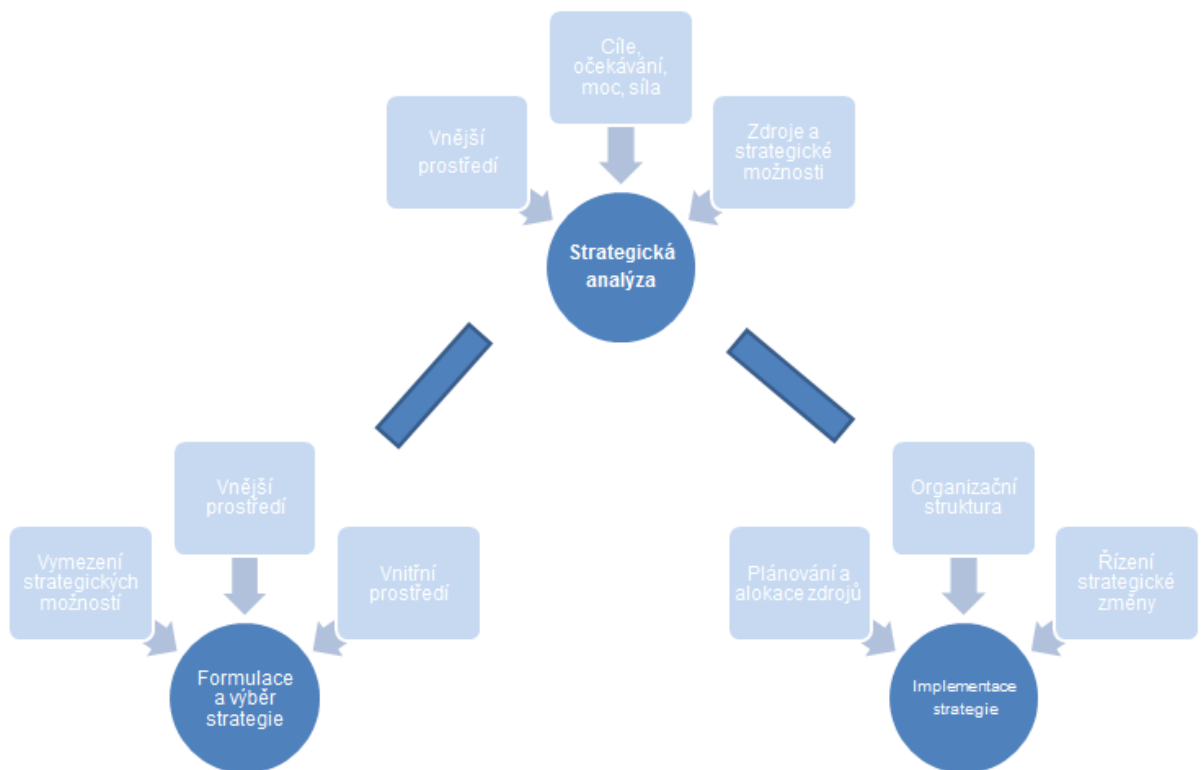
Obrázek 1.7. – Obsahové vymezení výrobní strategie (zdroj: [1])

Je – li to nutné, mohou být formulovány i “jednorázové” funkční strategie – například strategie investiční. [1]

1.5 Strategické řízení

1.5.1 Model strategického řízení jako skupina procesů

Ideální postup pro provádění změn v rámci strategického řízení neexistuje, vždy bude vztažen ke konkrétní organizaci a jejím specifickým podmínkám. [3]



Obrázek 1.8. – Model procesu strategického řízení (zdroj: [3])

Podle mnoha odborníků jsou klíčovými činnostmi strategického řízení: (1) strategická analýza, (2) nastavení strategického směru, (3) plánování akcí. [3]

1.5.2 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je zjistit a vyhodnotit relevantní fakta pro formulaci strategie. Výsledky strategické analýzy by měly odpovědět na otázky, kde se organizace nachází a kam se chce dostat. [3]

Strategickou analýzu je možno provádět před či po definování poslání, vizi a dalších hodnot organizace. Výhodou provádění jí před, je fakt, že informace získané strategickou analýzou mohou mít vliv na strategické řízení. [3]

Při provádění strategické analýzy (většinou v rámci pověřeného týmu) je soustředění směřováno směrem k různým hybným silám v odvětví (vnější prostředí), ať už je to změna demografických složení, ekonomická nestabilita nebo rostoucí konkurence. Pro analýzu vnějšího prostředí je nejčastěji používána PESTLE analýza, analýza konkurence v odvětví a situační analýza. [3]

Pro analýzu vnitřního prostředí se potom používají nástroje jako analýza hodnotových řetězců, klíčových kompetencí, zainteresovaných stran nebo hodnocení portfolia. [3]

Pro hodnocení organizace jako celku se často používá například model EFQM. Pro zobrazení silných a slabých stránek společnosti je potom využívána známá SWOT analýza. [3]

1.5.3 Nastavení strategického směru

Strategický směr by měl být stanoven pomocí cílů, které splňují zásadu SMART, což je analytická pomůcka pro navrhování cílů v řízení a plánování.

SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů:

- S - Specific – specifické, konkrétní cíle
- M - Measurable – měřitelné cíle
- A - Achievable /Acceptable – dosažitelné/přijatelné
- R - Realistic / Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
- T - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné [5]

1.5.4 Plánování akcí

V plánování akcí se jedná o stanovení postupů při konkrétních činnostech, projektech pro každý specifický cíl. Je zde také stanovena odpovědnost za prováděné činnosti, v jakém časovém horizontu mají být cíle splněny, s využitím jakých zdrojů. [3]

Ve zkratce lze říci, že u každého cíle by mělo být zodpovězeno na otázky JAK, KDE, KDO a S ČÍM. [3]

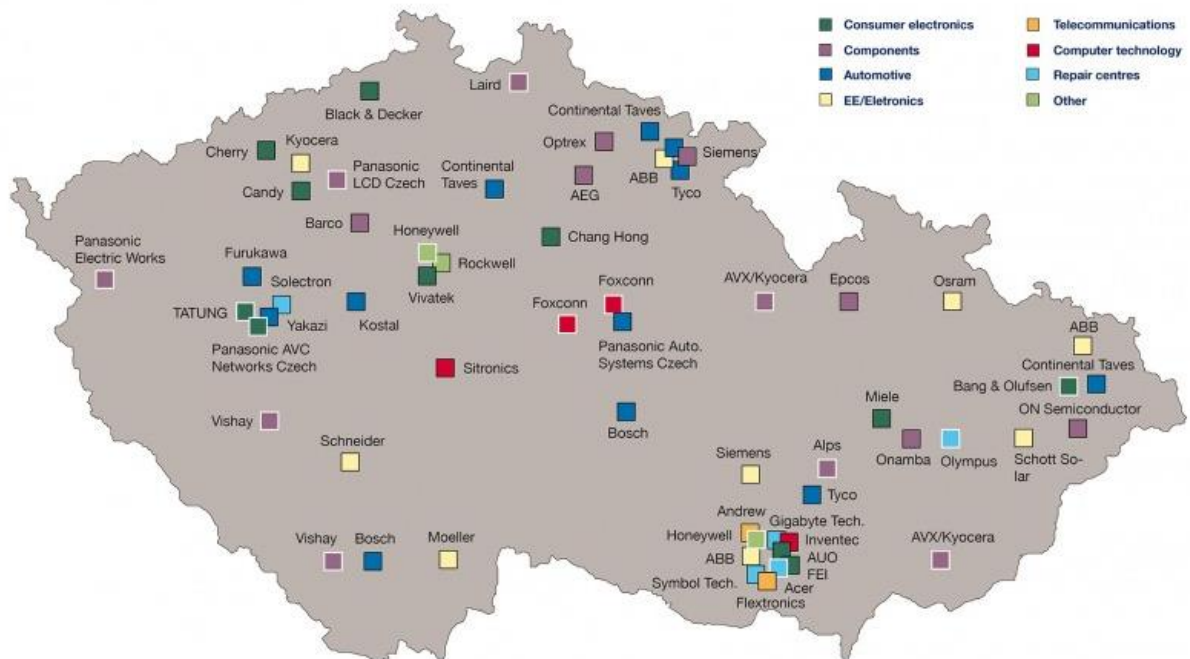
Velmi běžné je zpracování ročních plánů, které jsou pak prezentovány na výročních zasedáních nebo setkáních s investory společnosti. V tomto plánu nechybí ani roční rozpočet, který pokrývá náklady na dosažení cílů, ať už jsou to finanční zdroje pro materiál, lidské zdroje nebo očekávané investice. [3]

2 Elektrotechnický průmysl v České republice

Cílem této kapitoly je vyjádřit stav elektrotechnického průmyslu, který patří k technologicky náročnějším odvětvím a poukázat na jeho specifické aspekty z hlediska strategického plánování. Další část se zabývá náležitostmi a legislativami při uvádění elektrotechnického výrobku na trh. Poslední část je věnována návrhu elektrotechnického výrobku z hlediska jeho vztahu k životnímu prostředí.

Elektrotechnický a elektronický průmysl patří mezi nejvýznamnější odvětví v České republice. Toto významné postavení je založeno na dlouhodobé tradici, zkušenostech zaměstnanců a kvalitním vzdělávacím systémem. Na základě dřívějších výrobních a vývojových kapacit prošel sektor elektrotechniky a elektroniky v minulých letech úspěšnou reformou, která přinesla zvýšení pracovní efektivity a kvality výroby. Nezanedbatelný podíl na této obnově sehráli i zahraniční investoři, jejichž rostoucí počet dokládá atraktivitu tohoto odvětví. [26]

Na následujícím obrázku 2.1. je vyobrazena mapa České republiky a na ní vyznačeny některé přední společnosti z elektrotechnického průmyslu.

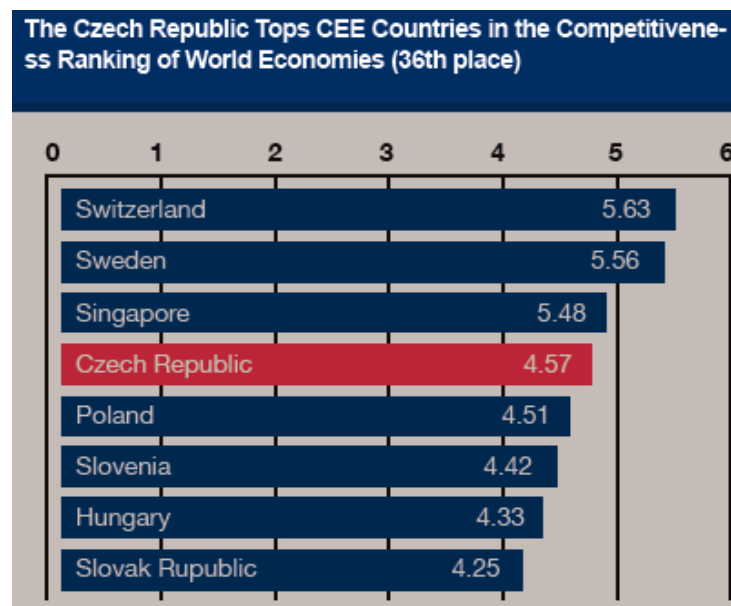


Obrázek 2.1. – Elektrotechnické společnosti v ČR (převzato z: [26])

Některé z důvodů, proč je Česká republika zajímavá pro zahraniční investory jsou například:

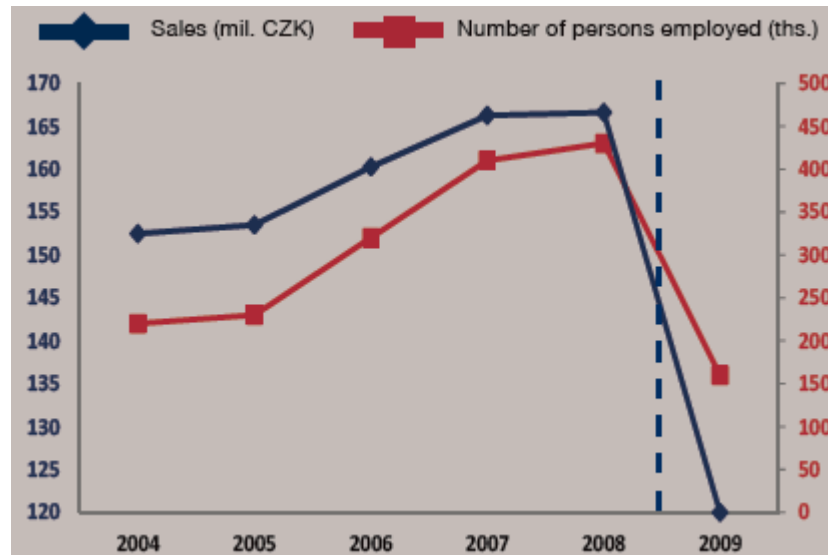
- Geografická poloha – střed Evropy, dobré spojení do všech evropských měst, sousedství s průmyslově vyspělým Německem
- Dlouhá tradice elektrotechnické výroby
- Spolupráce s vysokými školami, kterou vítají jak školy samotné, tak průmyslové podniky
- Již poměrně silná základna zahraničních podniků – stabilní podnikatelské prostředí
- Poměrně levná pracovní síla [26]

Níže uvedený obrázek ukazuje, že Česká republika patří mezi nejatraktivnější země pro investory



Obrázek 2.2. – Konkurenční postavení zemí (převzato z: [World Economic Forum, Global Competitiveness Yearbook, 2010-2011])

Na následujícím obrázku 2.3. je vidět vývoj elektrotechnického průmyslu v ČR z hlediska prodeje a počtu zaměstnanců. Po roce 2008 v době ekonomické recese je patrný znatelný propad v počtu zaměstnanců, i objemu prodeje.



Obrázek 2.3. – Vývoj elektrotechnického průmyslu v ČR (převzato z: [26])

V současné době se elektrotechnický průmyslu v ČR stabilizuje, počet zaměstnanců v tomto oboru se pohybuje okolo 200 000, elektrotechnika tvoří 13% zpracovatelského průmyslu. V dobré finanční pozici jsou zejména firmy, které investovaly do rozvoje zaměstnanců, výzkumu a vývoje a do nových technologií. [27]

2.1 Uvádění elektrotechnického výrobku na trh

Výrobce nebo dovozce je povinen podle zákona 22/97Sb. uvádět na trh v České republice jen bezpečné výrobky. Před uvedením stanoveného výrobku na trh musí být vydáno písemné ES prohlášení o shodě a výrobek musí být označen označením CE.

Výrobce vydává ES prohlášení o shodě (CE Conformity Declaration) na základě posouzení daného výrobku s požadavky konkrétního NV (direktivy). U výrobků dovážených z oblastí mimo EU vydává ES prohlášení o shodě zplnomocněný zástupce výrobce se sídlem v EU nebo dovozce nebo ten, kdo uvedl výrobek naposledy na trh EU. [28]

Zákon č. 22/1997 Sb.

Zákon o technických požadavcích na výrobky, upravuje:

a) způsob stanovování technických požadavků na výrobky, které by mohly ve zvýšené míře ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo životní prostředí, popřípadě jiný veřejný zájem

b) práva a povinnosti osob, které uvádějí na trh nebo distribuují, popřípadě uvádějí do provozu výrobky, které by mohly ve zvýšené míře ohrozit oprávněný zájem; tímto nejsou dotčena ustanovení zvláštních právních předpisů pro provoz výrobků

c) práva a povinnosti osob pověřených k činnostem podle tohoto zákona, které souvisí s tvorbou a uplatňováním českých technických norem nebo se státním zkušebnictvím

d) způsob zajištění informačních povinností souvisejících s tvorbou technických předpisů a technických norem, vyplývajících z mezinárodních smluv a požadavků práva Evropských společenství [29]

Nařízení vlády č. 481/2012 Sb.

Od 2. ledna 2013 začalo platit nové nařízení vlády č. 481/2012 Sb. o omezení používání některých nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních, které vychází ze směrnice č. 2011/65/EU (označována také jako RoHS 2).

Nařízení vlády se vztahuje na všechna elektrická a elektronická zařízení, která vyžadují k plnění alespoň jedné ze zamýšlených funkcí elektrickou energii nebo elektromagnetické pole, a zařízení k výrobě, přenosu a měření této energie a pole, které je určeno pro použití se střídavým napětím nepřesahujícím 1 000 V a stejnosměrným napětím nepřesahujícím 1 500 V. [30]

Pro na trh uváděné zdravotnické prostředky a pro monitorovací a řídicí přístroje, které jsou elektrickým nebo elektronickým zařízením ve smyslu nařízení vlády č. 481/2012 Sb. o omezení používání některých nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních, začíná s účinností od 22. 7. 2014 platit, že nesmí obsahovat nebezpečné látky - olovo, rtuť, kadmium, šestimocný chrom, polybromované bifenyly (PBB) a polybromované difenylethery (PBDE) v nadměrných hmotnostních koncentracích. Zákaz obsahu uvedených látek se týká také jejich obsahu v kabelech a náhradních dílech pro jejich opravy nebo opětovné použití, modernizaci funkcí nebo zvýšení kapacity. [31]

2.2 Elektrotechnický sektor a ekologie

Právě zvyšující požadavky jak na bezpečnost výrobků samotných, tak bezpečnost použitých materiálů nutí společně s přísnějšími požadavky na ochranu životního prostředí výrobce uvádět na trh výrobky ekologicky nezávadné a aby bylo při výrobě vyprodukováno co nejméně škodlivých látek.

S rychle měnícími se technologiemi dochází k časté obměně elektrotechnických výrobků, které často obsahují ekologicky závadné látky, nastává problém jednak s jejich likvidací, jednak s výrobou nových produktů. [32]

Konkrétní výrobek se může podílet na životním prostředí v jednotlivých fázích celkového životního cyklu, které sestávají z řady dílčích kroků:

- Získání surovin
- Výroba součástí
- Montáž sestav
- Distribuce a prodej
- Používání výrobku
- Opravy a modernizace
- Likvidace (recyklace) [32]

Prodej ekologických výrobků

Ekologická prezentace společnosti a její ekologická uvědomělost přispívá k dobrému jménu značky a takové výrobky mají lepší tendenci se prodávat (zelená prodává lépe). Důvod může být jednak, že ekologické výrobky jsou zpravidla novinky s pokročilejšími technologiemi, nebo také, že kupující firma chce samo působit „ekologicky“ a tudíž nakupuje ekologické výrobky. [32]

Samotná strategie použití ekologických výrobků, ekologického návrhu a zavedení ekologického systému souvisí s modernizací výrobků, jejich výkonnosti a tím pádem konkurenceschopnosti společnosti. Samozřejmě takováto firma snáze splní legislativní požadavky. [32]

Ekologický návrh

Ekologický návrh (eco-design) je zaměřen na fáze, které předchází samotné výrobě, čili vlastní návrh a vývoj produktu. Je zde snaha o minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí výrobku, výrobního procesu, a aby zároveň bylo dosaženo úspor. Jde tedy o začlenění ekologických aspektů do fáze návrhu tak, aby byl minimalizován dopad na celý životní cyklus výrobku, od získání surovin až po konečnou likvidaci. [32]

To je odlišný přístup od tradičního přístupu k ochraně životního prostředí, které spočívá v prevenci znečištění prostředí a hospodaření s odpadem. Tyto činnosti se zabývají pouze tím, jak se vyhnout dopadům na životní prostředí nebo je alespoň minimalizovat, nikoliv jak těmto negativním vlivům předcházet návrhem výrobku. [32]

Ekologický návrh a legislativa

I kdyby podniky sami nechtěli dodržovat ekologické požadavky na výrobky, případně jejich výrobu, ve větší či menší míře jim to nařizuje zákon. Mezi nejdůležitější směrnice a usnesení týkající se oblasti životního prostředí patří:

- Integrovaná výrobková politika (IPP – Integrated Product Policy)
- Směrnice omezení používání některých nebezpečných látek (RoHS – Restriction of the use of certain Hazardous Substances)
- Směrnice o dopadu a likvidaci elektronických a elektrotechnických zařízení (WEEE – Waste Electrical and Electronic Equipment)
- Směrnice o ekologickém návrhu elektrických spotřebičů a zařízení (EuP – Eco-Design of Energyusing Products) [32]

Na následující tabulce jsou v přehledu uvedeny základní legislativní předpisy:

Tabulka 2.1. – Legislativa ochrany životního prostředí (zdroj: [32])

EuP	WEEE	RoHS
Cíl		
Optimalizace celého životního cyklu výrobku	Zlepšení hospodaření s použitými v oblasti elektroniky	Omezení používání nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních (olovo, rtuť, kadmium,...)
Posouzení dopadu na životní prostředí ve všech fázích	Implementace rozšířené zodpovědnosti výrobce	
Rozsah / Skupiny produktů		
Skupiny výrobků s vysokým objemem prodeje souvisí se značným dopadem na životní prostředí - nutný důraz na zlepšení	Velké i malé přístroje pro domácnost - Informační technologie a telekomunikační přístroje - Spotřebitelská zařízení - Osvětlovací zařízení - Elektrické a elektronické nástroje (kromě velkých stabilních průmyslových strojů) - Hračky a vybavení pro sport a volný čas - Lékařské přístroje - Nástroje pro monitoring a řízení - Automatické dávkovače	Velké i malé přístroje pro domácnost - Informační technologie a telekomunikační přístroje - Spotřebitelská zařízení - Osvětlovací zařízení - Elektrické a elektronické nástroje (kromě velkých stabilních průmyslových strojů) - Hračky a vybavení pro sport a volný čas - Automatické dávkovače (V současné existuje výjimka pro: lékařské přístroje, nástroje pro monitoring a řízení, viz. OEEZ)
Vytápěcí zařízení a zařízení na ohřev vody - Elektromotory - Osvětlení domácností - Domácí spotřebiče - Kancelářská zařízení - Spotřební elektronika		
Požadavky		
Vytvoření ekologického profilu výrobku může být požadováno prováděcími předpisy Systém řízení návrhu nebo odpovídající environmentální management Značení CE vyžaduje soulad s EuP Obecné ("zlepšení") a specifické ("limitní hodnoty/ hraniční hodnoty") požadavky budou definovány dalšími směnicemi (prováděcími předpisy)	"Distributor" nebo "výrobce" jsou povinováni řídit se požadavky pro dodavatele (součástek) Tříděný sběr z domácností ≥ 4 kg na obyvatele a rok (na zem) Specifické kvóty obnovy/recyklace/opětovného použití v jednotlivých kategoriích výrobků Výrobci financují recyklaci Výrobci musí nabídnout odpovídající řešení výběru použitých výrobků pro B2B zákazníky (firmy) Výrobci jsou povinováni	Omezení látek uvedených ve směrnici RoHS-6 ve všech výrobcích uvedených na trh po 30. červnu 2006 (možné výjimky)

	firmám, které recyklují jejich výrobky, odevdat všechny relevantní informace pro správnou recyklaci	
Význam ekologického návrhu		
Směrnice EuP realizuje politiku IPP Návrh produktů musí být vylepšen s ohledem na celý životní cyklus výrobku	Konstrukce výrobků by neměla znemožňovat demontáž, obnovu a opětovné použití (priorita se klade na opětovné použití a recyklaci “elektrošrotu”, jeho součástí a materiálů) Výrobky by měly být navrženy tak, aby bylo možné snad demontovat důležité součástky (desky s plošnými spoji, baterie, bromované ohnivzdorné prostředky obsahující plasty,..) Výrobce musí zaplatit za recyklaci, takže recyklovatelnost se stává ekonomickou otázkou	Nutná znalost materiálů obsažených ve výrobku, alespoň látek uvedených v RoHS-6 Potřeba komunikace v rámci dodavatelského řetězce s ohledem na dodržení právních předpisů Omezení/ eliminace nebezpečných látek

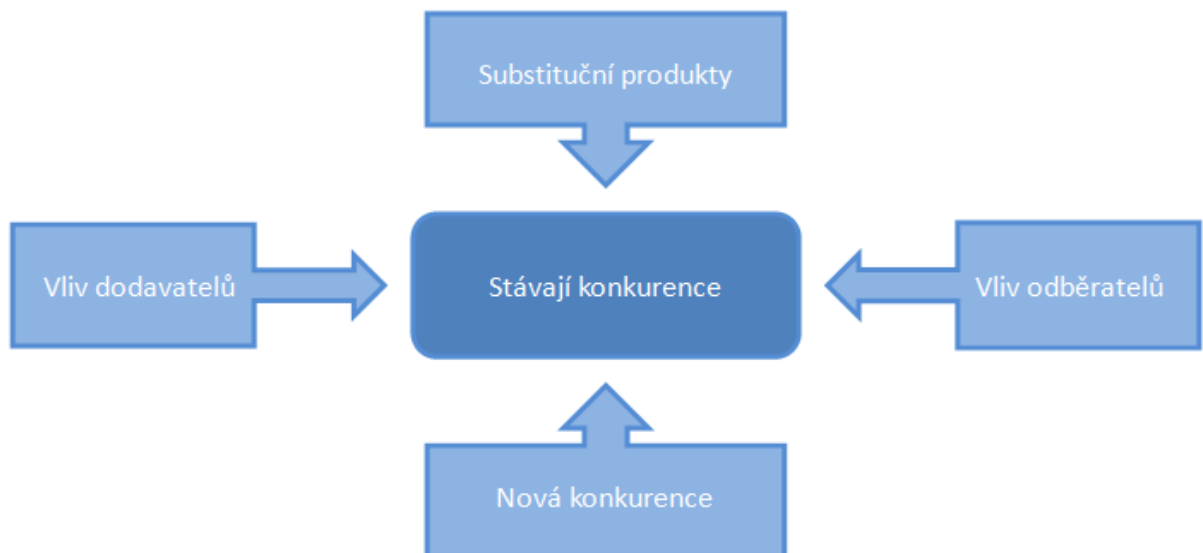
3 Provedení strategické analýzy

Pokud společnost díky stanovení jasné vize dostane obraz toho, čeho chce dosáhnout, je na čase provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Dále je nutno zaměřit se na samotné konkurenty, novinky v odvětví a další aspekty, které působí na fungování společnosti. [6]

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí podniku se často používá PEST analýza nebo její rozšířená verze PESTEL, v níž jsou zahrnuty politické, ekonomické, společenské, technologické, environmentální a legální prvky. Analýza vnějšího prostředí vyhodnocuje ekonomický růst, úrokové sazby, měnové kursy, politické regulační opatření a obecná očekávání společnosti od podniku. [6]

Dalším často používaným nástrojem pro analýzu vnějšího prostředí je tzv. Porterův model pěti sil, jeho podstatu znázorňuje obrázek 3.1.



Obrázek 3.1. – Porterův model pěti sil (zdroj: [8])

Konkurenti - Sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie. Mapování jejich slabých a silných stránek.

Odběratelé – Nevhodné mít omezenou skupinu odběratelů, stejně tak omezenou nabídku produktů

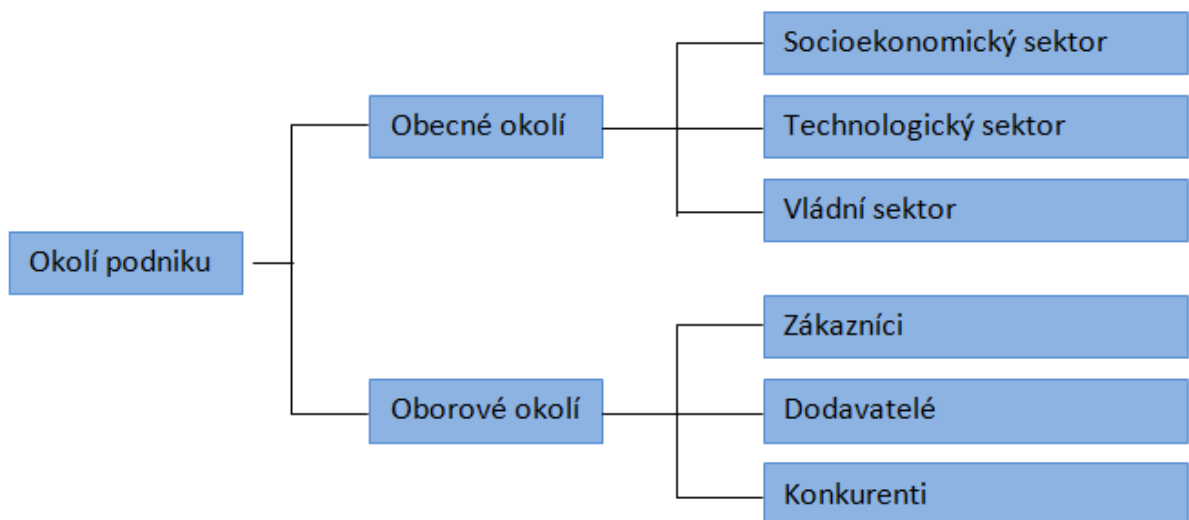
Dodavatelé - Stejně jako v případě odběratelů. Hrozí tlak na cenu dodávek, taktéž termínů, atp.

Substituty - Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže.

Nově vstupující firmy - Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Jejich vstupu brání bariéry, Porter rozlišuje několik vstupních potíží vlivem nedokonalé konkurence:

- Úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady)
- Diferenciace produktu (rozdílnost produktu vlivem značky, servisu, atd.)
- Kapitálová náročnost vstupu (např. vstupní investice do výroby, marketing)
- Distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů i dodavatelů)
- Vládní regulace (regulace EU ...)
- Ochota zákazníka k zavedení nové značky a další [8]

Na obrázku 3.2. je uvedeno jedno z možných členění podniku.



Obrázek 3.2. – Členění okolí podniku (zdroj: [1])

3.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Socioekonomický sektor

- Ekonomické faktory

Společnosti jsou ovlivněny celkovou hospodářskou situací země a také její dynamikou. Důležitá je cena a dostupnost výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst nebo vývoj měn. [9]

Při strategické analýze je důležité kromě těchto faktorů i uvědomění si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří:

1. Ekonomický růst
2. Nezaměstnanost
3. Inflace
4. Vnější rovnováha

Cílem je samozřejmě zvýšit ekonomický růst a minimalizovat nezaměstnanost, problémem ale je, že zvýšení jedné veličiny doprovází snížení jiné. [1]

- Ekologické a klimatické faktory

Společnosti se v současné době potýkají s narůstajícími podmínkami pro provoz podniků z hlediska ochrany vůči životnímu prostředí. Při činnosti každého podniku dochází k negativnímu ovlivňování životního prostředí a také jsou spotřebovány přírodní zdroje kvůli provozu podniků. [9]

Ekologické faktory velmi ovlivňují výrobní technologie podniků, dochází díky nim k zákazům určitých výrob, je kladen velký důraz na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. [1]

- Sociální faktory

Společenská odpovědnost je nyní velmi probíraným tématem, jak ze stran zaměstnanců, tak ze strany potenciálních zákazníků. Podniky jsou součástí vnějšího prostředí, a proto by se měli držet tzv. **3P** – People, Planet, Prosperity (lidé, planeta, prosperita). Podniky se tedy nesoustředí pouze na ekonomický růst, ale i ostatní sociální a environmentální faktory. [9]

Technologický sektor

Úloha technologií je dnes již nepopíratelné a mnohokrát dokonce důležitější než samotná pracovní síla pracovníků. Není proto žádným překvapením, že společnosti investují velkou část finančních prostředků do výzkumu a vývoje (R&D).

Znalosti a vědomosti se stávají tím největším podnikovým bohatstvím. Technologie zlepšují produktivitu práce, zvyšují životní úroveň pracovníků, ale na druhou stranu mohou negativně ovlivňovat životní prostředí. [9]

Vládní sektor

Tento sektor je silně propojen s prostředím sociálním a ekonomickým. Většina vládních zákonů a nařízení je schváleno díky tlaku obyvatelstva a tyto zákony a nařízení či omezení pak přímo ovlivňují samotné podniky ze stránky ekonomické. [9]

3.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Sektor zákazníků

Pro společnost je důležité uvědomit si, kdo jsou její zákazníci a jaké mají potřeby a očekávání. Neméně důležité je sledování potenciačních zákazníků a trendů, které by mohly ovlivnit chování zákazníků. [1]

Sektor dodavatelů

Zde je nutné mít přehled o stabilitě a dostupnosti dodávek potřebných k výrobě. Stejně tak jsou důležité náklady a dostupnost energií, což je pro výrobní podniky zásadní podmínka pro jejich provoz. Toto závisí především na kvalitě vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli. [1]

Organizace nákupních činností je dnes zpravidla prováděna za pomoci moderních informačních technologií pro řízení vztahů s dodavateli. Mimo to se uplatňují principy:

- **Single sourcing** – Velké množství zaměnitelných dodavatelů je nahrazeno partnerstvím s dodavateli v rámci hodnototvorného řetězce.
- **Princi výrobního partnerství** – Předpokladem úspěchu spíše oboustranné partnerství mezi výrobcem a dodavatelem než konkurenční vztahy. Spolupráce by měla být dlouhodobá a neměla by se omezovat pouze na cenu, ale i na další předpoklady pro

oboustrannou spokojenost. (odpovědnost za dodávky, vliv na životní prostředí, nabídka nových produktů, atd.) [1]

Sektor konkurentů

Sledování konkurentů je velmi důležitá oblast pro dostatečnou konkurenceschopnost podniků. Sleduje se prakticky vše, co je možné, ať je to různorodost produktů, jejich cena, rozsah produkce, distribuční kanály, zákazníci konkurentů, jak konkurenti reagují na změny v prostředí, jaké používají marketingové materiály (účast na veletrzích, vzhled brožur, webových stránek,...) a mnoho dalšího. [1]

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí nezkoumá okolí podniku, ale zaměřuje se na podnik samotný. Zkoumá jeho výkonnost a způsobilost. [6] Vnitřní strategická analýza pomůže zjistit silné a slabé stránky společnosti, měla by také odpovědět na otázky jak funguje dosavadní strategie, jaké problémy hrozí společnosti, jak je vyřešit a podobně. [3]

Analýza vnitřního prostředí může být rozdělena například takto:

- Evaluace dosavadní strategie
- Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech
- Portfolio analýza
- SWOT [10]

Evaluace dosavadní strategie

Zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie.

Indikátory úspěšnosti strategie:

- Růst / pokles relativního podílu podniku na trhu
- Ziskové marže ve srovnání s ostatními podniky
- Růst / pokles zhoršování konkurenční pozice podniku [10]

Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory obsahují výsledky vědecko-technického pokroku a jejich využití ve strategii.

Ke konkurenční výhodě podniku přispívají zejména z důvodu:

- Vytvoření nebo zlepšení stávajícího výrobku
- Zlepšení výroby a tím současně snížení nákladů [1]

Marketingové a distribuční faktory

Zde záleží na každé společnosti, jak chce přistupovat ke svým zákazníkům a jaké produkty nabízí. Pokud se jedná o produkty spíše specifické a na objednávku, není nutné vydávat velké množství prostředků na marketing. Na druhou stranu, pokud se jedná o spotřební zboží, marketingové a distribuční faktory hrají významnou roli. [1]

Faktory výroby a řízení výroby

Pro správné nastavení řízení výroby je nutné věnovat pozornost faktorům, jako jsou:

- Srovnání výrobních nákladů z konkurencí
- Dostatečné výrobní kapacity
- Flexibilita výroby
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost jejich využití
- Hospodárné využití energií a surovin [1]

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Konkurenční výhodu mohou ovlivnit i následující kritéria:

- Image a prestiž podniku
- Účinnost organizační struktury, kultura podniku, velikost podniku
- Zkušenosti a motivace vedoucích pracovníků, kvalita zaměstnanců
- Účinnost systému strategického řízení, účinnost informačních systémů [1]

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční faktory podávají o podniku nejčastěji využívaný obraz pro srovnání s konkurencí. V této oblasti je využíváno mnoho různých finančních ukazatelů, které využívá nejen management podniku, ale také všichni s podnikem spojení, tedy tzv. stakeholders.

Existuje mnoho různých finančních ukazatelů, které jsou používány pro provedení tzv. finanční analýzy podniku:

- **Ukazatele rentability**
 - ROA, ROE, ROI, ROS

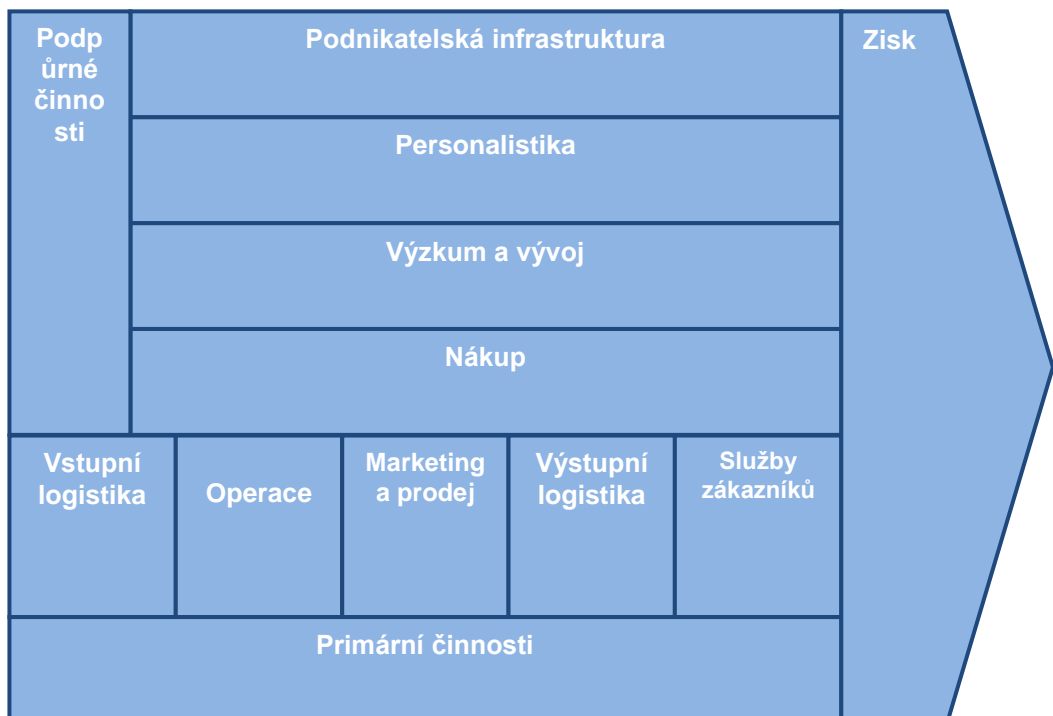
- **Ukazatele aktivity**
 - Obrat aktiv, zásob, HIM, doba splácení závazků,...
- **Ukazatele likvidity**
 - Běžná, pohotová a okamžitá likvidita
- **Ukazatele zadluženosti**
 - Ukazatel VK, CF, věřitelského rizika,...
- **Ukazatel EVA**

[48]

Analýza hodnototvorných řetězců

Při hodnototvorném řízení podniku je snaha o propojení všech činností, lidí, zdrojů se snahou pro zvýšení hodnoty vložených prostředků. [13] Pro odhalení neefektivního využívání zdrojů je nutné tyto aktivity analyzovat, k tomuto účelu se používá hodnototvorný řetězec. [1]

Na obrázku 3.3. je uveden hodnototvorný řetězec podle Portera.



Obrázek 3.3. – Hodnototvorný řetězec (zdroj: [14])

Primární činnosti

- Činnosti podílející se na tvorbě hodnoty pro zákazníka. Patří sem 5 základních činností, zabývajících se tvorbou výrobku a služeb, prodejem, předáním a servisem. [12]

Podpůrné činnosti

- Tyto podporují činnosti primární, ale i samy sebe. Pro primární činnosti zajišťují potřebné zdroje (lidské, výrobní), vstupy, technologie a další. [1]
- Dle Portera jsou rozděleny do 4 skupin (infrastruktura podniku, lidské zdroje, technologie, nákup), které je možno dále dělit podle potřeb konkrétní organizace. [12]

Cílem analýzy hodnotového řetězce je vymezení takových činností, které se podílejí na tvorbě hodnoty nebo jsou zdrojem konkurenční výhody. Podle Robert S. Kaplana je doporučeno pro analýzu hodnototvorného řetězce použít následující kroky:

1. *Rozpoznání hodnotového řetězce podniku*
 - a. *Identifikovat jednotlivé podnikové činnosti*
 - b. *Identifikovat hlavní, standardní a provozní činnosti podniku*
 - c. *Zaměřit se na hlavní a provozní podnikové aktivity*
2. *Určení činností, které jsou pro podnik strategické*
3. *Zjistit a stanovit náklady podnikových činností*
4. *Na základě provedených kroků navrhnout a provést zlepšení řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku* [13]

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.

Název vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu.

Díky ní je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a její výstupy by měly být zohledněny při každém dalším plánování strategie podniku. [58]

4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Řízení vztahů se zákazníky je ze strategického hlediska významnou záležitostí, protože zákazníci jsou to hlavní, o co musí každá společnost náležitě pečovat a být schopna porozumět jejich požadavkům, návykům a předvídat jejich budoucí potřeby. Díky CRM (Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky) systémům může podnik rozlišit zákazníky dle jejich významnosti a přistupovat k nim více individuálně, což prohloubí oboustranné vztahy a bude prospěšné pro obě strany. Stejně tak pomocí nich může společnost odhalit případné problémy a nespokojenost ze strany zákazníků a toto posléze napravit a zákazníka si udržet.

Pod pojmem si lze představit souhrn obchodních, marketingových, komunikačních a servisních procesů v organizaci. Správu procesů umožňují pokročilé informační technologie, věnující se tomuto tématu, stejně tak by procesy měly být podpořeny organizační strukturou podniku. To pak umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky, přizpůsobovat jim nabídky dle potřeb a co nejvíce využívat informace o zákaznících pro zlepšení vzájemných vztahů. [15]

Důležité je shromažďovat veškeré informace o zákaznících, i ty zdánlivě bezvýznamné. V pozdější analýze je poté snadnější pochopit a předvídat nákupní zvyklosti zákazníků, jejich potřeby, přání, platební morálku a další. [17]

Celý proces řízení vztahů se zákazníky standardně začíná sběrem dat (datové sklady), jejich následnou analýzou, zjišťováním potřeb zákazníků, jejich očekávané chování a tyto informace je pak dále možné použít k efektivnímu a cílenému adresování klientům přes veškeré distribuční kanály. [16]

Z tohoto vyplývá rozdělení na dvě základní úrovně CRM – operativní a analytické

- **Operativní CRM**

Sem patří zejména podpora business procesů zahrnujících marketing, prodej, služby, generování cenových nabídek, objednávek, návrhů smluv a podobně. Dále je zde zahrnuta jednotná evidence zákazníků, kde jsou uloženy veškeré informace o zákazníkovi a záznamy o styku s klientem (telefon, e-mail, pošta, osobní setkání). Informace jsou pak využity při tvorbě marketingových kampaní, kde jsou produkty cíleny speciálně pro dané segmenty zákazníků. [15]

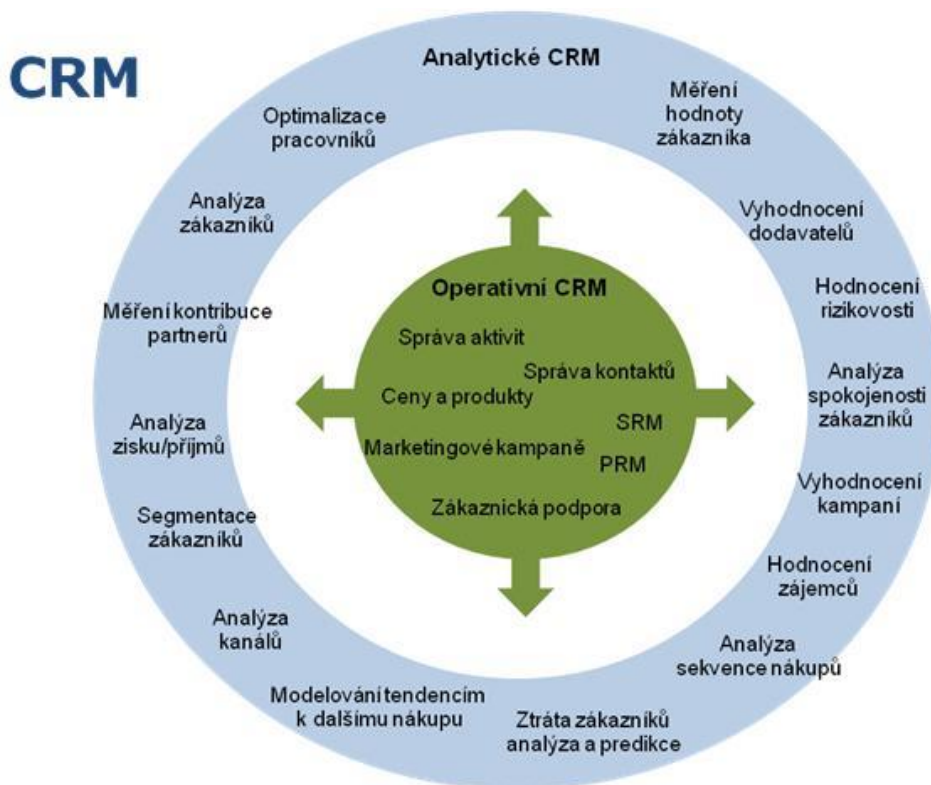
- **Analytické CRM**

Jedná se o kombinaci klasických CRM produktů a analytických nástrojů. Nabízí možnosti modelování a předvídání chování zákazníků v různých scénářích. Tyto předpovědi mohou být použity pro výběr vhodné nabídky produktů, správné cílení reklamních kampaní, vyhledávání vhodných prodejních příležitostí nebo pro předpovědi poptávky daného zboží. [15]

- **Komplexní CRM**

Cílem komplexní CRM je získání dat o zákaznících z mnoha různých oddělení (zdrojů). Je nutné vybudovat infrastrukturu obsahující datové sklady, extrakční moduly, analytické nástroje a vše provázat s operačním CRM. Důležitá je orientace procesů na zákazníka, nikoliv produktový přístup. [15]

Základní úrovně CRM jsou znázorněny na obrázku 4.1.

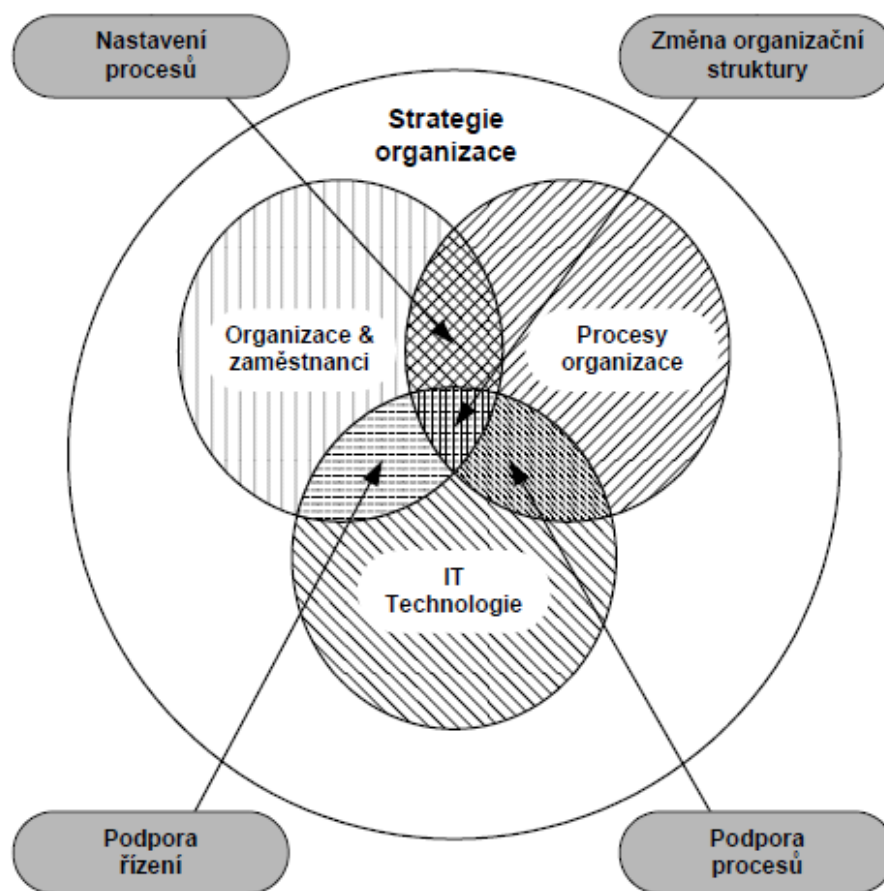


Obrázek 4.1. – Operativní a analytické CRM (převzato z: [19])

Implementace CRM by měla být realizována dle následujících kroků:

1. *Definování vizí a strategií společnosti*
2. *Přizpůsobení procesů a organizační struktury vizím a strategiím*
3. *Výběr a implementování vybraných produktů či ucelených systémů podporujících CRM v rámci organizace [15]*

Obrázek 4.2. znázorňuje základní oblasti společnosti, které se vzájemně ovlivňují a jsou důležité pro úspěšné zavedení CRM v organizaci



Obrázek 4.2. – *Oblasti společnosti (převzato z: [15])*

4.1 Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik

Společnosti samozřejmě nepřístupují ke všem svým zákazníkům stejně, ale obecně platí, že čím významnější zákazník, tím větší péči si zasluhuje. Ovšem důležité je věnovat pozornost také možným potenciálním zákazníkům. Zákazníci mohou být rozděleny podle jejich běžného přínosu (přínos za běžný rok) a podle celoživotní hodnoty pro podnik. [18]

V poslední době se uplatňují 3 druhy strategie CRM, podle významnosti zákazníků:

- Masová personalizace

Základní úroveň řízení vztahů se zákazníky, na základě předchozího nákupního chování je zákazníkům pomocí marketingové komunikace nabízeno standardní zboží, přičemž zákazník má pocit, že je o něj individuálně pečováno. [18]

- Masová integrace zákazníka

Zákazníci spoluvytváří produkt z nabízených komponent (viz. počítače Dell, výrobci nábytku). Tito zákazníci jsou ochotni za produkt více zaplatit, tudíž jsou pro společnost důležitější. Podnik se snaží každého zákazníka uspokojit zvlášť. [18]

- Diferencovaná integrace zákazníka

Individuální přístup k zákazníkům jak z hlediska produktů, tak způsobem distribuce a komunikace. Individualizován je celý marketingový mix, díky úzké spolupráci se zákazníkem. [18]

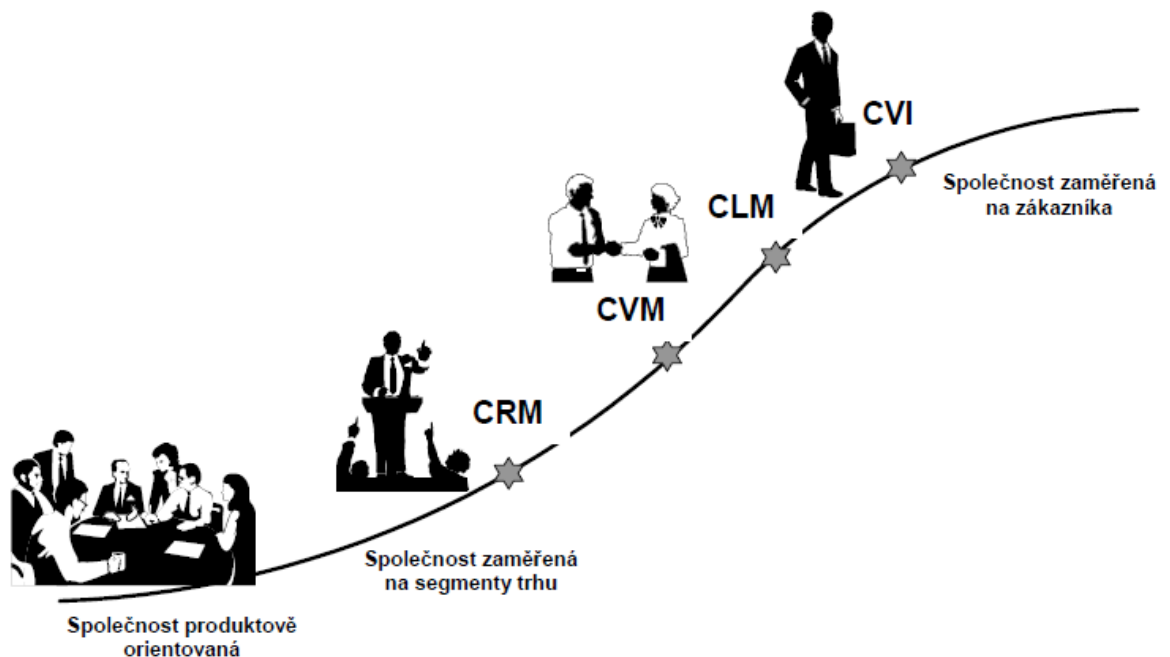
V praxi je výhodné přizpůsobit všechny 3 typy strategie CRM podle aktuálního a celkového potenciálního přínosu zákazníků pro podnik. Obecně platí, že pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované customizace, pro středně významné masové customizace a pro méně významné strategie masové personalizace. [18]

Tabulka 3.1. – Volba CRM strategie (zdroj: [18])

Běžný přínos zákazníka pro podnik	Vysoký	Strategie masové kastomizace / Masové personalizace	Strategie diferencované kastomizace
	Nizký	Strategie masové personalizace / Nediferencovaná nabídka	Rozvíjení vztahů pomocí strategie diferencované kastomizace
		Nizká	Vysoká
		Celoživotní hodnota zákazníka pro podnik	

Přístup k zákazníkům výrazně orientovaný na jejich hodnotu znamená plné využití všech možností, které CRM přináší. Tento komplexní přístup je označen CVM (Customer Value Management). Oproti CRM se posouvá orientace na budování a řízení jejich hodnoty. Pro zavedení je nutné zvládnout analýzu obchodních procesů, stanovení ukazatelů ziskovosti klientů a metodik měření nákladů, budování datových skladů, datamining i implementace operačních složek CRM. [15]

Na obrázku 4.3. je znázorněn vývoj řízení vztahů se zákazníky.

**Obrázek 4.3. – Vývoj řízení vztahů se zákazníky (převzato z: [15])**

CRM (Customer Relationship Management) – Zlepšení obchodu, marketing pro získání a udržení zákazníků. Správa dat o zákaznících umožňuje udržovat dlouhodobý vztah.

CVM (Customer Value Management) – Specifický přístup, může ovlivnit obchodní procesy a schopnosti na základě znalosti zákazníka.

CLM (Customer Loyalty Management) – Přesné stanovení potřeb vedoucích k oddanosti zákazníka. Cílená péče o zákazníka.

CVI (Customer Value Index) – Trh je orientovaný jak na současné, tak budoucí segment (zákazníky). Zaměření se na zákazníky z hlediska nákladů, cen a optimalizace přístupových kanálů. [15]

4.2 CRM a využití informačních technologií

Informační systémy pomáhají analyzovat a integrovat data pocházející z různých zdrojů. Stupeň integrace a další možnosti analýzy dat jsou pak jedním z měřítek kvality těchto systémů. [18] Informační technologie v konečném CRM konceptu slouží především jako podpora a automatizace celého CRM procesu. [16]

Kvalitní CRM systém kromě samozřejmé evidence kontaktů obsahuje nástroje, které dokáží:

- Sledovat veškeré úkony ve vztahu se zákazníkem
- Třídit data
- Analyzovat data
- Automatizovat dotazy
- Spolupracovat s ostatními systémy – ERP (plánování podnikových zdrojů), SCM (řízení dodavatelského řetězce) a další. [18]
- Plánovat úkoly pro zákazníky (průběh realizace zakázky, pozvání na veletrh, přání k narozeninám, apod.)
- Následný servis po dokončení zakázky (dotazy na spokojenost s osobním oslovením, zasílání aktuálních nabídek) [17]

Klíčovými daty v informačním systému pro CRM by měly být:

- Komplexní údaje o zákaznících
- Veškeré obchodní vztahy (nákup / prodej, fakturace, platební morálka)
- Mapovat každou událost ve vztahu k zákazníkovi (Osobní jednání, telefonát, e-mail)
- Doplňující informace o příslušných dokumentech ve vztahu k zákazníkovi [18]

Z analýzy získaných dat lze určit:

- Tržby z mnoha úhlů pohledu (zákazníci dle oblasti, kategorie produktu)
- Nejvýznamnější zákazníci (obrat, marže, zisk)
- Náklady na každého zákazníka a každý prodej, skutečné potřeby zákazníků
- Účinnost marketingových kampaní
- Efektivita obchodníků [17] [18]

Informační systémy CRM v praxi

Jak už to tak bývá s každou aplikací, může být velmi propracovaná, ale konečnou úlohu v její správné funkci hrají nakonec uživatelé. Ani systémy CRM nejsou výjimkou, velká část dat je pořizována automaticky, ale část údajů je vkládána zaměstnanci. Zde hrozí riziko, že data nebudou uložena ve správné podobě a tudíž bude problém s jejich zpracováním. Protože systém CRM je používán zaměstnanci ze všech částí organizace, je důležité, aby všichni pochopili jeho smysl.

Po nasazení informačního systému CRM k němu mohou přistupovat všichni zaměstnanci (s příslušným oprávněním) ať už se jedná o pracovníky marketingu, logistiky nebo nákupu. Systém pak poskytne detailní informace, vytvoří potřebné statistiky, dokáže reagovat na příslušné dotazy a podobně. Jak bylo zmíněno výše, kvalita těchto informací závisí na samostatných uživateliích, kteří je vložili, proto je opravdu nutné vkládat relevantní informace v příslušném formátu.

V tabulce 4.2. je vidět přehled nejvýznamnějších dodavatelů CRM systémů v roce 2008 podle studie agentury Gartner.

Tabulka 4.2. – Dodavatelé CRM systémů (zdroj: [19])

Prodejce	Podíl
Siebel (Oracle)	31% (- 10%)
SAP	16% (+ 8%)
salesforce.com	5% (+ 3%)
Microsoft	3% (+ 2%)
PeopleSoft (Oracle)	2%
SAS	1%
Epiphany (Infor)	1%
Chordiant	1%
Ostatní	19%
Žádný	19%

5 Konkurence

„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami, jejichž vedení dlouho dávalo pozor na všechno, kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“

W. L. Sammon

Konkurence je jedna z hlavních proměnných v rovnici úspěšnosti společnosti na trhu. Vynikající produkční metodiky, nejnovější IT systémy, velké nasazení pracovníků – nic z toho společností nezajistí úspěch, pokud na tom bude konkurence ještě lépe. Z toho důvodu je nutné ze strategického hlediska neustále sledovat chování konkurentů ze všech možných hledisek, i z těch a možná především z těch na první pohled nevýznamných.

Na obrázku 5.1. je vyznačeno kolo konkurenční strategie, které ukazuje, co vše je třeba zahrnout do analýzy konkurentů.



Obrázek 5.1. – Kolo konkurenční strategie (zdroj: [21])

5.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost znamená pro firmu vyrábět a prodávat daný produkt a být při tom rentabilní, musí být schopna v případě nutnosti snížit konečnou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než konkurenti. [22]

Prvenství v celkových nákladech

Společnost musí být schopna realizovat zisk, proto jedním z rozhodujících faktorů z hlediska konkurenceschopnosti je úroveň nákladů. Vždy má konkurenční výhodu ta společnost, která je schopna produkovat výrobky s nižšími náklady. [22] Aby toho firma dosáhla, musí mít k dispozici výkonné výrobní zařízení, sledovat, analyzovat a zlepšovat výrobní postupy, kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v oblasti marketingu, prodeje, ale i vývoje a výzkumu. To bohužel z dlouhodobého hlediska není úplně rentabilní a je nutné hledat kompromisy. [21]

Výše zmiňované minimální výrobní náklady neodmyslitelně souvisí s vysokou kvalitou výrobku, protože náklady na opravy zmetků či následné reklamace mohou danou společnost z finančního hlediska vážně ohrožovat, nehledě na to, že jí to poškozuje dobré jméno a může to vést až k ukončení spolupráce ze strany zákazníků. Z tohoto důvodu je kvalita pro mnoho společností jednou z klíčových strategických proměnných, proto se firmy snaží zavádět systémy řízení jakosti a používat nástroje, které významně pomohou zlepšit kvalitu výrobních procesů, například různé audity, metodika Six sigma, FMEA, risk management, 8D reporty, metodika 5S a další. [24]

Nízké náklady alespoň z části chrání firmy proti dodavatelům, kteří se rozhodnout zvýšit ceny, pokud společnost operuje s nižšími náklady, má menší potíže zaplatit více a opět jí to přináší konkurenční výhodu. Pro dosažení celkových nízkých nákladů často společnost vyžaduje mít vysoký podíl na trhu a může si dovolit uvést jednodušší produkt z důvodu usnadnění jeho výroby. Velký podíl na trhu zároveň znamená velké objednávky a tudíž zpravidla nižší náklady na vstupní materiál, takto ušetřené prostředky mohou být využity na nové výrobní zařízení, které je ještě efektivnější a tím jen upevňovat tuto pozici. [21]

Diferenciace

Další možností, jak může společnost uplatnit konkurenční výhodu je diferenciací, čili odlišení se od ostatních. Společnost má možnost toto učinit hned v několika oblastech ať už je to její výrobek nebo prozíravý marketing, přičemž náklady nejsou rozhodující faktor, protože zákazníci jsou za nabízenou jedinečnost ochotni zaplatit a jsou značně věrni i pro budoucí nákupy. [22]

V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika faktorech najednou. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření díky věrnosti zákazníků, kteří postrádají případnou srovnatelnou alternativu. Takto zaměřené společnost má k dispozici větší množství peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit a tudíž má opět konkurenční výhodu z hlediska zvyšování nákladů dodavatelů. Co se týče podílu na trhu, tak společnosti zaměřené na strategii diferenciace obvykle nemívají velký podíl z důvodu určité exkluzivity produktu, za kterou není každý ochotný zaplatit. [21]

Soustředění pozornosti

Poslední obecná strategie je zaměřením na určitou skupinu odběratelů, výrobní řadu nebo geografický trh. Záměrem je vyhovět přesně zvolenému objektu. Společnost se snaží uspět nad konkurenty, kteří mají širší záběr činnosti. Takto orientovaná firma má potenciál získat vysoké zisky, protože vůči svému cíli dosáhla buďto nízkých nákladů nebo vysoké diferenciace. Tato strategie rovněž může být použita při hledání mezery v trhu a zaměřit se na takovou skupinu, ve které je nízká konkurence. [21]

Nelze přesně říct, jakou z těchto strategií je nejlepší použít, vždy záleží na velkém množství faktorů a rovněž se žádné z nich nevyhnou určitá rizika.

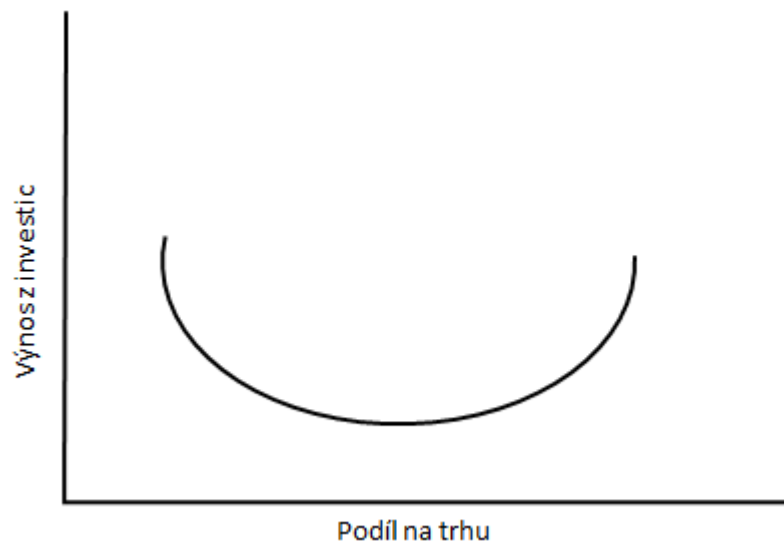
U prvenství v celkových nákladech je nutné trvale investovat do nových zařízení, zbavovat se starých, zbytečně nerozšiřovat výrobní spektrum a dávat pozor na nové technologie. Právě časté technologické změny mohou velmi znehodnotit minulé investice. Dalším problémem je, že konkurence získává výhodu, pokud se jí úspěšně podaří napodobit výrobní postup s nižšími náklady a v neposlední řadě firma orientovaná na tuto strategii těžce mění rychlé změny v požadavcích na výrobek. [21]

Diferenciace v sobě skrývá rizika v podobě příliš velkého rozdílu cen nákladů mezi společnostmi se soustředěním na prvenství v nákladech. Dalším problémem může být klesající zákaznickova potřeba odlišit se, to je možné pozorovat na trhu mobilních telefonů, kde strategii diferenciace dlouhodobě provozuje společnost Apple, ale v současné době jsou si telefony již tak podobné, že zákazníci často zvolí velmi podobný produkt právě kvůli nižší ceně. S tímto souvisí i imitace produktu, který nabízí na diferenciaci orientovaná společnost. [21]

U strategie soustředění pozornosti se může zúžit rozdíl v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a celkovým trhem. Konkurenti mohou nalézt dílčí trhy uvnitř teritoria vybraného strategického cíle a tím je po té efekt soustředění pozornosti na tento cíl minimální. [21]

Opravdový problém ale nastane, pokud firma není schopna zaměřit se ani na jednu z výše uvedených strategií, taková společnost potom postrádá podíl na trhu, chybí jí diferenciacce a nedokáže snížit své výrobní náklady. Důležité je potom neustále neměnit strategie, ale opravdu se zaměřit na jednu a té se věnovat. [21]

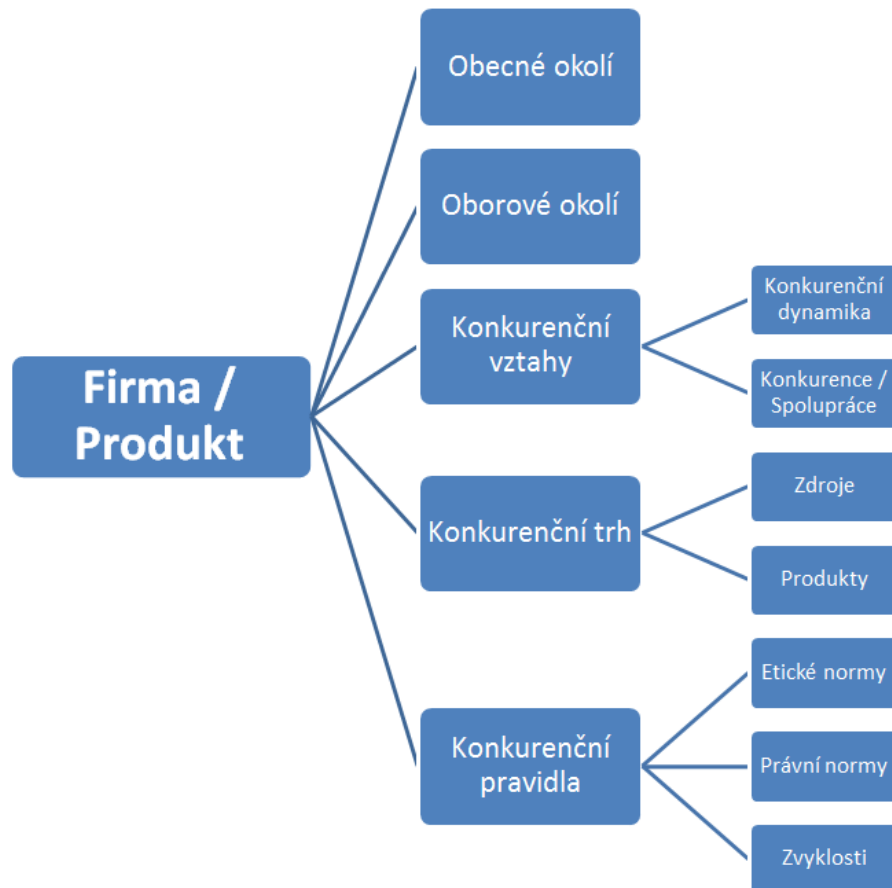
V grafu 5.1. je vidět vztah mezi výnosy z investic v závislosti na tržním podílu. Je zřejmé, že nově vstupující společnosti musí dát značnou část finančních prostředků do investic, aby byli schopni konkurovat ustáleným společnostem. Stejně tak ale velké společnosti, které mají významný podíl na trhu, nesmí v oblasti investování polevovat, aby neztratili konkurenční výhodu.



Graf 5.1. – Investice vs. podíl na trhu (zdroj: [21])

5.2 Konkurenční prostor

Pojem konkurenční prostor v sobě ukrývá vazby mezi jednotlivými vlivy a chování subjektů působících na trhu, na kterém vzájemně „soupeří“ společnosti o co nejlepší postavení. [23]
Pro lepší představu, co vše konkurenční prostor zahrnuje, je znázorněn na obrázku 5.2.



Obrázek 5.2. – Konkurenční prostor (zdroj: [23])

Pod obecné okolí spadají výše zmíněné faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální. Pro analýzu okolí oborového zase poslouží faktory použité v Porterově modelu pěti konkurenčních sil, čili zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurence, nově vstupující firmy a někdy je také uváděn jako chybějící šestá síla vývoj souvisejících odvětví. [23]

Mapování konkurenčních vazeb pomáhá pochopit souvislosti, které rozhodují o významu konkurenčních výhod, které firma rozvíjí. Vyjádření typu „konkurence je lepší“ „roste nám konkurence“ je vlastně nic neříkající, pokud není přesně specifikováno, v jaké oblasti je daný konkurent lepší, jak dosáhl konkurenční výhody apod. [23]

V tabulce 5.2. jsou uvedeny některé faktory pro hodnocení konkurenčního prostoru (podle Roberta Zicha)

Tabulka 5.2. – Faktory pro hodnocení konkurenčního prostoru (zdroj: [23])

Faktor	Četnost výskytu na daném trhu				
	Prakticky vůbec	Zřídka	Průměrně	Často	Denně
Spolupráce se silným partnerem					
Tlak na snižování cen ze strany zákazníka					
Růst kvality produktů					
Soutěžení o potřebné zdroje					
Spolupráce s konkurenty					
Spolupráce se zákazníky					
Spolupráce s dodavateli					
Spolupráce napříč odvětvími					
Využívání / zneužívání mezer v zákoně					
Snaha o změnu pravidel trhu					
Faktory, které nejdou snadno definovat					
Rostoucí intenzita konkurence					
Propojování a vzájemné ovlivňování odvětví					
Propojování a vzájemné ovlivňování trhů					
Změny v chování vlastníků					
Lokální politické vlivy					
Globální politické vlivy					
Vliv nevládních institucí					
Vliv médií					
Vliv odborné veřejnosti					
Změny v chování zákazníků					
Nezákonné chování konkurentů					
Neetické chování konkurentů					
Rostoucí úroveň konkurenceschopnosti firem					
Nepřátelské chování zákazníků					

5.3 Analýza konkurentů

Jak již bylo zmíněno výše, analýza konkurentů je velmi důležitá část firemní strategie, kterou nelze v žádném případě zanedbat. Odvíjí se od ní všechna důležitá strategická rozhodnutí a budoucí směřování firmy. Zpravidla to není práce pro jednoho člověka ale tým lidí, přičemž každý se věnuje z důvodu obrovské komplexnosti analýzy určité oblasti.

V dnešní době je samozřejmě největší zdroj informací internet, zejména oficiální webové stránky daného konkurenta, na kterých jsou veřejně dostupné informace, které po pečlivé analýze dají dohromady celkem přesný obrázek, jakým směrem se chce konkurent ubírat, na jaké trhy a s kterými výrobky tam bude vstupovat, kolik vynakládá peněz například na výzkum a vývoj, prezentaci v očích veřejnosti nebo jaký je jeho vztah k životnímu prostředí.

Vzhledem k tomu, že společnosti zveřejňují své finanční výsledky, akvizice, projekty pro informovanost svých akcionářů, cenným zdrojem jsou tiskové zprávy obsahující tyto informace, prezentace vedení společností, které často obsahují strategické záměry, ale především jsou to výroční zprávy, ve kterých je v úvodu shrnut celý předešlý rok, se všemi důležitými projekty, akvizicemi nebo výměnou managementu a především finanční výsledky i s rozdělením jaká část finančních prostředků kam byla investována nebo jaké divize byly nejvíce prosperující.

Kromě těchto strategicky významných oblastí se samozřejmě sleduje skladba portfolia výrobků, jejich cena, hlavní trhy a nové technologie, které společnosti nabízí. Ale také na první pohled nepřilíší významné záležitosti jako například spolupráce se školami, nabídka pracovních míst, design webových stránek a jeho působení na zákazníky, slogan společnosti nebo kdo stojí ve vedení společnosti a jaké případné úspěchy má nový leader za sebou.

Podle Michaela Portera [21] jsou komponenty analýzy konkurenta následující:

- **Záměry podniku**

Jaké jsou vyhlášené a nevyhlášené finanční záměry konkurenta? Konflikt mezi mírou zisku a příjmy z rostoucího objemu prodeje? Mezi růstem společnosti a pravidelným vyplácením dividend?

Jaký je konkurentův postoj k rizikům? Má určitou tradici nebo historii konkrétní strategie

nebo funkční politiky, které byla institucionalizována jako záměr?

Jaká je konkurentova organizační struktura, jak je rozděleno přidělování zodpovědností a pravomocí u klíčových rozhodnutí? Z jakého typu je složeno vedení společnosti? (CEO – Chief Executive Officer resp. CEO a paralelně CFO – Chief Financial Officer) Jeví se management jako jednomyslný, pokud jde o budoucí směr vývoje? Jaké je složení správní rady? Z jakých oblastí jsou lidé přítomni?

Jaký je zaveden kontrolní systém a pobídkový systém? Jak jsou odměňováni řídicí pracovníci, jak distributoři? Jsou manažeři vlastníci akcií?

Jaký je účetní systém a zavedené konvence? Nakolik používá konkurent inventuru? Jaké má vyčleněné náklady? Zaučtování inflace?

Existují vládní či společenské předpisy, které by omezovaly chování firmy například v jednání vůči menším konkurentům, pokud by chtěla společnost obsadit větší podíl trhu? Měl konkurent v minulosti problémy se zákonem?

- **Mateřská firma**

Pokud je konkurent součástí větší společnosti, je pravděpodobné, že jeho mateřská firma ho v určitém smyslu omezuje nebo na něj vyvíjí tlaky, které jsou rozhodující pro stanovení jeho chování.

Jaké jsou stávající výsledky mateřské společnosti? Jaké jsou její celkové cíle a co bude pravděpodobně vyžadovat od své odnože? Jak se mateřská společnost dostala k tomuto podnikání? Jaký je ekonomický vztah mezi tímto podnikáním a dalšími obory mateřské společnosti? Jaké hodnoty nebo principy vyznává vrchní management?

Existuje určitě obecná strategie, kterou mateřská společnost již použila a mohla by se jí řídit znovu? Jaké má mateřská společnost plány na rozšíření podnikatelské činnosti?

- **Analýza portfolia a podnikatelských aktivit**

Které obory podnikání jsou kandidáty na zisk nebo na rozpuštění? Které obory

reprezentují nejslibnější oblasti, do nichž chce mateřská společnost investovat prostředky a ve kterých vidí perspektivní pozici na trhu?

- **Konkurentovy záměry a strategické postavení**

Co si konkurent myslí o svém relativním postavení – pokud jde o náklady, kvalitu produkce, technologickou dokonalost apod.? Co vidí jako své silné a slabé stránky?

Je konkurent výraznějším způsobem tradičně nebo emotivně spojen s určitými konkrétními produkty nebo s výrobní politikou?

Co si zřejmě konkurent myslí o budoucí poptávce po své produkci a o důležitosti trendů probíhajících v odvětví? Co si myslí o záměrech a schopnostech svých konkurentů?

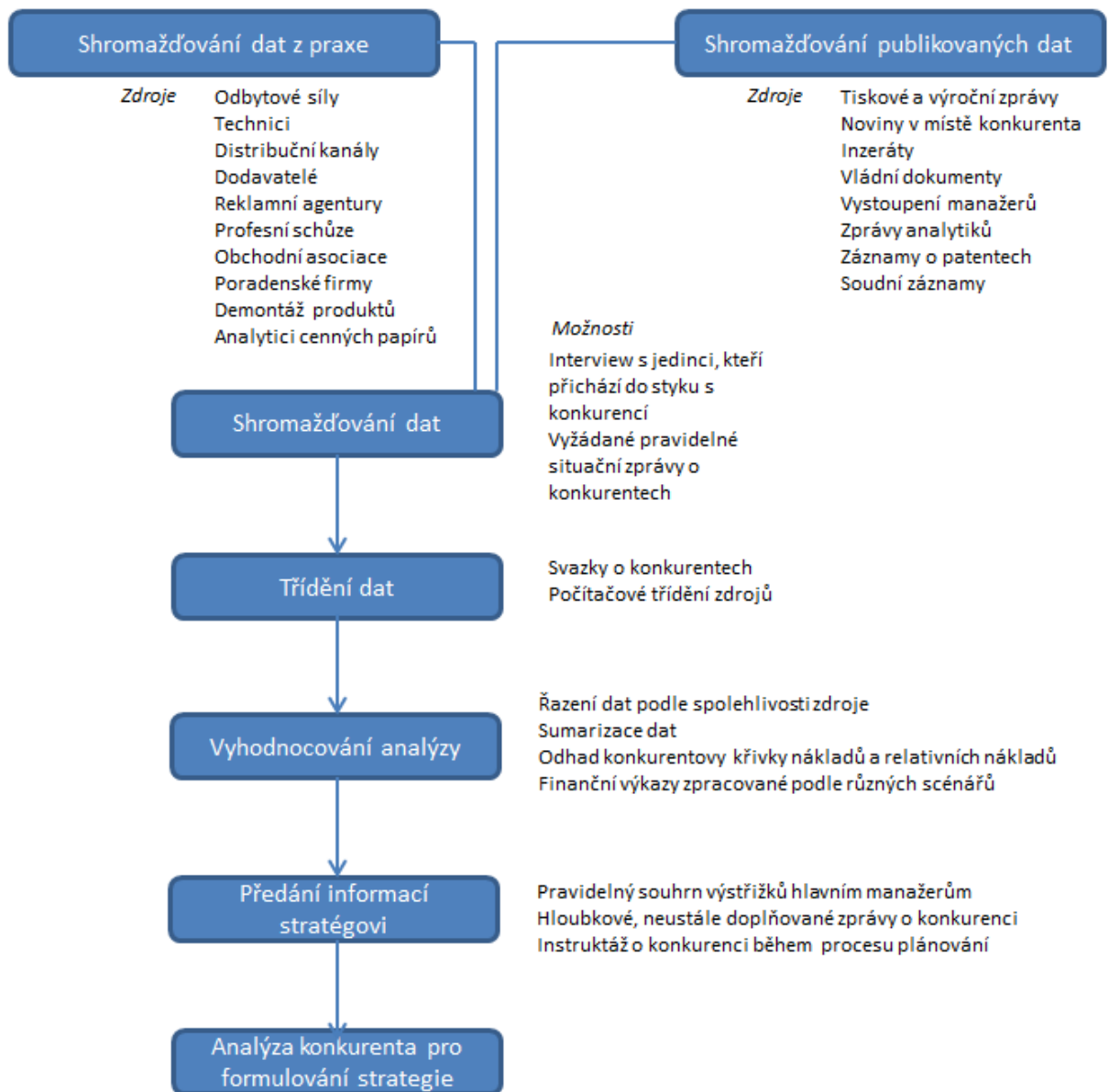
- **Historie jako ukazatel záměrů a předpokladů**

Jak si konkurent v současnosti vede ve finanční oblasti a podílu na trhu ve srovnání s relativně nedávnou minulostí? Jaká je jeho celková historie, kde se mu nevedlo nebo kde byl poražen? Ve kterých oblastech zazářil nebo uspěl? Jak konkurent v minulosti reagoval na konkrétní strategické počiny nebo události v odvětví?

5.4 Zpravodajský systém o konkurenci

Jak již bylo řečeno, informace o konkurentech lze získat z různých zdrojů. Pro správné nakládání se získanými daty je nutné mít vytvořený systém, podle kterého se bude postupovat. Shromažďování dat je ztrátou času, pokud nejsou následně zjednodušena a v jednoduché formě předána vedení, které je poté zahrne do formulace strategie. Sběr dat není jednorázovou záležitostí, nýbrž kontinuálním procesem, data musí být neustále aktualizována, aby měla správnou vypovídající hodnotu.

Schématický systém sběru a vyhodnocení dat o konkurenci je zobrazen na obrázku 5.3.



Obrázek 5.3. – *Konkurenční zpravodajský systém* (zdroj: [21])

5.5 Síla obchodní značky (jména)

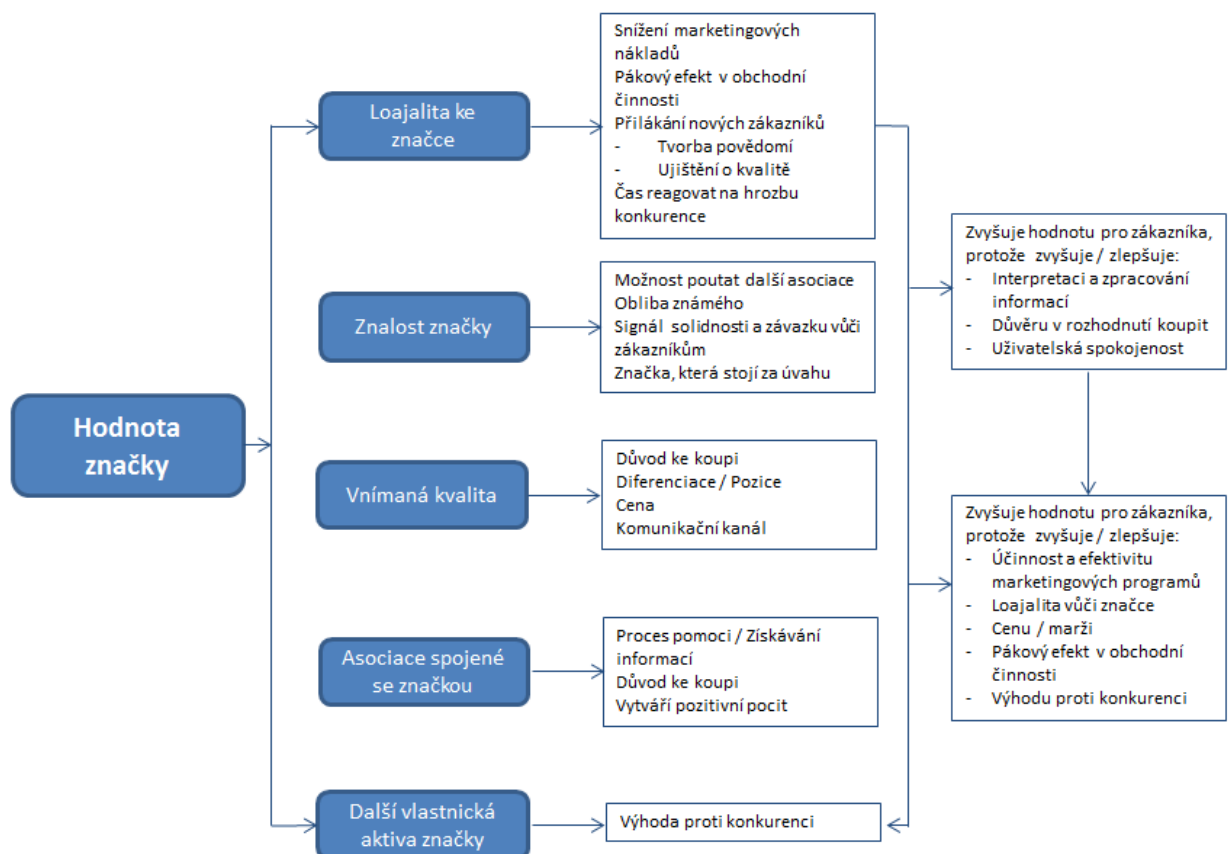
Jednou z konkurenčních výhod je bezpochyby jméno společnosti, respektive značka, pod kterou prodává. Většina zákazníků dá přednost zavedené, prověřené značce před případným neznámým konkurentem. O obchodní značku je nutné pečovat, to znamená, aby byla vnímána veřejností v dobrém světle, aby s ní nebyly spojovány problémy například s korupcí, se zpožděnými dodávkami, nevyřízenými reklamacemi nebo nízkou kvalitou výrobku.

Podle Davida Aakera [24] lze hodnotu obchodní značky vyjádřit jako:

Sada aktiv (pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi. Hlavními kategoriemi této hodnoty jsou:

1. Znalost jména značky
2. Věrnost značce
3. Vnímaná kvalita
4. Asociace spojené se značkou

Na obrázku 5.4. je znázorněn diagram, zobrazující jakým způsobem obchodní značka vytváří hodnotu výrobku.



Obrázek 5.4. – Jak hodnota obchodní značky vytváří hodnotu výrobku (zdroj: [24])

Silná značka, či jméno společnosti je natolik důležitou součástí konkurenčního boje, že to významně ovlivňuje množství potenciálních konkurentů na trhu. V praxi je na trhu jen několik společností, které ale zaujímají značnou část trhu. Ze segmentu elektrotechniky jsou to například společnosti General Electric, Siemens, Schneider Electric, Eaton nebo ABB, které mají víceméně totožné portfolio výrobků, zaujímají stejné geografické trhy a o silnější pozici bojují spíše mezi sebou. Pokud na trh vstoupí někdo nový, s potenciálem například nových technologií, tito konkurenti soupeří o jeho získání ve formě akvizice, fúze či alespoň navázání spolupráce formou tzv. joint venture.

Ono toto je zpravidla prospěšné pro obě strany – zavedená společnost získá konkurenční výhodu v podobě nových technologií a menší společnost se stane součástí většího celku, bude mít k dispozici silné zázemí včetně finančních prostředků pro další rozvoj.

Akvizice a fúze

- Akvizice a fúze jsou běžnou součástí firemních strategií. O akvizici se jedná v tom případě, kdy větší firma koupí firmu menší, kdežto v případě fúze jsou velikosti firem přibližně stejné. Důvodem pro takovéto sloučení firem může být již zmiňovaná výhoda v podobě nových technologií, ale také zlepšení prodejních sil, přístup k novým dodavatelům, distributorům, zlepšení celkové ekonomické situace společnosti nebo například zmenšení daňové zátěže. [25]

Joint Venture

- Joint venture je dočasné partnerství dvou nebo více firem z důvodu spolupráce na nějakém společném projektu. Důvody pro toto spojení mohou být různé, většinou se jedná o použití silnější značky jedné firmy s lepší znalostí geografické prostředí společnosti druhé, nebo velká zakázka, přičemž jedna společnost zajišťuje materiál a druhá montáž a podobně. [25]

6 Měření a srovnávání výkonnosti podniku

Aby bylo možné určovat správně směřování firmy, je nutné měřit její dosavadní výsledky, ty následně zpracovat a podrobit srovnání například s konkurenty a po té navrhnout změny a opatření pro zlepšení výkonnosti.

V minulosti byla výkonnost podniků ukazována pouze na finančních výsledcích dané společnosti, měření pomocí finančních ukazatelů ale není dostatečné pro hledání budoucí úspěšnosti a rozvoje celé společnosti, proto se dnes používají další ukazatele, které nezohledňují pouze finance, ale i měření spokojenosti zákazníků, rychlost dodání zboží a podobně. [33]

Přístupy k měření a řízení podniku lze rozdělit takto:

- Klasické přístupy - Využití finančních ukazatelů pro dosažení maximálního zisku, např. klasická finanční analýza
- Moderní přístupy – Posuzují ekonomický zisk, který bere v potaz i alternativní náklady. Snaží se odstranit nedostatky klasických přístupů, např. EVA
- Komplexní přístupy – Kromě finančních ukazatelů využívají nefinanční ukazatele, které se zaměřují na zákazníky, zaměstnance a firemní procesy, např. Balanced Scorecard [33]

Mezi některé koncepty řízení výkonnosti podniku patří:

- Model EFQM Excellence, který se zabývá výkonností podniku a jeho činností.
- Activity Based Costing (ABC) je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. Podstatou metody je zaměření na vztah náklady – procesy.
- Ekonomická přidaná hodnota je měřítkem výkonnosti firmy, které bylo vytvořeno s cílem motivovat manažery k růstu hodnoty pro akcionáře.
- Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Důvodem výběru konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznická a finanční měřítka výkonnosti.
- Benchmarking - Nejznámější definici benchmarkingu přináší Robert C. Camp (1989), který uvádí benchmarking jako „*neustálý proces srovnávání produktů, služeb a*

postupů vůči nejsilnějším konkurentům nebo firmám považovaným za lídry natru.“
[34]

6.1 Balanced Scorecard

System balanced scorecard (BSC) zachovává tradiční finanční ukazatele, vypovídající o minulých finančních výsledcích, ale kromě toho doplňuje tato měřítka o další, která budou vhodná pro budoucí směřování společnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Tímto je tvořen rámeček balanced scorecard. [35]

Toto rozdělení je znázorněno na obrázku 6.1.



Obrázek 6.1. – Rámeček *Balanced Scorecard* (převzato z: [36])

Vytvoření modelu BSC

Model je tvořen týmovou prací, která musí být podporována nejvyšším vedením společnosti, je tedy tvořen metodikou shora-dolů. Vychází od úrovně strategických jednotek SBU přes jednotlivé části firmy až po jednotlivce. Výhodou modelu BSC je uvědomění si a používání vztahu příčina a následek. Jednotlivé cíle a metriky BSC jsou propojeny do logických návazností a umožňují jasné určení příčin a následků (hybných sil a měřítek výkonnosti). [36]

6.2 Benchmarking

Další metodou pro srovnání výkonnosti firmy je použití benchmarkingu, jedná se o srovnání podobných společností, které například dosahují lepších výsledků a k těm se bude chtít srovnávaná společnost přiblížit či předstihnout.

Analýzou dat se zjistí srovnání z hlediska finanční situace, výkonnosti podniku, jaké jsou služby k zákazníkům, jak se pracuje s personálním, finančními či informačními zdroji. Jaké investice konkurence provádí a jaká je jejich návratnost. Na základě zjištěných údajů by firma neměla kopírovat postupy konkurentů, ale stanovit si svou vlastní strategii a s ní dosahovat zlepšení. [37]

Velké množství zejména finančních informací o podnicích z oblasti elektrotechniky, strojírenství či stavebnictví nabízí Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, je zde možnost porovnat výsledky s nejlepšími či s průměrem v odvětví. Proces benchmarkingu je dlouhodobou a kontinuální záležitostí, na kterou musí být vyhrazeny příslušné personální zdroje. [37]

Důležité je zvolit správný nástroj pro sběr dat, protože může snadno dojít k zjištění výsledků, které úplně nekorespondují s realitou, nikoliv chybou samotného benchmarkingu ale nekvalitními vstupními daty. Data musí být zpracovávána v širším kontextu a také by je srovnávaná společnost měla být schopna akceptovat nekriticky, čili brát v úvahu i ty velmi dobré výsledky, jen tak jich pak bude schopna sama dosahovat. [37]

Postup benchmarkingu

1. Zjištění pozice společnosti na trhu, uvědomění si silných a slabých stránek (SWOT analýza).
2. Zjištění pozice konkurence na trhu, analýza silných a slabých stránek konkurence.
3. Definování faktorů úspěchu, jak vlastních, tak především konkurenčních. Následné modifikace a přizpůsobení vlastní strategii podniku.
4. Snaha o získání převahy nad konkurencí.
5. Kontinuální opakování těchto kroků. [38]

Druhy benchmarkingu

- Konkurenční
 - Porovnání produktu s konkurenty, uplatnění mezi firmami nabízející stejný nebo podobný produkt
- Funkcionální
 - Zaměření na jednu či více funkcí organizace

- Procesní
 - Konkrétní procesy v organizaci, provozující podobnou činnost
- Zákaznický
 - Srovnání poskytovaných služeb vůči zákazníkům
- Taktický
 - Sledování procesů v jednotlivých odvětvích

- Interní
 - Použití u velkých (globálních) společností, zjišťování a porovnání technik přístupu k práci u různých útvarů, které dosahují rozdílných výsledků
- Externí
 - Menší a střední společnosti, porovnávání údajů o konkurenci [38]

7 Případová studie zavádění vybraných metod strategického řízení a plánování

7.1 Představení společnosti

Pro aplikaci vybraných metod a nástrojů představených v teoretické části práce bude uvažována česká společnost **ABC**, která na trhu působí 24 let, čili od roku 1990 a specializuje se na elektrotechnickou výrobu, konkrétně se jedná o výrobu a prodej transformátorů a kondenzátorů.

Společnost ABC je významným výrobcem a dodavatelem kvalitních a spolehlivých výkonových transformátorů a dalších výrobků a služeb z oboru elektrických netočivých strojů pro energetiku, průmysl a železniční dopravu. Výrobním programem jsou síťové transformátory jednofázové i třífázové, tlumivky, transformátory pro spínané zdroje, měniče, transformátory na toroidním jádře. Tyto výrobky jsou dodávány na základě vlastní konstrukce, nebo dle výrobní dokumentace zákazníka. Prohlášení o shodě je samozřejmostí. [49]

Hlavním pilířem výrobního programu společnosti jsou olejové transformátory. Ty jsou nabízeny ve všech možných variantách a modifikacích pro soukromé zákazníky (provozovatelé malých elektráren, výrobní závody, obchodní centra, nemocnice, rekreační areály, čerpací stanice, ...) a současně jsou dodávány i do významných energetik v čele se Skupinou ČEZ. Součástí nabídky jsou i cenově výhodné repasované transformátory.

Mezi další služby patří:

- Opravy transformátorů
- Filtrace olejů
- Odběry vzorků olejů
- Zkušebna VVN
- Výkup transformátorů [50]

Další výrobní aktivitou jsou kompenzační kondenzátory a kompenzační rozváděče určené ke kompenzaci jalového výkonu.

Společnost vynakládá značné prostředky na technický rozvoj, komplexnost služeb a kvalitu. Disponuje moderním technologickým vybavením výroby. Systém řízení jakosti je

certifikován podle normy ISO 9001.

Společnost ABC klade důraz na ekologii a životní prostředí. Pro výrobu kondenzátorů používá výhradně netoxické, ekologicky nezávadné elektroizolační materiály. Zabezpečuje likvidaci starých kondenzátorů.

Výkonové kondenzátory jsou určeny pro individuální, skupinovou nebo centrální kompenzaci jalového induktivního výkonu v sítích nízkého napětí.

Kompenzační kondenzátory konstrukce MKP, samoregenerační, jištěné přetlakovým odpojovačem. Jsou vyráběny pro napětí 130 až 1000 V, 50 nebo 60 Hz v jednofázovém a třífázovém provedení. Výkonové kondenzátory jsou plněny netečným ekologicky nezávadným plynem. Kondenzátory jsou vybaveny vybíjecími rezistory. [51]

Nejvyššími prioritami společnosti jsou kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků, vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů a celé společnosti, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Individuálním přístupem k potřebám zákazníků, vysokou odborností a profesionalitou chce společnost udržet pozici významného a prosperujícího dodavatele spolehlivých výkonových transformátorů a dalších výrobků a služeb z oboru elektrických netočivých strojů ve střední Evropě a posílit pozici v rozvíjejících se oblastech světa. [52]

7.2 Analýza makrookolí podniku

7.2.1 PESTEL analýza

Politické faktory

Česká republika představuje pro společnosti s elektrotechnickým zaměřením poměrně stabilní prostředí, ve kterém nehrozí významné politické zvraty, které by mohly ovlivnit fungování podniků. Jediné, co by pro podniky mohlo představovat zejména finanční potíže je zvyšování daňové zátěže u firem.

To, že Česká republika je zemí se stabilním politickým prostředím dokazuje i fakt, že velké množství zahraničních společností, které zde v minulosti učinili investice zde i nadále působí a rozšiřují svou výrobu. Oproti zahraničí Česká republika nabízí relativně kvalifikovanou

pracovní sílu s nízkými náklady.

Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem Evropské Unie, nejsou zde problémy s importem a exportem zboží do ostatních členských států. Další výhodou je fakt, že Česká republika sousedí s Německem a to je se svou vyspělou ekonomikou silným obchodním partnerem.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické ukazatele patří *Hrubý domácí produkt*, který v době psaní této práce meziročně poklesl o 1,2%, což je způsobeno zejména klesající investiční aktivitou a slabou zahraniční poptávkou. [41] V letošním roce by však ekonomika při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu mohla vzrůst o 1,4 %. V roce 2015 by se růst HDP mohl zrychlit na 2,0 %. [42]

Inflace v roce 2014 by měla být podle odhadů ekonomů okolo dvou procent. Česká národní banka jí bude cílit na dvě procenta. Inflace za rok 2013 činila 1,4 procenta. Jen pro srovnání, inflace v roce 2012 činila 3,3 procenta, o rok dříve, tedy v 2011, pak 1,9 procenta. [43]

Bankovní rada ČNB rozhodla ponechat *úrokové sazby* na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 %. [44]

Bankovní rada ČNB také rozhodla nadále používat devizový kurz jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a potvrdila závazek ČNB v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Bankovní rada ČNB zopakovala, že uvedený kurzový závazek považuje za jednostranný, což znamená, že ČNB bude bránit přílišnému posílení kurzu koruny pod úroveň 27 CZK/EUR svými intervencemi na devizovém trhu, tj. prodejem korun a nákupem cizích měn. [44]

Sociální faktory

Společnost se snaží pečovat o své zaměstnance, které nebere pouze jako pracovní sílu ale součást podniku, bez které by nemohl podnik správně prosperovat. Nabízí jim velké množství benefitů mimo základní plat, prémie za výkonnost a vzorné chování. Mimo to společnost dbá na osobní i profesní rozvoj svých zaměstnanců, proto jim nabízí možnost výuky cizích jazyků zdarma v zasedacích prostorách společnosti.

Technologické faktory

Společnost se neustále snaží vylepšovat své technologické postupy, protože to považuje za jednu z klíčových konkurenčních výhod. Pořádá proto odborné semináře pro své zaměstnance a to jak pro vedoucí pracovníky, tak manuální operátory, snaží se, aby všichni zaměstnanci chápali nutnost správně odvedené práce a docházelo k jejich rozvoji i z technologické stránky.

Nemalá část prováděných investic je právě do nových technologií a moderních strojů, které usnadní a urychlí výrobní procesy.

Ekologické faktory

Vzhledem k tomu, že společnost využívá výrobní postupy, se kterými se snaží minimalizovat dopad výroby na životní prostředí a toto má „potvrzeno“ i certifikáty, je zřejmé, že jí ochrana životního prostředí není lhostejná a společnost se nesoustředí pouze na dosažení zisku, ale tvoří i významný sociální článek.

Společnost velmi dbá na třídění odpadu, který může být pro životní prostředí nebezpečný, po celém výrobním závodě jsou připraveny kontejnery se zřetelným značením, co kam patří a zaměstnanci jsou nabádáni, aby na dodržování třídění odpadu opravdu dbali.

Legislativní faktory

Z legislativního hlediska na tom Česká republika není úplně nejlépe, špatný obraz země je tvořen častými korupčními aférami, které mají vliv zejména na státní zakázky. Jisté nejasnosti se objevují i v segmentu elektrotechniky a to především v energetice.

Dalším neduhem je administrativa spojená se zaměstnáváním pracovníků, vytvořením dobrého pracovního prostředí ale i případným propuštěním.

7.3 Analýza mikrookolí podniku

7.3.1 Sektor dodavatelů

V elektrotechnickém odvětví je výběr dodavatelů obzvlášť důležitý, protože společnosti pro svou vlastní výrobu potřebují produkty určité kvality, proto je nutné vybrat si ty správné dodavatele, které produkty zajistí včas a v potřebné kvalitě.

Kromě nezávislých auditů a vlastního hodnocení svých dodavatelů může společnost využít i hodnocení dodavatelů na základě mezinárodně uznávaných certifikátů, jako jsou například:

- ISO 14001 (EMS) – Systém environmentálního managementu
- SA 8000 – Pracovní podmínky zaměstnanců
- OHSAS 18001/BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
- TAPA FSR – Bezpečnost při skladování v rámci dodavatelského řetězce
- SMETA – Audit etického obchodu
- LEED – Udržitelná výstavba
- Systém řízení bezpečnosti dodavatelských řetězců: ISO 28 000 [46]

7.3.2 Sektor zákazníků

Zákazníci jsou pro každou společnost samozřejmě to hlavní, proto by jim měla věnovat náležitou pozornost. V oblasti elektrotechniky většinou hlavními zákazníky nejsou koncoví uživatelé, ale společnosti. Jedná se tedy o takzvaný *B2B – Business to Business* (Obchodník – obchodník). Protože společnosti potřebují dané produkty včas, je zde kladen velký důraz na logistiku a v případě zpoždění dodávek hrozí sankce v podobě finančních penále. Důležité je správně a včas vyřídit dodávku a udržet si tím spokojené zákazníky, než se specializovat na získávání nových zákazníků.

Dalším typickým typem zákazníků v oblasti elektrotechniky jsou takzvaní *OEM - Original Equipment Manufacturer* je to tedy výrobce zařízení, který používá komponenty, součásti nebo jednotlivé díly pro svůj výrobek, který dále prodává samostatně pod svou obchodní značkou. Opět zde platí stejný přístup k zákazníkům jako v případě B2B.

Dále lze zákazníky rozdělit podle finančních objemů jejich objednávky, pro každou společnost jsou nejdůležitější ty zákazníci, kteří dělají největší tržby, těm je také věnované největší pozornost, kromě klasických formálních záležitostí jako drobné dárky k vánocům, zasílání upomínkových předmětů a podobně, je jim věnována zvláštní pozornost například

v podobě speciálních konferencí, na které jsou zváni přední zástupci nejvýznamnějších společností, kde jsou seznámeni s novými produkty, ale i například s finančními výsledky firmy, či strategickými záměry.

Pro udržení zákazníků je nutné správně řídit vztahy s nimi, tedy mít zavedený systém CRM (Řízení vztahů se zákazníky), jehož náležitosti jsou popsány v teoretické části. Mimo klasický systém pro řízení vztahů se zákazníky je v poslední době mezi společnostmi často používaný moderní strategický názor pro měření zákaznické loajality **NPS (Net Promoter Score)**.

NPS vychází z praktické zkušenosti zákazníků a měří jejich ochotu na základě této zkušenosti dále doporučovat značku, společnost, výrobek svému okolí – přátelům, známým, dalším obchodním partnerům. [45]



Obrázek 7.1. – *Net Promoter Score* (převzato z: [http://www.netpromoter.cz/E-ONE_NPS_web.pdf])

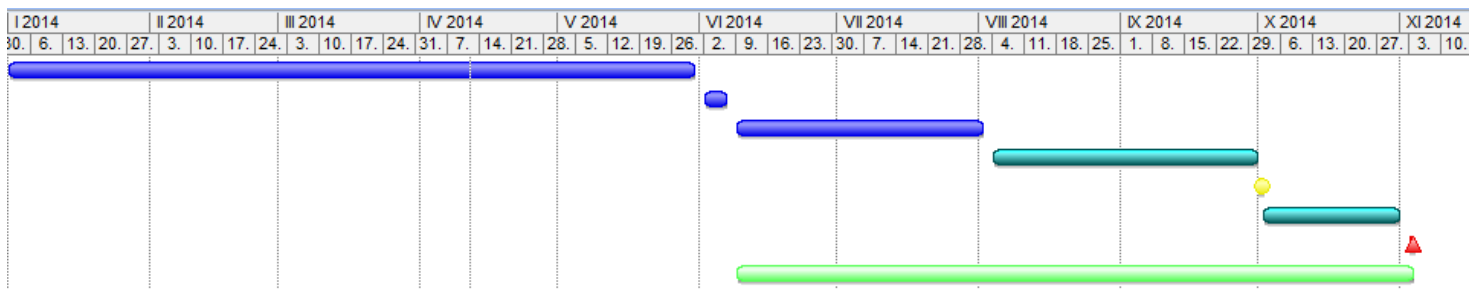
NPS měří základní postoje zákazníků v těchto dimenzích:

- Promoters (Příznivci / Propagátoři)
- Pasivní
- Detractors (Kritici)

Hodnota NPS je rozdíl mezi % Příznivců a % Kritiků, jedná se tedy o skóre, které lze velmi jednoduše měřit v časovém srovnání nebo provádět benchmarking v rámci jednotlivých odvětví podnikání.

Zpracování projektu není nárazová záležitost, ale je to velký projekt s dobou trvání po značnou část roku a do projektu je zapojeno velké množství pracovníků společnosti, ať už jsou to koordinátoři projektu, analytici dat, obchodní zástupci nebo vrcholový management. Proto je nutné mít připravený časový plán projektu a toho se také držet.

Na následujícím obrázku 7.2. je zobrazen časový plán projektu v podobě Ganttova diagramu



Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
Sběr a zpracování dat	108 dny	1.1. 14	30.5. 14
Zhodnocení dat	5 dny?	2.6. 14	6.6. 14
Pracovní část	40 dny?	9.6. 14	1.8. 14
Reporting a dokumentace dat	42 dny?	4.8. 14	30.9. 14
Prezentace výsledků odpovědným nadřízeným	1 den?	1.10. 14	1.10. 14
Diskuze výsledků	22 dny?	2.10. 14	31.10. 14
Prezentace vrcholovému managementu	1 den?	3.11. 14	3.11. 14
Sledování vývoje průzkumu	106 dny?	9.6. 14	3.11. 14

Obrázek 7.2. – Časový plán projektu Net Promoter Score

Sběr a zpracování dat je prováděno tak, že jsou kontaktováni zákazníci a jsou jim všem pokládány stejné otázky. Forma kontaktování zákazníků je nejčastěji telefonická, e-mailem a v některých případech ještě fax, případně osobní kontakt. Data jsou pak vložena do systému, kde je s nimi dále pracováno, buďto automaticky nebo ručně jsou tříděna, podle jednotlivých výrobních divizí, geografického hlediska, důležitosti dotazovaných zákazníků a další.

Zákazníkům je pokládáno ideálně 5 otázek, při větším počtu už zákazníci nemusí s průzkumem souhlasit z důvodu ztráty času.

Příklad kladených otázek:

- Jak je pravděpodobné, že byste doporučil naši společnost vašim kolegům / obchodním partnerům?
- Koho považujete za našeho největšího konkurenta?
- V čem si myslíte, že je konkurence lepší než naše společnost?
- Jak je pravděpodobné, že byste doporučil našeho konkurenta vašim kolegům / obchodním partnerům?
- Kde bychom se měli zlepšit?
- Proč se k nám vracíte?
- Chováme se tak, jak od nás očekáváte?
- Můžeme Vás kontaktovat s dalšími otázkami?

V části **zhodnocení dat** dochází ke kontrole správnosti dat, zda jsou správně vložena do systému, jsou relevantní a podobně.

V **pracovní části** se příslušné osoby, které mají přístup do NPS systému primárně zabývají zákazníky, kteří byli s něčím nespokojeni a uvedli špatné hodnocení, čili byli v oblasti kritiků. Čím horší hodnocení uvedli, tím je kratší termín (v rámci dnů) pro jejich další kontaktování. NPS koordinátor předá špatné vyhodnocení příslušnému obchodnímu zástupci v dané zemi a ten se osobně dostaví za zákazníkem a snaží se sjednat nápravu, případně zjistit další informace, z jakého důvodu došlo k nespokojenosti zákazníka.

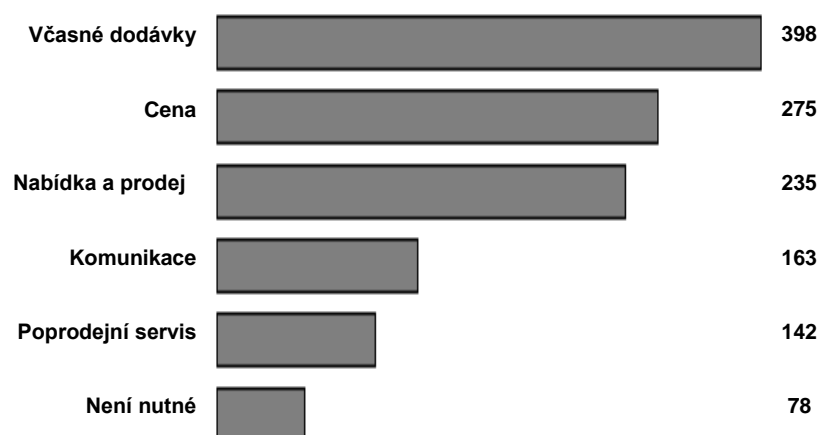
Reporting a dokumentace dat, obchodní zástupci dále zanesou do systému, zda došlo ke kontaktování zákazníka a zda byl problém vyřešen, data jsou dále vyhodnocována, tříděna a připravována pro prezentaci odpovědným osobám.

Výsledky dat mohou vypadat například takto:

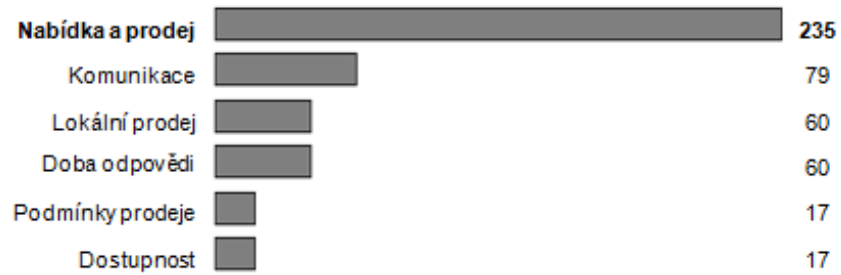
Tabulka 7.1. – Reporting dat NPS

Region	NPS 2014	NPS 2013	Změna	Zlepšení / Zhoršení
Střední východ a Afrika	23%	20%	3%	Nabídka produktů
Asie	18%	21%	-3%	Včasné dodávky
Rusko	27%	29%	-2%	Cena
Amerika	38%	32%	6%	Poprodejní servis
Severní Evropa	26%	26%	0%	---
Střední Evropa	52%	48%	4%	Komunikace se zákazníky
Západní Evropa	42%	39%	3%	Včasné dodávky

Kde bychom se mohli zlepšit?

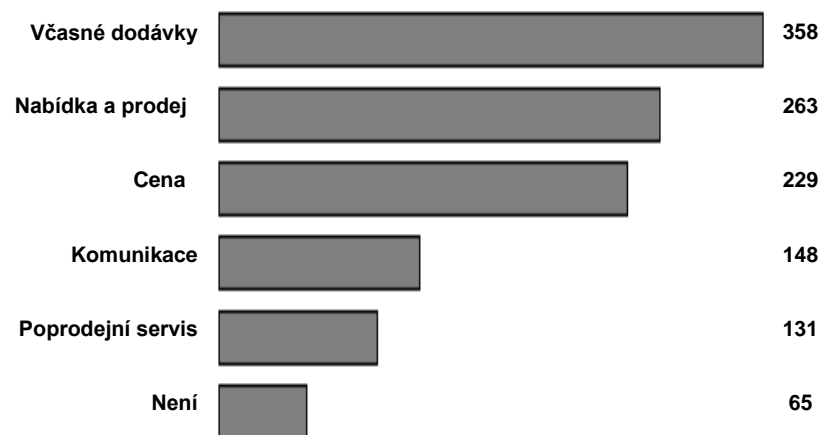


Obrázek 7.3. – Výsledky dotazování NPS



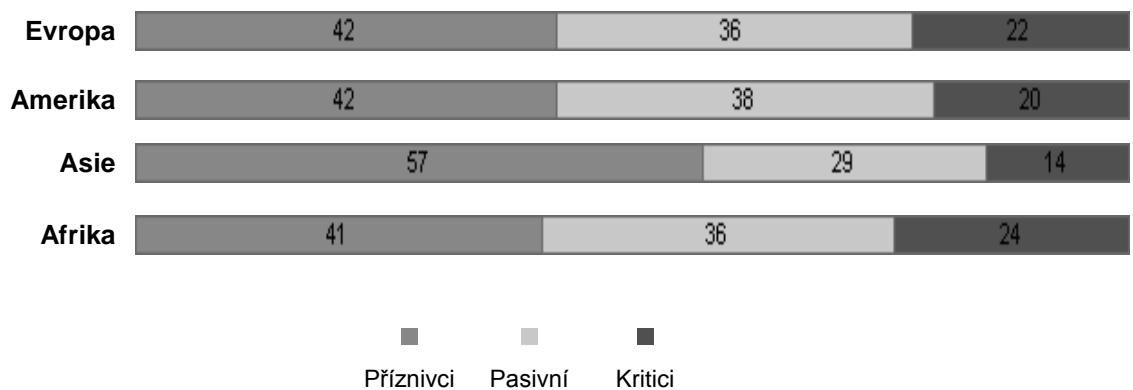
Obrázek 7.4. – Výsledky dotazování NPS

Kde je konkurent lepší než naše společnost?



Obrázek 7.5. – Výsledky dotazování NPS

Jak je pravděpodobné, že byste doporučil našeho konkurenta obchodním partnerům?



Obrázek 7.6. – Výsledky dotazování NPS

Takto zpracované výsledky jsou pak prezentovány odpovědným osobám za průběh NPS. Po prezentaci nastává diskuze, proč jsou výsledky, jaké jsou, co se během průzkumu zlepšilo, co se zlepšit nepodařilo, jaké jsou největší problémy, hrozby společnosti a kde naopak došlo k významnému zlepšení. Toto společně s dalšími strategickými plány je následně předloženo vrcholovému vedení společnosti.

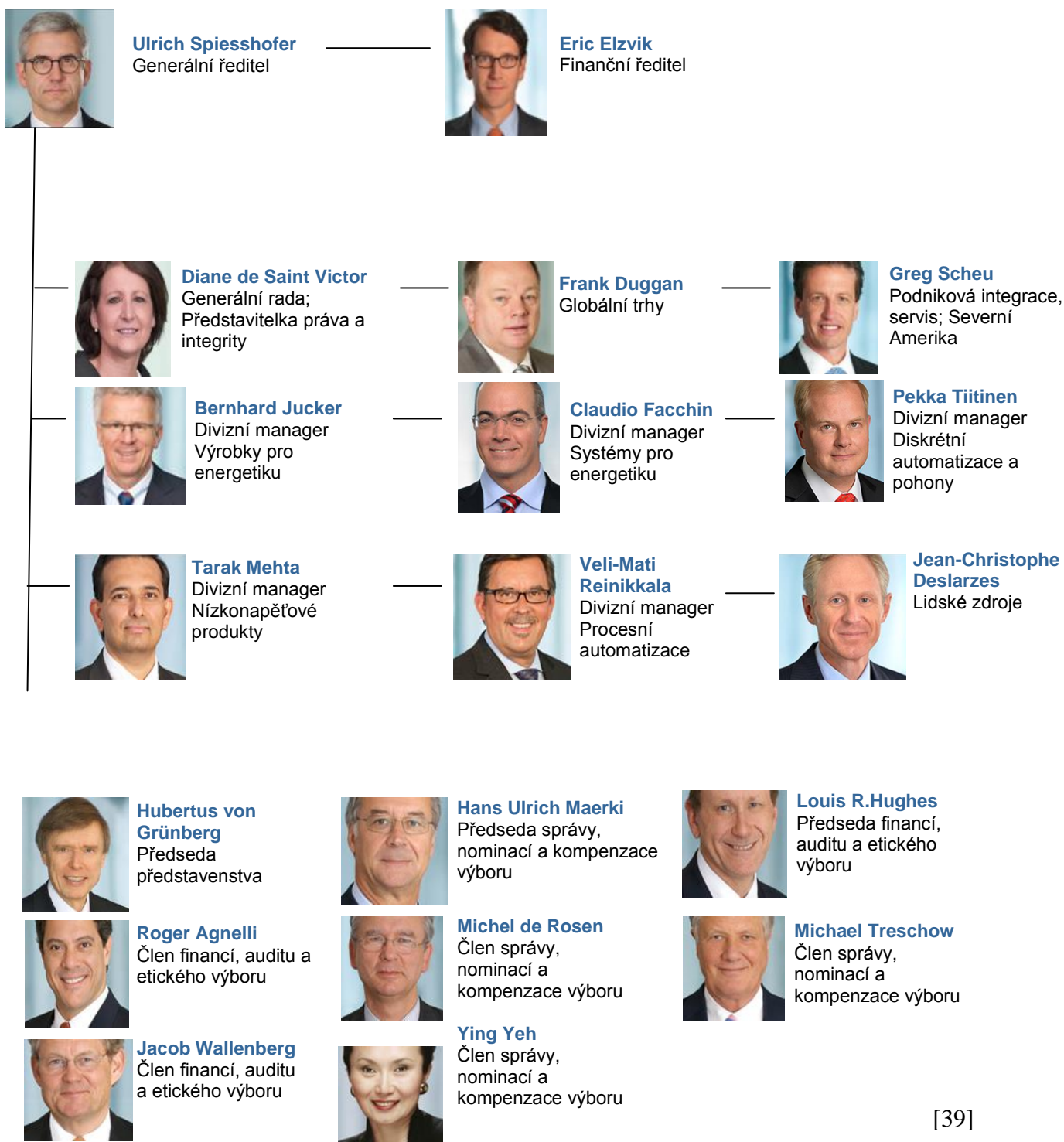
7.3.3 Sektor konkurentů

Jako následující je uveden příklad podrobné analýzy vybraného konkurenta. Pro podrobnější analýzu konkurence je vybrána ze strategických důvodů společnost ABB

Historie a základní info o společnosti ABB

- Společnost v její současné podobě působí od roku 1988
- Celková historie ale dosahuje 120 let
- Počet zaměstnanců dosahuje 147 700 ve 100 zemích světa
- Pracovní síla je z 55% soustředěna do rozvojových zemí, zbylých 45% v rozvinutých
- Ředitelství Curych, Švýcarsko
- Společnost má k dispozici 7 výzkumných a vývojových center po celém světě a 300 výrobních linek ve 110ti státech
- Akcie společnosti jsou obchodovány na burze v Curychu, Stockholmu a New Yorku
- ABB je velký dodavatel pohonů a automatizační techniky
- Rozdělení společnosti je na 5 divizí, kterými jsou Výrobky pro energetiku, Systémy pro energetiku, Automatizace výroby a pohony, Výrobky nízkého napětí, Procesní automatizace [39]

Organizační hierarchie a členové představenstva



[39]

Klíčové úspěchy v roce 2013

- **ABB nadále lídrem v distribučních řídicích systémech** – Dle vývojové a konzultační společnosti ARC Advisory Group si ABB udrželo pozici lídra v distribučních řídicích systémech
- **Chytré rozvodny v Číně** – Nové prototypy odpojovacích jističů byly instalovány poprvé do rozvodny v Číně jako součást projektu „chytré rozvodny“
- **Připojení pobřežního větrného parku** – ABB úspěšně připojilo Thornton Bank, jeden z největších evropských pobřežních větrných parků, do Belgické sítě
- **Rozvoj vzdělávání** – Rozvoj talentovaných studentů zejména z ekonomicky nestabilních oblastí, jako je např. Indonésie
- **Využití solární energie v Africe** – Dodávky elektrických a řídicích systémů pro jednu z největších solárních elektráren v Jižní Africe s kapacitou 75 MW
- **Výzkum podmořských vrtů** – Spolupráce se společností Statoil na vývoji elektrických řešení pomáhajících při podmořských vrtech pro získání ropy a plynu až z hloubky 3000m pod mořem
- **Vozidla s elektrickým pohonem** – Superrychlé nabíjení nového elektrického autobusu, připojení bez nutnosti drátů, tichý a bez emisní provoz vhodný pro městskou přepravu
 - Otevření 165 rychlo-nabíjecích stanic v Estonii a 200 v Nizozemsku
- **Poskytnutí přístupu k elektřině v Indii** – Spolupráce s PPF India ABB uvedlo solárně napájenou více účelovou baterii pro napájení stanice poskytující elektřinu komunitě ve West Bengal
- **Nová generace robotů** – Nový prototyp robota IRB 6700 s nízkými náklady a vysokým výkonem v kategorii 150 – 300 kg
- **ABB mezi globálními lídry v inovacích** – Dle MIT Technology Review, díky několika inovačním milníkům včetně současného HVDC vypínače
- **Akvizice lídra v solárních invertorech** – ABB koupilo společnost Power-One a stává se lídrem v nabídce solárních invertorů, jedná se o trh s růstem 10% ročně
- **Ultra vysoké napětí v Indii** – Vyvinutí, testování a dodání 1,200 kV transformátoru a vypínače, nasazení největšího střídavého proudu na světě [40]

Klíčové strategie

Klíčová firemní strategie je určena pěti hlavními body, kterými jsou:

1. Řídit konkurenceschopnost a zůstat na důležité pozici v současných trzích
 - Pokračovat v řízení nákladové a jakostní konkurenceschopnosti
 - Investice do technologického prvenství
 - Efektivní využívání zdrojů (finanční, lidské, značka)
 - Rozvoj a investice do zaměstnanců
2. Podílet se na megatrendech
3. Agresivně růst v základu podnikání a zabezpečit tak další rozvoj
4. Disciplinované fúze a akvizice vztažené k relativním produktům, trhům a geografii
5. Najít a prorazit na nenápadných příležitostech na příslušných trzích [39]

Při nástupu v září 2013 nový generální ředitel uvedl, že se i nadále hodlá držet strategie společnosti stanovené pro období 2011 – 2015 a mimo to by se rád zaměřil na příležitosti v oblastech:

- Růst skrze kombinaci vylepšeného vstupu na existujících trzích, inovace v technologii a způsobech jak proniknout dále na dosavadních trzích, expanze do atraktivních oblastí díky organickému růstu a vyplňováním trhu díky tzv. „bolt – on“ akvizicím
- Spolupráce mezi podnikovými segmenty pro vytvoření lepší hodnoty pro zákazníka díky kombinace automatizace a energetického portfolia
- Vytrvalá realizace snižování nákladů, cash flow a efektivity investování díky maximální návratnosti investic do akvizic [40]

Výhled do budoucna

- Dlouhodobý výhled je velmi pozitivní, potřeba pro efektivní a spolehlivé elektrické přenosové a distribuční systémy bude nadále stoupat, především díky faktorům, jako jsou urychlující se urbanizace v rozvojových zemích, akce vůči globálnímu oteplování, rostoucí potřeba energie pro digitalizaci, náhrada stávajících rozvodných sítí.
- Stejně tak potřeba průmyslových automatizačních řešení poroste, protože zákazníci chtějí zlepšit produktivitu, efektivitu, kvalitu výrobku a bezpečnost. ABB je dobře

situovaná pro naplnění těchto příležitostí díky silné pozici na trhu, jak geografické, technologické, tak finanční síle.

- Z krátkodobého hlediska jsou zde pozitivní makroekonomické ukazatele, jako silící růst v USA a také zlepšující se růst v mnoha částech Evropy. Ale také určité nejistoty vztažené k dopadům kvantitativního uvolňování, rychlosti a síle hospodářského rozvoje v rozvíjejících se trzích, zejména v Číně. [40]

Hlavní strategický plán

Strategie / Cíle

Strategický plán (2011 – 15)

- Pohánět konkurenceschopnost
- Podílet se na megatrendech
- Agresivně růst v základu podnikání
- Disciplinované fúze a akvizice vztažené k relativním produktům, trhům a geografii
- Najít a prorazit na nenápadných příležitostech na příslušných trzích

Finanční cíle (2011 – 15)

- Organický růst výnosů (CAGR): 7 – 10%
- Operativní EBITDA marže: 13 – 19%
- Organic EPS growth (CAGR): 10 – 15%
- Volné cash flow prostředky: roční průměr >90%
- Návrat cash flow z investovaného kapitálu: >20% by 2015

Zákazníci

- Zlepšování služeb zákazníkům: Net Promoter Score +5 - 10% ročně

Program / Akce

Organizace a zákazníci

- Zaměření na integraci akvizovaných společností do ABB celku -> Vznik integračního akvizičního plánu pro maximální návratnost investic
- Větší důraz při nabírání lidí, jejich školení a celkový vývoj
- Zvýšení kapacit zaměstnanců výzkumu a vývoje v rozvíjejících se zemích z 30% na 50% do roku 2015

Portfolio

- Urychlit provádění strategie služeb (16% příjmů v roce 201, 20-25% cíl v roce 2015)
- Zaměřit se na klíčové oblasti růstu jako chytré sítě, železnice, data centra, mobilitu
- Udržovat konkurenceschopnost: Cíl R&D investice 4% z prodeje do roku 2015 -> komercializace inovativních technologií

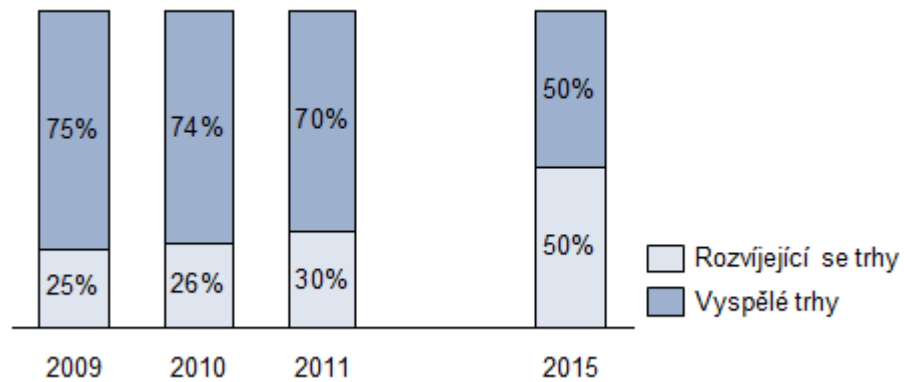
Iniciativy

- Zlepšit výběr a zvládání řízení projektů

Finance

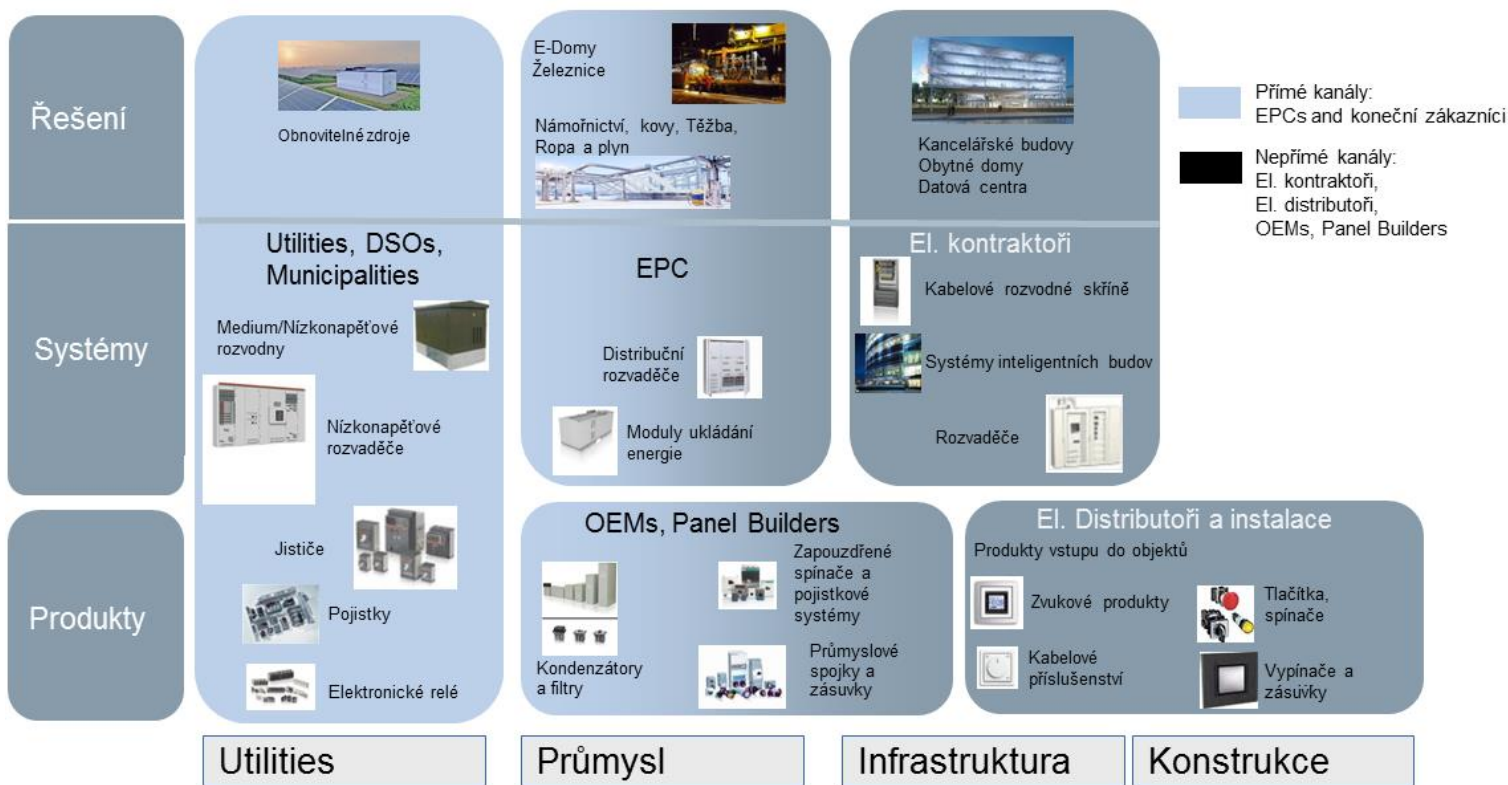
- 3-5% roční zlepšení v nákladech na prodej prostřednictvím provozní dokonalosti (zlepšení kvality, přesné dodávky)

Řídit konkurenceschopnost	<p>Ambice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyvíjet, produkovat a prodávat optimálně aby byly splněny požadavky trhu, rozvíjet rentabilní business a přitom zvyšovat produktivitu a kvalitu • Optimálně sladění vývoj produktů, výrobu, zajišťování zdrojů a prodej prosředků na specifické potřeby trhu a zároveň zlepšit vlastní produktivitu a kvalitu 	<p>Snižování nákladů při zlepšování kvality</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximální efektivita v logistice • Řízení dodavatelského řetězce • Včasné realizované dodávky • Optimalizace geografického postavení • Proaktivní risk management • Zlepšení kvality procesů • Použití běžných ERP struktur <ul style="list-style-type: none"> • Standardní informační systémy pro podporu managementu • Tréning a certifikace profesionálů v oboru • Zdtůraznit strategicky vs. transakční přístup • Spolupráce s dodavateli • Podporující organizační struktura
Megatrendy	<p>Ambice</p> <ul style="list-style-type: none"> • GDP Zaměření na průmysly rostoucí rychleji než světový HDP • Increasing use of electricity in areas such as data centers and electric vehicles • Rápidní ekonomický růst a urbanizace v rozvíjejících se zemích • Potřeba využívání přírodních zdrojů efektivněji a integrace nových zdrojů (solární, větrné) do existujících sítí 	<p>12 hlavních oblastí růstu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Průřaz na nových geografických místech • Obnovitelné zdroje • Chytré sítě • Olej a plyn • Datová centra • Servis <ul style="list-style-type: none"> • Energetická účinnost • Software • Lídr v průmyslové automatizaci • Mechanická zařízení a servis • Výkonová elektronika • SS technologie a aplikace
Agresivně růst v základu podnikání	<p>Ambice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Růst servisu a software – příspěvek k výnosům 16 – 25% • Prosazovat síťový rozvoj skrze technologii HVDC a FACTS • Vyhledávat možnosti šetření energie v servisech, systémech a produktech • Produktové příležitosti: solární invertory, distribuční řídicí systémy pro výrobu elektřiny 	<p>Zaměření na budoucnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrializovaná služba nabízející portfolio • Vyrovnaný ABB 'Go-to-market' přístup • Využití fúzí a akvizicí pro zrychlení růstu společnosti • Čisté účetnictví a vlastnictví • Investice do zaměstnanců
Disciplinované fúze a akvizice	<p>Ambice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaplnit důležitě mezery v nabídce produktů, jak geografické, produktové tak technologické • Klíčem k úspěchu této strategie je disciplinovaný přístup k obchodní integraci, aby bylo zajištěno, že synergie jsou úspěšné a že cíle vytváření hodnoty jsou dosaženy <p>Trhy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olej a plyn, námořnictví • Chytré sítě • Obnovitelné zdroje, e-mobilita • Data centra • Vitr, voda a železnice • Řízení chytrých budov 	
Najít a prorazit na nenápadných příležitostech	<p>Ambice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kádkoliv je to možné, přesunout se na nové trhy a být první s návrhy produktů pro nové zákazníky • Inovace kolem inteligentních sítí, stejnosměrného přenosu energie a technologie sířdavého proudu, které umožňují mnohem větší množství energie, které má být přenášeno prostřednictvím stávajících sítí 	<p>Inteligentní sítě</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení přenosové kapacity – až k 50% • Zlepšení systémové stability / spolehlivosti • Zlepšení kvality energie <p>Produkty a servis</p> <ul style="list-style-type: none"> • PLCs, solární invertory • Průmyslový software • Elektro-mechanické součásti • Měřicí přístroje, průtokoměry



Obrázek 7.7. – Rozdělení trhů (zdroj: [39])

Přehled produktů



Obrázek 7.8. – Přehled produktů (zdroj: [39])

	Automatizace a řízení	Instalace a řízení systémů	Distribuce a automatizace energie	Elektrická distribuce	Obnovitelné zdroje	Solární energie	Budovy
Kabelové rozvodné skříně		•		•		•	
Kondenzátory a filtry				•			
Jističe	•			•	•	•	
Spojovací zařízení	•						•
Řídicí produkty	•						
Dveřní vchodové systémy							•
Zapouzdřené spínače	•			•			•
Skříně							•
Pojistky	•			•			
Intelligentní systémy budov	•	•					•
Průmyslové spojky a zásuvky							•
Systémy nízkého napětí	•			•			
Modulární montáž na lištu DIN				•			
Softwarové nástroje	•						
Přepínače	•			•			
Kabelové příslušenství							•
Kompaktní sekundární rozvodny			•				
Stykače			•				
E-Domy (aplikační moduly)			•				
Moduly ukládání energie			•				
Omezení poruchových proudů a el. oblouků			•				
Přístrojové transformátory a senzory			•				
OEM Rozvaděčové sady a součásti			•				
Vypínače opětného zapnutí			•	•			
Svodiče přepětí			•	•			
Řízení motorů			•				
Vakuové vypínače			•				

Hlavní současné projekty

Projekt	Země	Datum	Specifikace	Detaily projektu
Rio Tinto	Austrálie	25.6.2013	Objednávka	\$27 milionová objednávka pro upgrade stávající rozvodny v přístavu Cape Lambert. Upgrade umožní integrovat elektriny z nového elektrického zařízení do stávající přenosové sítě a posílí napájení na podporu rozšíření přístavu Cape Lambert.
Sonatrach, Oil and gas company	Alžírsko	19.6.2013	Objednávka	\$100 milionová zakázka z oblasti ropy a zemního plynu, ABB je zodpovědný za design, inženýrství, zadávání veřejných zakázek, uvedení do provozu a start-up. Konstrukce a instalace bude provedena společností Sarpi, 50ti %ní vlastnictví ABB a Sonatrach.
Azimuth lever	Švýcarsko	10.6.2013	Ocenění	Vítěz prestižní "red dot award" za produktový design 2013v jako uznání jeho inovativní Azimuth páky pro námořní pohonné jednotky.
Symphony Plus	Švýcarsko	6.6.2013	Dosažení	Řídicí řešení Symphony™ Plus získalo objednávky na nové elektrárny, které generují více než 25.000 megawattů (MW) elektriny.
Mongolyn Alt Corporation	Mongolsko	4.6.2013	Objednávka	Hlavní elektrifikační balíček na pomoc Tsagaan Suvarga výrobně mědi a molybdenu pro dosažení bezpečného a energeticky účinného provozu ve velmi obtížných klimatických podmínkách integrovaných do předhotovených kontejnerovaných E-domků.
LNG vessel carriers	Jižní Korea	30.5.2013	Objednávka	\$40 milionová obebdnávka od tří hlavních hráčů pro přepravu plynu v prvním čtvrtletí roku 2013 na dodání energie a elektrických pohonných systémů pro plavidla LNG, které mají být postaveny v Jižní Koreji.
Hydro Marine Services, Inc.	Singapore	27.5.2013	Objednávka	\$12milionová zakázka pro dodávky elektrické energie a pohonných systémů pro hlubinné potrubí.
Solar market	Jižní Afrika	23.5.2013	Expanze	ABB plánuje zahájit výrobu centrálních střídačů v Jižní Africe pro podporu rychlé rostoucího místního fotovoltaického trhu v Johannesburgu v roce 2014.
China LNG Shipping International Co. Ltd	Čína	15.5.2013	Objednávka	Dlouhodobá smlouva s Preventive Service™ pro poskytování servisní služby pro všechna zařízení ABB na palubě svých šesti plavidel LNG v příštích pěti letech.

Zákaznické kanály

Tabulka 7.2. – Zákaznické kanály














	Konečný zákaznický segment	Řešení pro zákazníky
Výrobky pro energetiku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energetický sektor ▪ Přenosové systémy ▪ Elektrické a ostatní služby infrastruktury 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kondenzátory a filtry, systémy kvality a efektivity, monitorování a řízení přepínání pro získání maxima ze spínacího přístroje, svodiče přepětí, bezpečné a ekonomické dodávky elektřiny, vysokonapěťové jističe 36 kV – 1100 kV, transformátory suché i olejové
Systémy pro energetiku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energetický sektor ▪ Výroba, přenos a distribuce elektřiny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrované elektrické a automatizační řešení pro konvenční a obnovitelné založené elektrárenské zařízení a aplikace vody ▪ Automatizace, měření a řídicí systémy, podpora komplexního portfolia služeb s cílem optimalizovat výkon, spolehlivost a účinnost a zároveň minimalizovat dopad na životní prostředí
Automatizace výroby a pohony	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řízení výkonu ▪ Automatizace ▪ Výroba ▪ OEMs v různých odvětvích 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídicí aplikace malých zařízení až komplexní systémy a distribuční systémy ▪ Komplexní řada spolehlivých a vysoce efektivních motorů a generátorů pro všechny aplikace ▪ Dodavatel průmyslových robotů, automatizovaných výrobních systémů a služeb
Výrobky nízkého napětí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distributoři, instalace ▪ Panel builders, OEMs ▪ Systémový integrátoři, dodavatelé ▪ Architekti a koncoví uživatelé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jističe nízkého napětí, vypínače, ovládací výrobky, elektroinstalační příslušenství, skříně a kabelové systémy na ochranu osob, zařízení a elektronická zařízení na ochranu proti přetížení. ▪ KNX systémy, které integrují a automatizují elektroinstalace budovy, větrací systémy a bezpečnostní vybavení a datové komunikační sítě
Procesní automatizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesní odvětví, jako jsou ropa a plyn, petrochemie, těžba kovů, výroba kovů, námořní, buničina a papír, cement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkty a řešení pro instrumentace, automatizaci a optimalizaci průmyslových procesů. Včetně ropy a plynu, elektrické energie, chemický a farmaceutický průmysl, výroba papíru a celulózy, kovů a minerálů, námořnictví. ▪ Světový lídr ve velkých turbo-dieselových motorech a plynových motorech

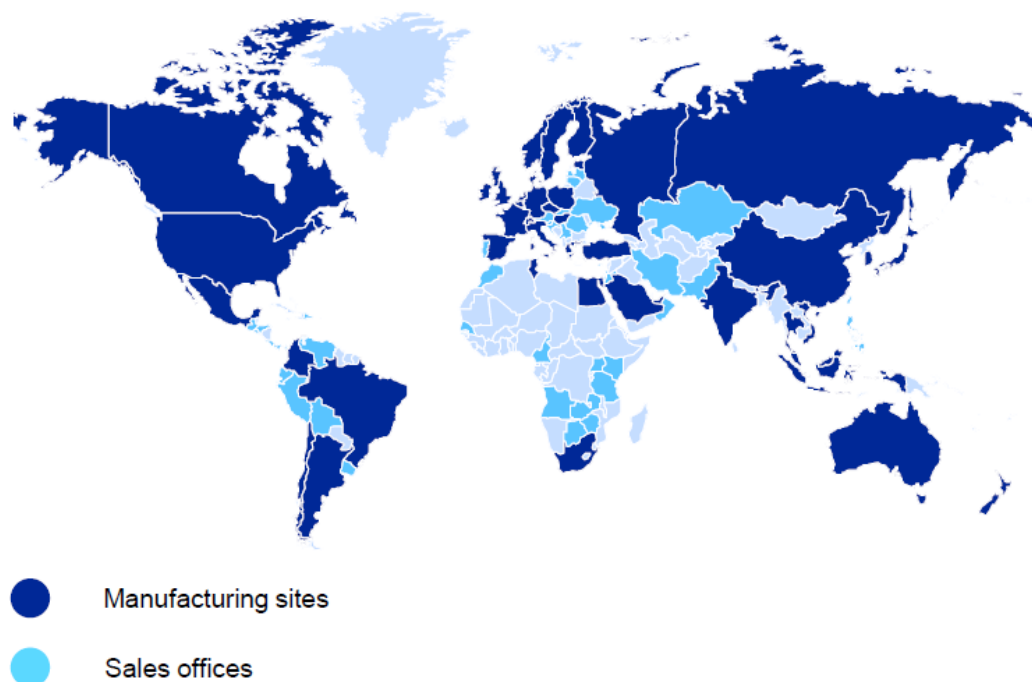
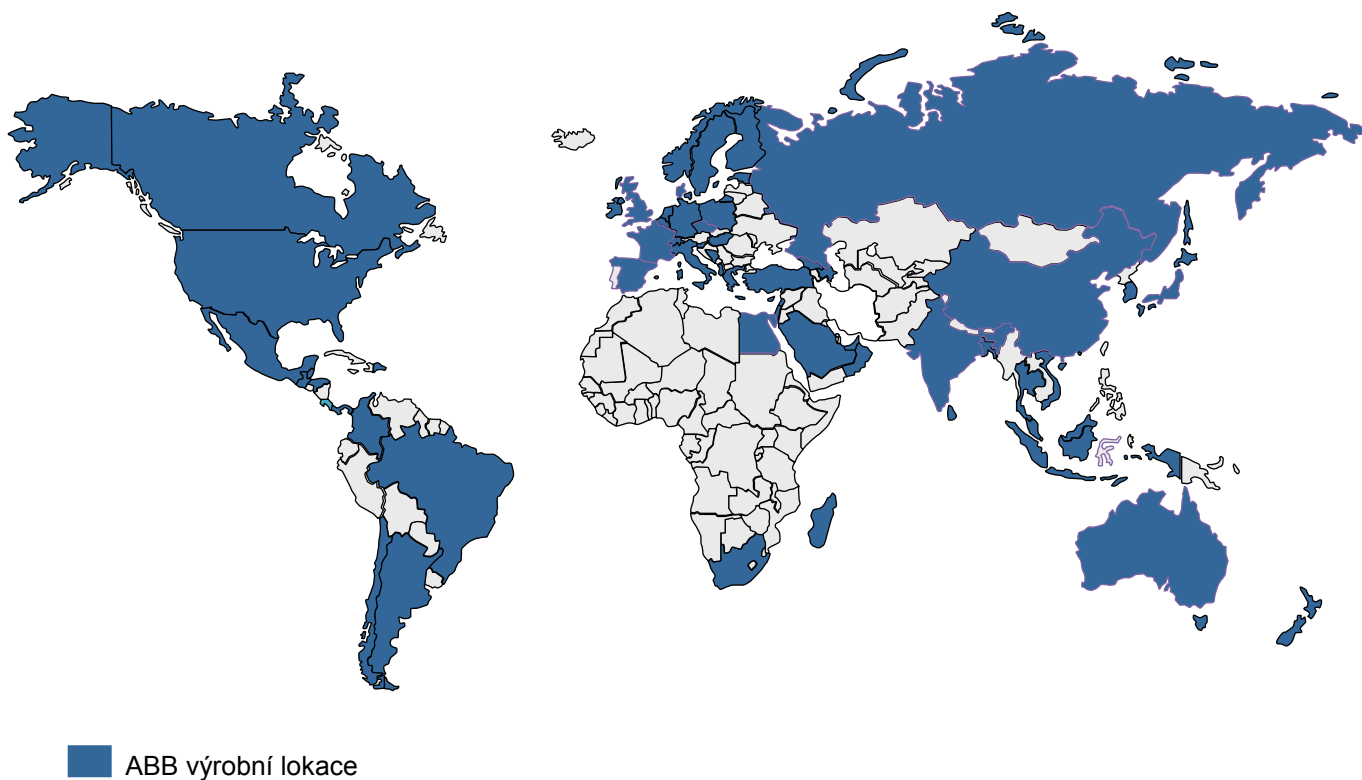
Výrobky nízkého napětí	Automatizace výroby a pohony	Procesní automatizace	Systémy pro energetiku	Výrobky pro energetiku
<p>Skupina produktů</p> <ul style="list-style-type: none"> Jističe a vypínače 30% Skříně a montáž na lištu DIN 25% Řídící produkty 20% Systémy NN 15% Vodiče 10% ~150.000 Produktů Dodávky > 1 milion položek denně <p>Prodeje dle konečného trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> Spotřeba 35% Budovy 30% Ropa a zemní plyn 5% Těžba 10% Železnice / Transport 5% 	<p>Skupina produktů</p> <ul style="list-style-type: none"> Pohony Výkonová elektronika Usměrňovače Produkty kvality napětí Motory a Generátory Robotika PLC Fotovoltaické inventory <p>Prodeje dle konečného trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> Výroba 20% Tvorba energie 10% Budovy 5% Olej a plyn 10% Těžba 25% Celulóza a papír 2% Transport 10% Voda 5% 	<p>Skupina produktů</p> <ul style="list-style-type: none"> Systémy řízení Měření Instrumentace a analytika Turbogenerátory <p>Prodeje dle konečného trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> Námořní 15% Celulóza a papír 10% Olej a plyn 35% Těžba 25% Tvorba energie 5% 	<p>Obchodní jednotky</p> <ul style="list-style-type: none"> Tvorba energie Rozvodny Síťový Management Síťové systémy <p>Skupina produktů</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrace systému Servis a optimalizace Efektivita energie Solární energie Automatizace a ochrany HVDC Konzultace Komunikace <p>Zaměření trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> Průmysl Elektřina, plyn a voda Olej a plyn Kovy Minerály EPCs 	<p>Obchodní jednotky</p> <ul style="list-style-type: none"> Produkty vysokého napětí Produkty medium napětí Transformátory <p>Skupina produktů</p> <ul style="list-style-type: none"> Kondenzátory a filtry Rozvaděče Jističe Transformátory Svodiče přepětí, spínače zpětného zapnutí Komponenty smart napětí Vakuové vypínače Rozvodny Pojistky a automatické vypínače Vybavení rozvaděčů <p>Zaměření trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> Průmysl Elektřina, plyn a voda Olej a plyn Kovy Minerály EPCs
<ul style="list-style-type: none"> Výnosy: \$6.6 mld Přínos k výnosům: 16% Objednávky: \$6.7 mld Krytí zakázek: \$1.1 mld EBIT marže: 12.9% Zaměstnanci: ~30,800 	<ul style="list-style-type: none"> Výnosy: \$9.4 mld Přínos k výnosům: 22% Objednávky: \$9.6 mld Krytí zakázek: \$4.4 bn EBIT marže: 15.6% Zaměstnanci: ~29,300 	<ul style="list-style-type: none"> Výnosy: \$8.2 mld Přínos k výnosům: 19% Objednávky: \$8.7 mld Krytí zakázek: \$6.4 mld EBIT marže: 11.2% Zaměstnanci: ~28,000 	<ul style="list-style-type: none"> Výnosy: \$7.9 mld Přínos k výnosům: 18% Objednávky: \$7.9 mld Krytí zakázek: \$12.1 mld EBIT marže: 0.1% Zaměstnanci: ~20,200 	<ul style="list-style-type: none"> Výnosy: \$10.7 mld Přínos k výnosům: 25% Objednávky: \$11 mld Krytí zakázek: \$8.4 mld EBIT marže: 12.4% Zaměstnanci: ~35,800

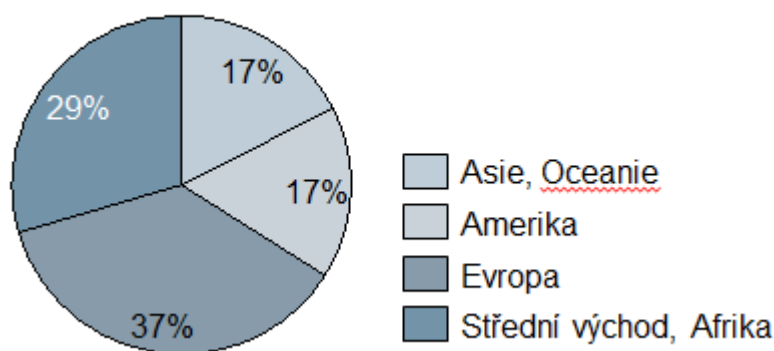
Prodejní kanály	Strategická pozice	Details	Příklady / Výhody	Strategičtí partneři
Distributoři / Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ABB řídí prodejní partnerský program, tak aby uspokojil požadavky zákazníků lokálně i globálně. 	<ul style="list-style-type: none"> ABB přistupuje k partnerům pomocí lokálních zástupců, kteří jsou vyškoleni a zvládají autorizovanou pomoc od počítačové konzultace výběru komponent po následný poprodejní servis. 	<ul style="list-style-type: none"> Přístup ke kompetentním prodejním partnerům skrze speciálně trénované experty Krátký čas výřízení zákaznickova požadavky Snadný přístup k informacím přes ABB interní síť 	<ul style="list-style-type: none"> ECOTALITY, Inc. Airline Hydraulics Control Design Supply Proax Technologies Vanco Electrical Supplies 4 Star Electronics Anixter
OEMs	<ul style="list-style-type: none"> Cílem je být lídr v dodávání vysoce kvalitních produktů a servisu, který splňuje požadavky a potřeby zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> ABB nízko napěťové produkty a systémy nabízí širokou nabídku OEM a průmyslových řešení, automatizačních řízení, elektrických produktů a systémů pro splnění elektrických a strojových požadavků. 	<ul style="list-style-type: none"> Jednodušší získávání komponent pro stavbu zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> Daikin McQuay
„Panel Builders“	<ul style="list-style-type: none"> Řešení pro elektrické OEM a Panel Builders pochází z ABB dlouhotrvající expertizy 	<ul style="list-style-type: none"> Nízkonapěťová divize spustila technicky zaměřený tréninkový program pro studenty 4. a 5. ročníků pro lepší zpracování do pracovního procesu. 	<ul style="list-style-type: none"> Část pravidelného tréninkového programu míří k poskytování speciálních znalostí a seznámení studentů s moderním software. 	<ul style="list-style-type: none"> Truong Giang
Systémový integrátoři	<ul style="list-style-type: none"> Integrované analytické systémy pro snížení nákladů a zvýšení spolehlivosti rozšířených firemních procesních analýz. 		<ul style="list-style-type: none"> Bezpečnější a efektivnější operace Snížení operativních nákladů Nižší náklady na administrativu a projektový management 	

	Cíle	Momentální pohyby na trhu	Příležitosti	Risk / Slabosti
Celková pozice	<ul style="list-style-type: none"> ABB zavázáno investovat \$1.9 mld od roku 2007 do nových budov a rozšiřování továren, posilování prodejních týmů v rozvíjejících trzích a do výzkumu a vývoje Prohloubit integrace současných akvizic 	<ul style="list-style-type: none"> Podíl servisu zdvojnásoben mezi 2001 - 2011 ABB vyvinulo první palubní DC Grid system (4,2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Úspěch v řízení nákladů, došlo k úsporám \$1.1 mld v roce 2012 Do akvizic investováno více než \$10 mld od roku 2010 jako část strategie růstu podniku 	
Geografické postavení a organizační struktura	<ul style="list-style-type: none"> Založena nová servisní centra (Čína, Indie, Austrálie) Rozšíření prodejních zón v Mexiku a Brazílii Rapidní ekonomický růst a urbanizace v rozvíjejících se zemích 	<ul style="list-style-type: none"> 25 nových servisních stanic ve výstavbě v Číně 	<ul style="list-style-type: none"> Nové akvizice přidávají společnosti hodnotu 	<ul style="list-style-type: none"> CFO Michel Demaré opustil ABB (10, 2012) CEO Hogan opouští ABB z osobních důvodů (5,2013) Hlavní technologický ředitel opouští společnost (5,2013)
Technologie / Produkty a řešení	<ul style="list-style-type: none"> Růst servisu k 20-25% z celkových výnosů do roku 2015 Rozšíření servisních produktů (400+ produktů) Posunout technologie, které pohání velké změny na trhu, které jsou prioritami strategického plánu pro roky 2011-2015 Výdaje na výzkum a vývoj stanoveny na 4% z celkových výnosů 	<ul style="list-style-type: none"> Investice do technologií pomáhají snížit až 30% nákladů na produkt Vývoj prvního hybridního vysoko napěťového stejnosměrného jističe 	<ul style="list-style-type: none"> Servis bude reprezentovat až 20-25% výnosů v roce 2015 Investice do R&D vzrostly z 3% v roce 2007 na 3,7% v roce 2012 k \$1.5 mld Světový největší dodavatel transformátorů, elektrických motorů a pohonů ABB průkopníkem HVDC technologie již před 60 lety a dnes má podíl na více než polovině těchto instalací 	
Zákazníci / Prodejní kanály			<ul style="list-style-type: none"> Díky akvizici Thomas & Betts, amerického nízko napěťového podniku, má ABB příležitost využít jejich produkty ve svém podnikání a prodávat je přes globální distribuční kanály 	<ul style="list-style-type: none"> Net Promote Score uvádí, že spokojenost zákazníků meziročně vzrostla o více než 30%, ale společnost očekávala růst ještě větší
Podnikový model	<ul style="list-style-type: none"> Zvyšovat využití elektřiny v oblastech jako datová centra nebo elektroautomobily Potřeba využívat přírodní zdroje efektivněji Integrace nových zdrojů energie (solární, větrná) do existujících sítí 	<ul style="list-style-type: none"> Celkové fúze a akvizice dosáhly objemu \$11 mld 	<ul style="list-style-type: none"> Vstup na několik nových trhů jako infrastruktura pro elektromobily, ukládání energie, konzultace využívání energie, elektrifikace datových center Představenstvo navrhuje navýšit výplatu dividend o 5% 	

Fúze a akvizice

Jméno	Země	Datum	Specifikace	Detaily
Dynamotive	 Velká Británie	7.6.2013	Akvizice	Pro rozšíření servisních úkonů včetně modernizace a dovybavení možností nízkých a středních napětích. Pro zvýšení prodeje kompletních průmyslových pohybových ústrojí, které zahrnují pohony, motory, ovládací prvky a související služby.
Globalogix	 Švýcarsko	29.5.2013	Partnerství	Poskytnout nový SCADA Software jako servis řešení založení na ABB's SCADA Advantage. Partnerství je zaměřeno na poskytování robustní a otevřené SCADA služby ke snížení provozních rizik a údržby, a zároveň snížit počáteční náklady.
Jiangsu Jingle Smart Electric Company	 Čína	7.5.2013	Joint Venture	Iniciativa pomůže lépe pochopit a uspokojovat potřeby místních zákazníků a dále posílí stopu v Číně. Tento krok je v souladu s ABB je "v zemi pro země" přístupem a podnikatelské filozofie najít výrobní zařízení bližší k zákazníkům.
Los Gatos Research	 California, USA	2.5.2013	Akvizice	LGR vyplňuje mezeru v portfoliu a přináší celou řadu nových řešení, která jsou zásadní pro průmyslové zákazníky, jako je například produkce ropy a zemního plynu, dopravy, spalování, emise, elektrické energie a monitorování životního prostředí.
PowerOne	 California, USA	22.4.2013	Akvizice	Přední poskytovatel energie z obnovitelných zdrojů a řešení Power Conversion a řízení energeticky efektivního napájení.
Tropos Networks	 California, USA	15.6.2012	Akvizice	Přířízení k rozšíření možnosti bezdrátového připojení komunikace za účelem distribuce automatizace a poskytovat rozšířenou podporu pro kritické aplikace.
Thomas & Betts	 Tennessee, USA	15.5.2012	Akvizice	Součást strategie ABB o rozšíření divize Nizko napěťových produktů do nových geografických oblastí, odvětví a produktů.
Newave Energy Holding SA	 Švýcarsko	12.12.2011	Partnerství	Lídr v oblasti nepřerušitelné zdroje napájení (UPS). Pro posílení postavení ABB v řízení výkonu a kvality trhu a významných růstových příležitostí mimo svých tradičních tržích v Evropě.
Envitech Energy	 Quebec, Canada	23.11.2011	Akvizice	Dodávky železniční elektrická zařízení a řešení pro aplikace městské dopravy, včetně trakčních usměrňovačů, tažné síly komponentů, brzdové energie absorpčních zařízení, automatické uzemnění a uchovávání energie.
Powercorp	 Austrálie	15.11.2011	Akvizice	Pro posílení portfolia kontrolních technologií používaných k řízení integrace obnovitelných zdrojů energie.
Trasfor Group	 Švýcarsko	11.7.2011	Akvizice	Trasfor je předním výrobcem suchých transformátorů a inductorů pro aplikace nízkého a vysokého napětí.
Lorentzen & Wettre	 Švédsko	4.7.2011	Akvizice	Zařízení pro kontrolu kvality, optimalizace procesů a zkušební přístroje pro průmysl papíru a celulózky.
Epyon B.V.,	 Nizozemsko	1.7.2011	Akvizice	Lídr v oblasti nabíjení elektrických vozidel se zaměřením na stejnosměrný proud (DC) a rychlé dobíjecí stanice.

Výrobní závody a prodejní místa ve světě**Obrázek 7.9. – Lokace ABB (zdroj: [39])****Obrázek 7.10. – Výrobní závody ABB (zdroj: [39])**

Podíl výroby ve světě [%]**Obrázek 7.11. – Podíl výroby ve světě (zdroj: [39])****Sociální přístup společnosti****Benefity poskytované zaměstnancům**

- ABB nabízí konkurenční platové výhody a ostatní benefity pro zaměstnance, přičemž bere v úvahu zákonné požadavky a srovnávání s jinými společnostmi.

Zaměstnanci kryti kolektivní smlouvou

- Přibližně 49 procent zaměstnanců společnosti jsou předmětem kolektivních smluv v různých zemích. Kolektivní smlouvy jsou předmětem různých regulačních požadavků a jsou sjednávána v pravidelných intervalech v rámci běžné obchodní činnosti.

Zaměstnanci dostávají hodnocení výkonnosti

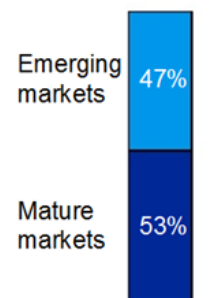
- ABB má celo skupinovou politiku alespoň jednou ročně zkontrolovat výkon každého zaměstnance, poskytnout příležitost k diskusi pracovních výsledků, stanovit budoucí cíle a poskytovat zpětnou vazbu a koučink.

Návrat k práci a peněžitá výpomoc při mateřské dovolené

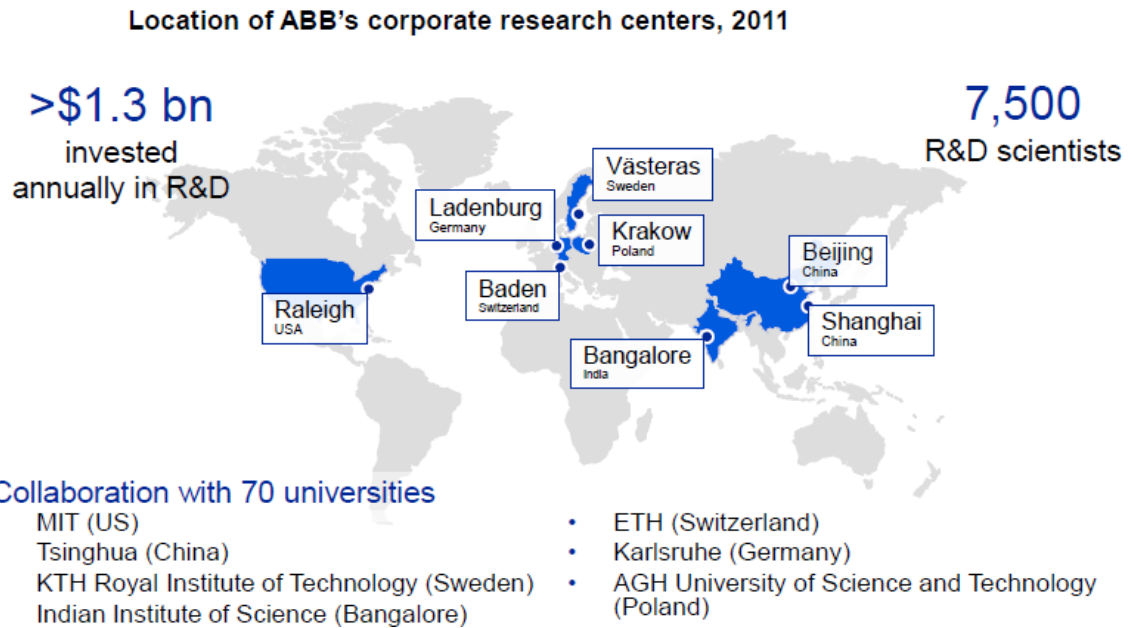
- Počet lidí, kteří byli na rodičovské dovolené v roce 2012, bylo více než 4400. Téměř polovina z nich byly ženy. Čísla se lišila v závislosti na kultuře a regionu.

Zaměstnanci na plný úvazek	2012	2011	2010
Evropa	64 000	60 300	58 800
Amerika	34 400	25 900	17 700
Asie	38 300	37 400	30 900
Střední východ a Afrika	9 400	10 000	9 100
Celkem	146 100	133 600	116 500

Zaměstnanci na částečný úvazek	2012	2011	2010
Evropa	2 835	2 924	3 133
Amerika	169	108	143
Asie	1 391	106	183
Střední východ a Afrika	4	1	4
Celkem	4 399	3 139	3 463

Share of employees
2011

Vývojová a výzkumná centra



Obrázek 7.12. – ABB výzkum a vývoj (zdroj: [39])

Čína

- Výkonové systémy, výrobní technologie a robotika. Součástí Global Lab Power, ale také pracuje na projektech v oblasti výzkumu a vývoje v oblasti automatizace

Německo

- Operace ve vývoji produktů a systémů, základní výzkum a vývoj nových technologií a inovativních řešení

Indie

- Výrobní technologie, softwarové technologie a komunikační technologie a protokoly

Polsko

- Byla založena v lednu 1997, ABB Corporate Research Center v Polsku byl první ve střední a východní Evropě

Švédsko

- Softwarová architektura a procesy, ovládání automatizace, mechatronika a robotika, elektrické stroje, elektrické systémy a zařízení, nanotechnologie, chemie

Švýcarsko

- Vynález self-blast jističe, první vláknový senzor laser tlaku, přední generátorový vypínač

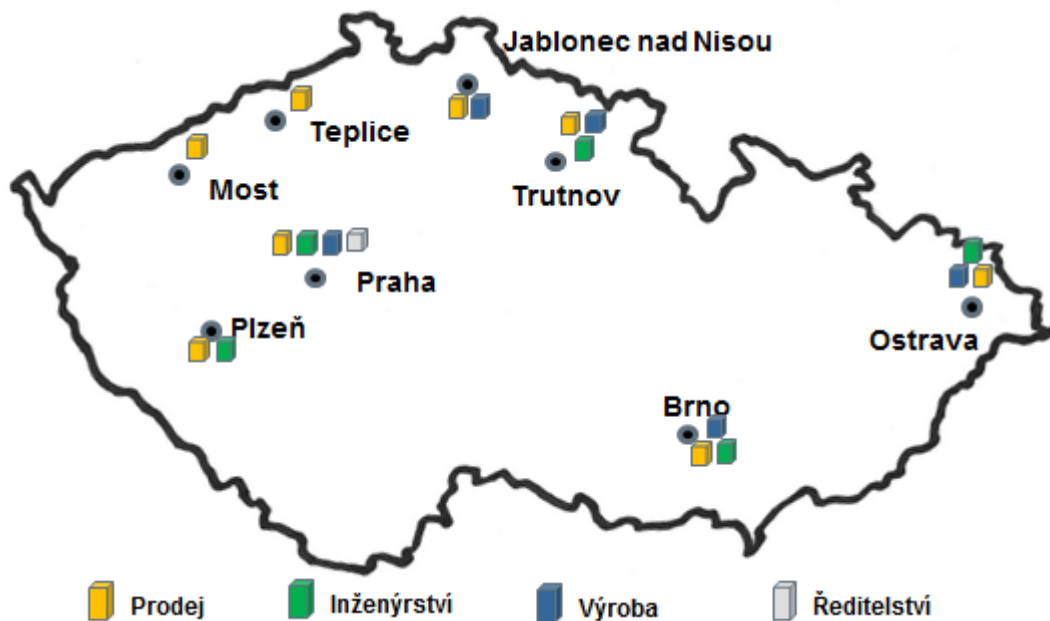
USA

- Centrum nabízí nejnovější technologie a inovativní řešení ABB pro energetiku a automatizaci podniků [40]

ABB v České republice

Historie a základní info o společnosti ABB CZ

- Produkty a služby ABB byly přítomny v České republice od roku 1970
- Během devadesátých let skupina ABB vzrostla díky akvizici nových společností, které dnes tvoří aktuální ABB, s r. o.
- **Ředitelství:** ABB s r. o., Štětškova 1638/18, Praha 4
- **Založení:** 20.7.1993
- **Počet zaměstnanců:** > 3200 zaměstnanců na plný úvazek (+40 nejvyšší management), s brigádníky přibližně 3900 zaměstnanců



Obrázek 7.13. – ABB v ČR (zdroj: [47])

Brno: ~1500 zaměstnanců

Výrobky pro energetiku: ~1000 zaměstnanců

Praha: ~ 560 zaměstnanců

Trutnov: ~350 zaměstnanců

Ostrava: Produkty elektrických ochran: ~70 zaměstnanců

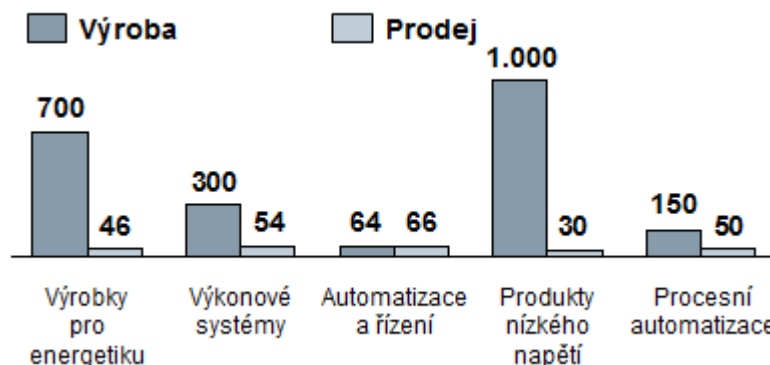
Výrobní centrum: ~ 180 zaměstnanců

Servis motorů a generátorů: ~ 72 zaměstnanců

Robotika: ~ 20 zaměstnanců

Plzeň: ~ 30 zaměstnanců

- 80% produkce se exportuje z České republiky



Obrázek 7.14. – ABB rozdělení výroby a prodeje (zdroj: [47])

- 10% zaměstnanců je v prodeji, 90% ve výrobě (+výzkum)
- Všechny ABB CZ továrny jsou certifikovány podle normy ISO 14001 týkající se environmentálního managementu
- Generální ředitel: Hannu Juhani Kristian Kasi, finanční ředitel: Alex Rickli, Prodej a vývoj: Bedřich Koukal
- **Vlastník:** Od 1. listopadu 2012 ABB Asea Brown Boveri Ltd. (100% vlastník, Švýcarsko / Zurych)

Klíčové strategie

- Služby jsou klíčovou oblastí růstu napříč všemi ABB podniky
- Opětovné přestěhování centrály kompletních služeb obchodních jednotek do Prahy
- Investice do globálních výrobních a servisních jednotek, jako je centrum inženýrství ABB v Ostravě, jsou ABB prioritou v dlouhodobém horizontu
- ABB hodlá ukázat českým zákazníkům usměrňovače, měniče, železniční transformátory a najít spolupráci se zákazníky na modernizaci a opravy kolejových vozidel
- ABB se chce zaměřit v ČR na E-mobility, datová centra, železnice a inteligentní sítě (smart grids). Na tyto 4 iniciativy jsou vymezeny přibližně 2 miliardy Kč. Hodlá tímto posílit vztahy s hlavními zákazníky - Škoda Transportation, Škoda Electric, GTS, Altron a podepisovat smlouvy s městy a novými zákazníky

- ABB chce investovat 50 milionů na výzkum a vývoj v segmentu vysokého napětí v Brně

Přehled podnikání

- Inženýrská společnost poskytující technologie pro energetiku a automatizaci pro inženýrské sítě, provozovatele distribuční a přenosové soustavy, obce a OEM jako rozvaděče, motory, roboty, výkonovou elektroniku
- **Hlavní zákazníci:** ČEZ, E-ON, Škoda, Bohemia Müller, Unipetrol, Třinecké železářny, Elektromont Brno, Benteler, Larsen & Toubro
- ~ 69% příjmů v roce 2011 pocházelo z tuzemska
- **Důležité exportní země:** Německo, Turecko, Švýcarsko, Švédsko, Spojené arabské emiráty, Rusko, Bělorusko, Itálie, Francie, Finsko
- ~79% prodejů ABB CZ je v Evropě a ~ 16% a Asii
- **Grid4EU projekt** - ABB se ho účastní ve 3 zemích – v ČR ve spolupráci s ČEZ, ve Švédsku s Vattenfall a v Německu s RWE; rozběhnuto v listopadu 2011, zahrnuje 6 distribučních soustav a účastní se ho dalších 27 partnerů
- Současné důležité projekty
 - Pilotní projekt ve Vrchlabí – Spolupráce s ČEZ na inteligentních sítích
 - Fosilní elektrárna v Turecku – ABB dodavatel zařízení a technologií, finanční dohoda 693 milionů korun
 - Tepelná elektrárna Kladno – Dodávky pro elektrickou bilanci pro Alpiq Generation s.r.o., začátek v roce 2014, finanční dohoda 470 milionů korun

Současný rozvoj podnikání

- ABB CZ investovala v roce 2012 180 milionů korun do výroby VN rozvaděčů - rekonstrukce výrobní haly, ~ 100 nových pracovních míst, zvýšení produkce o 30%, nových 5000m² výrobní plochy (celkem 17.000 m²)
- Investice do 3 výrobních závodů: 600 milionů korun v roce 2012 (Praha, Brno, Ostrava)
- Investice 240 milionů korun do výrobního závodu s polovodiči
- Program "ABB pro železnici" (konec roku 2012) - pozvání pracovníci Českých drah a společnosti opravující kolejová vozidla - show room produktů - ABB vidí velký potenciál ve spolupráci se Škodou Transportation

- Datová centra - ABB připravuje nabídky pro Telefonica, Colony, GTS CZ
- Výroba zásuvek a průmyslových konektorů ABB CEWE ve Švédsku bude přesunuta do České republiky, do Jablonce nad Nisou. Skupina výrobků tvoří 2800 typů výrobků. Výrobní zařízení potřebné pro výrobu bude přesunuto do Jablonce nad Nisou.
- ABB začne nabízet veřejné osvětlení pro inteligentní města - na základě kontroly napětí.
- ABB a Škoda Electric podepsaly dohodu o spolupráci na dodávku systémových řešení pro elektrické autobusy, včetně nabíjecí infrastruktury města Plzně (ABB TERRA E-BUS inteligentní nabíjecí systém - automatický střešní systém připojení - Combo 2 standard).

Plánované investice

- ABB nadále pokračuje v silném investování v České republice v roce 2013. Celkem již ABB investovala do akvizic, modernizací výrobních závodů, a nových technologií 4 miliardy korun.
- ABB se rozhodlo investovat dalších 650 milionů korun v Brně do rozšíření produkce rozvoden, transformátorů a výroby senzorů, a ve výstavbě je další kancelářské patro o rozloze 900 čtverečních metrů pro výrobky a systémy nízkého napětí.
- Investice v hodnotě 150 milionů korun je plánována v Trutnově, pro postavení nového ABB závodu na výrobu ochranu rozvoden, řízení a automatizaci systémů.
- **Nupharo Park**
 - ABB investuje společně s Evropskou unií, aby v České republice vytvořila technologický park pro vývoj a komercializaci stejnosměrného proudu (DC) a dalších energetických technologií.
 - Park je v blízkosti Žďárku a bude otevřen v roce 2014.
 - Tento park je spolupráce mezi evropskými orgány, globálními podniky, podnikateli, investory rizikového kapitálu a univerzitních výzkumných pracovníků.
 - Nupharo Park je další inovativní způsob pro ABB - úzce souvisí s výzkumem a vývojem, spoluprací s vysokými školami.
 - Hlavní zaměření - možnosti napájení přes DC aplikace, konverze mezi AC a DC, DC aplikace s nízkým a středním napětím.

- Mezi partnery jsou Evropská Komise, E-ON, IBM, Operační program podnikání a investice, General Electric, Cisco, Philips, Vysoká škola chemicko – technologická v Praze, Technická univerzita v Liberci a další.

Shrnutí

Jak je vidět z analýzy konkurenta, sleduje se jeho veškeré podnikání a celkový vývoj. Organizační struktura může odhalit významné osobnosti ve vedení společnosti, které mohou mít za sebou zásluhy z minulého zaměstnání, a dle toho lze usoudit, jakým směrem se budou chtít ubírat nyní. Důležité je vědět i současný vývoj sledované společnosti, včetně dosažených úspěchů, na tomto se dá vyzorovat, jakým trendům se konkurent věnuje a také o jaké potenciální projekty přišla daná společnost právě díky úspěchu konkurenta. Celková konkurentova strategie taktéž poskytne cenné údaje, jakým směrem se chce konkurent ubírat jak z hlediska produktů, tak například geografie. Ze stejného důvodu se sledují i konkurentovi fúze a akvizice, vzhledem k tomu, že konkurent se bude pravděpodobně zajímat o koupi podobných společností jako daná společnost, konkurentova „výhra“ může být poučením pro další vývoj z hlediska růstu společnosti skrze fúze a akvizice. Přehled produktů a nabízených řešení je samozřejmě důležitý z hlediska konkurenceschopnosti v nabízeném portfoliu. Finanční výsledky konkurenta je rovněž podstatnou záležitostí, stejně tak jakou jejich část chce vynaložit na výzkum a vývoj nebo provoz nové výrobní továrny, jejichž počet a geografická poloha je taktéž předmětem zájmu.

Na základě zjištěných informací vypadá SWOT analýza podniku takto:

Silné stránky

- Velké portfolio výrobků
- Geografická rozšířenost po celém světě
- Péče o zaměstnance
- Silný důraz na výzkum a vývoj

Slabé stránky

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly
- Vyšší cena výrobků a služeb
- Delší doba zvládnutí projektů

Příležitosti

- Zájem o nové trhy
- Zaměření se na rozvíjící se země
- Důraz na inovace produktů a služeb
- Významné fúze a akvizice
- Spolupráce se školami

Hrozby

- Odchod významných osob ze společnosti
- Velká konkurence menších společností na rozvíjejících se trzích (konkurují cenou)
- Zvyšující se cena výrobních materiálů

8 Aplikace metody Balanced Scorecard

Jedním z hlavních výstupů diplomové práce je aplikace metody Balanced Scorecard. Pro aplikaci této metody byla vytvořena šablona v programu Microsoft Excel. Tato šablona je zpracována s pomocí následující literatury a informačních zdrojů: [53], [54], [55], [56], [57]. Samotná šablona je uvedena v příloze práce. V dalším textu je uveden stručně obsah jednotlivých částí.

Příloha A zobrazuje hlavní strukturu nástroje Balanced Scorecard.

V příloze B je uveden příklad časového plánování zavedení Balanced Scorecard.

Příloha C uvádí příklad kontrolního listu, který je vhodné zpracovat před samotným zavedením Balanced Scorecard, jedná se o kontrolu vstupních informací, vstupní kontrolu týmů, kontrolu strategických témat a kontrolu cílů.

V příloze D je uvedeno ustanovení strategických cílů. Prvním krokem v Balanced Scorecard je definování cílů, kterých se chce dosáhnout a v jakých oblastech mají být dosaženy. Může být vycházeno z minulých výsledků fungování společnosti.

V příloze E je zobrazeno měření, které je možné použít pro dosažení strategických cílů.

Příloha F zobrazuje základní metriky, pomocí nichž lze tato měření identifikovat.

V příloze G je zobrazen plán, s jehož pomocí lze postupovat při implementaci Balanced Scorecard, jaké budou celkové benefity po dosažení plánu a jaké jsou benefity po určitých časových obdobích. Do další tabulky je možné vyznačit, jestli daný plán odpovídá požadavkům strategických cílů, ty plány, které budou odpovídat největšímu počtu požadavků, budou mít nejvyšší prioritu.

Příloha H zobrazuje shrnutí cílů, měření a plánů. Jakých cílů bylo dosaženo v jakém roce, pomocí jakého plánu a čím byly výsledky měřeny.

V příloze I je schématicky zobrazen rozdíl mezi klasickým strategickým řízením a řízením za pomoci užití nástroje Balanced Scorecard.

V příloze J je uveden příklad plánu implementování nástroje BSC do celého podniku.

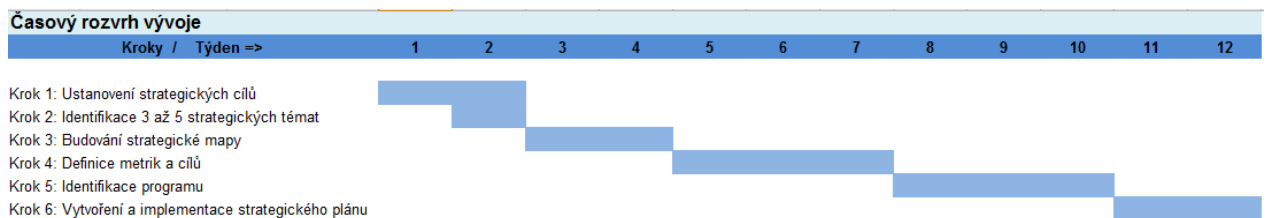
Příloha K zobrazuje návod na vytvoření strategické mapy a dva příklady již vytvořených

strategických map.

V posledních čtyřech přílohách jsou rozebrány jednotlivé perspektivy nástroje Balanced Scorecard. **Příloha L** (Finanční perspektiva), **M** (Zákaznická perspektiva), **N** (Perspektiva interních procesů), **O** (Perspektiva učení se a růstu).

8.1 Aplikace metody BSC pro podnik ABC

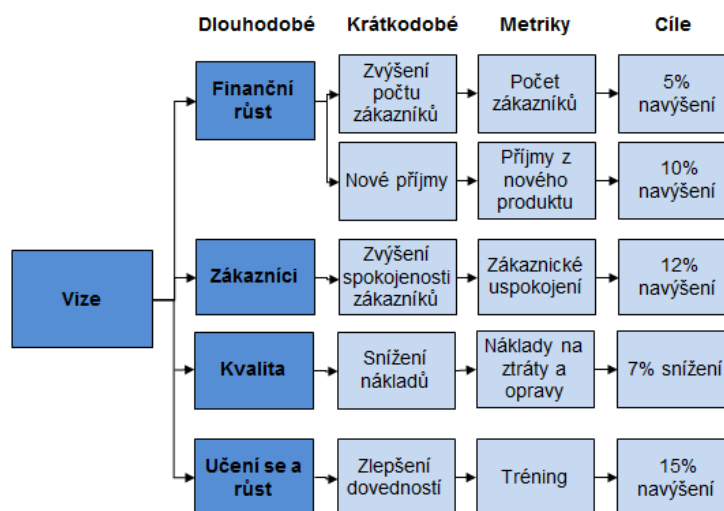
Protože společnost ABC by ráda zvýšila svou konkurenceschopnost ale myšlenky, jak toho dosáhnout nemají žádnou konkrétní podobu, je zde vytvořen plán pomocí metody Balanced Scorecard, jak zvýšit výkonnost podniku a tím získat konkurenční výhodu.



Obrázek 8.1. – Časový plán BSC pro podnik ABC

Na obrázku 8.1. je zobrazen časový plán implementace Balanced Scorecard.

Na obrázku 8.2. jsou vidět cíle, které má stanovené společnost ABC a metriky, kterou budou použity pro jejich měření.



Obrázek 8.2. – Vize podniku ABC

Finanční růst bude dosažen 5% zvýšením počtu zákazníků, tomu bude pomáhat nový typ transformátoru, jehož prodej také navýší příjmy o 10%.

Zvýšení spokojenosti zákazníků o 12% bude dosaženo implementací metody Net Promoter Score popsané v kapitole 7.3.2.

Snížení nákladů na kvalitu o 7% bude dosaženo snížením nákladů na ztráty a opravy při výrobě zavedením lepšího pracovního pořádku a zavedením metody 5S.

Zlepšení zaměstnaneckých dovedností bude dosaženo častějším školením o produktech a intenzivnějšími kurzy výuky cizího jazyka.

Kontrola vstupních informací

Zdroje firemních informací

ANO	Současný Strategický Plán
ANO	Současný Finanční Plán
ANO	Současný Marketingový Plán
ANO	Současný Výrobní Plán
ANO	Výroční zprávy
NE	Programy pro zlepšování kvality
NE	Analýzy zákazníků
NE	Rozhovory s nejvyšším managementem

Zdroje související s průmyslem:

ANO	Konkurenční Analýza
ANO	Analýza průmyslových trendů
ANO	Analýza technologických trendů
ANO	Analýza marketingových trendů

Vstupní kontrola týmů

Leadership tým (Vyšší management):

NE	Člen týmu strategicky přemýšlí a rozumí celkovému byznysu.
NE	Člen týmu je hlavní podporovatel metodiky BSC.
NE	Člen týmu podporuje zapojení ostatních členů do procesů.
NE	Člen týmu efektivně komunikuje s ostatními.
NE	Člen týmu je kvalifikovaný pro děláni rozhodnutí vztahujících se k tématům, cílů a podobně.

Hlavní tým (Střední management):

ANO	Člen týmu dobře rozumí celkovému byznysu.
ANO	Člen týmu dokáže dobře zhodnotit informace a vidět je ve "větším obrázku".
ANO	Člen týmu má velkou chvályhodnost a respekt ostatních manažerů.
ANO	Člen týmu umí "prodat" BSC ostatním funkčním oblastem.
ANO	Člen týmu dobře spolupracuje s vyšším managementem.
ANO	Člen týmu má dobré dokumentační schopnosti a schopnost prezentovat strategické výsledky.

Měřicí tým (Nižší management):

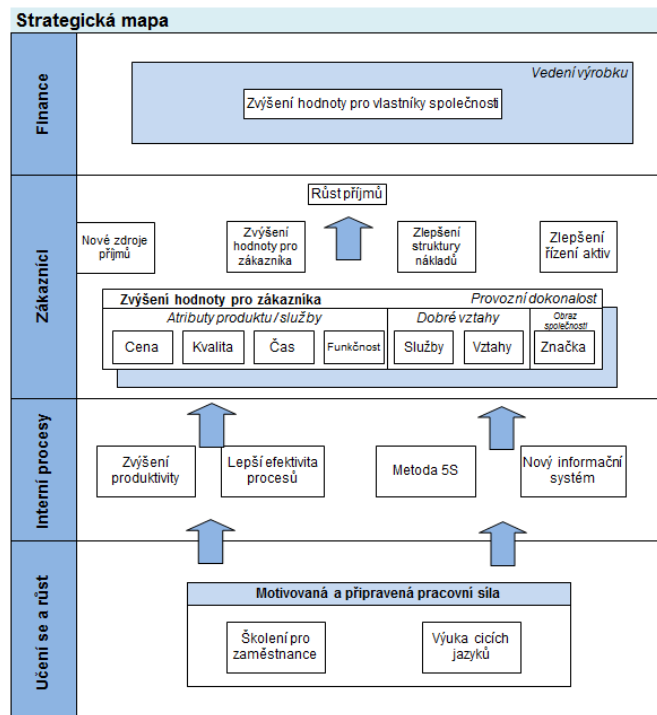
ANO	Člen týmu detailně rozumí funkční oblasti.
ANO	Člen týmu shromažďuje a analyzuje podrobná data pro jasnou komunikaci s ostatními.
ANO	Člen týmu chápe strategické otázky a zapojuje je do jeho práce.
ANO	Člen týmu dobře spolupracuje se středním managementem.

Kontrola strategických témat	
ANO	Není zde více než pět strategických témat.
ANO	Strategická témata jsou realistická a dosažitelná uvnitř organizace.
ANO	Témata podporují a jsou spojena se strategickými cíly.
ANO	Témata vyjadřují pozitivní dopad na organizaci.
ANO	Témata se zaměřují na to, co je důležité.
ANO	Každé téma je odlišné a jiné.
ANO	Témata jsou strategického rozsahu a nikoliv taktické den po dni.
ANO	Témata jsou v souladu s posláním a vizí organizace.
ANO	Témata mají vliv na finanční cíle organizace.
Kontrola cílů	
ANO	Cíle byly stanoveny pro zlepšení současné úrovně výkonnosti.
ANO	Cíle jsou dosažitelné, ale mohou vyžadovat změny stávajících procesů.
ANO	Cíle jsou kvantifikovatelné tak, že cíl komunikuje, pokud byl splněn očekávaný výkon.
ANO	Dlouhodobé cíle (3 až 5 let) táhnou organizaci směrem k jejím strategickým cílům.
ANO	Dlouhodobé cíle jsou stanoveny dřív, než krátkodobé cíle.
ANO	Finanční související cíle jsou stanoveny dřív, než nefinančních cíle.

Obrázek 8.3. – Kontrolní seznam BSC podniku ABC

Jak je patrné z kontrolního seznamu, společnosti ABC zbývá zavést programy pro zlepšování kvality, analýzu zákazníků a musí vyjednat a nechat podpořit další směřování a schválení cílů nejvyšším managementem.

Ze strategické mapy na obrázku 8.4. je patrné, že i takové „details“ jako je školení zaměstnanců v sektoru učení se a růstu postupně vedou k zvyšování produktivity, následnému zvýšení hodnoty pro zákazníka a toto vše samozřejmě zvýší celkovou hodnotu společnosti jako celku.



Obrázek 8.4. – Strategická mapa pro podnik ABC

Obrázek 8.5. znázorňuje stručný popis měření pro strategický cíl „zvýšení hodnoty pro zákazníka“

Definice měření	
Krok 1: Definice a měření pro každý strategický cíl:	
Strategický cíl =>	Zvýšení počtu zákazníků
Měření bude použito =>	Počet zákazníků společnosti
Popis měření =>	Sledování počtu zakázek pro různé zákazníky
Jednotky (\$,%)	Zákazník
Frekvence aktualizace =>	<input type="checkbox"/> Měsíčně <input checked="" type="checkbox"/> Čtvrtletně <input type="checkbox"/> Ročně <input type="checkbox"/> Jiné
Krok 2: Definice zdrojů měření:	
	<input type="checkbox"/> Interní dokumenty / reporty
	<input type="checkbox"/> Externí dokumenty / reporty
	<input type="checkbox"/> Speciální studie
	<input type="checkbox"/> Program
	<input checked="" type="checkbox"/> Databáze
Krok 3: Definice, jak je měření provedeno a reportováno:	
Vyžadován výpočet: Počet zákazníků získávan z databáze společnosti	
Předpoklady ve výpočtu: Správnost vstupních dat	
Dostupnost dat:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Aktuálně dostupná
<input type="checkbox"/>	Nutný výzkum
<input type="checkbox"/>	Nutný rozšířený výzkum
<input type="checkbox"/>	Aktuálně nedostupná

Obrázek 8.5. – Definice měření BSC pro strategický cíl „Zvýšení počtu zákazníků“

Počet zákazníků společnosti bude sledován pomocí databáze informačního systému na čtvrtletní bázi, data budou neustále dostupná v online interním systému společnosti. Jednotlivé zakázky budou přiřazeny příslušným zákazníkům.

Základní atributy plánu					
Název: Zvýšení počtu zákazníků			Datum počátku: 9.5.2014		
			Datum konce: 9.5.2015		
Zodpovědnost za plán: Ing. Karel Vágner			Podpora: Ing. Jan Novák, vedoucí závodu		
Vyžadované zdroje: Informační systém pro snadnější a rychlejší komunikaci se zákazníky, personální - přijetí nového pracovníka na pozici obchodník, finanční podpora pro marketing					
Benefity plánu	Druh benefitu	Celkový benefit	Benefity za 1 rok	Benefity za 2 roky	Benefity za 3 roky
	Příjmy	Zvýšení příjmů	Zvýšení příjmů o 5%	Zvýšení příjmů o 7%	Zvýšení příjmů o 9%
	Náklady	Investice do IS	Investice do IS	Návratnost investice	Snížení nákladů díky modernějším technologiím
	Efektivita	Zlepšení efektivity	Zlepšení efektivity o 3%	Zlepšení efektivity o 6%	Zlepšení efektivity o 8%
	Produktivita	Zlepšení produktivity o	Zlepšení produktivity o 7%	Zlepšení produktivity o 10%	Zlepšení produktivity o 12%
Dopad strategických cílů: Zvýšení počtu zákazníků bude mít za následek rozšíření organizace o další pracovníky. Bude zaveden nový informační systém, pro lepší obsluhu zákazníků, díky tomu bude organizace pracovat efektivněji. Noví zákazníci budou znamenat nové zakázky, pro jejich včasné zvládnání bude dosaženo lepší produktivity díky zavedení lepší organizace výroby.					

Obrázek 8.6. – Plán zvýšení počtu zákazníků

Shrnutí cílů, měření, plánu

	Strategické cíle	Měření	Cíle			Plán
			První rok	Druhý rok	Třetí rok	
Finanční	Zvýšení počtu zákazníků	Počet zákazníků za čtvrtletí	5%	8%	11%	Finanční růst bude dosažen 5% zvýšením počtu zákazníků, tomu bude pomáhat nový typ transformátoru, jehož prodej také navýší příjmy o 10%.
	Příjmy z nového produktu	Finanční metricky - česká koruna	10%	12%	12%	
Zákazníci	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet kladných ohlasů	12%	14%	16%	Zvýšení spokojenosti zákazníků o 12% bude dosaženo implementací metody Net Promoter Score.
Interní procesy	Snížení nákladů na kvalitu	Snížení ztrát a počtu oprav	7%	11%	18%	Snížení nákladů na kvalitu o 7% bude dosaženo snížením nákladů na ztráty a opravy při výrobě zavedením lepšího pracovního pořádku a zavedením metody 5S.
Učení a růst	Zlepšení zaměstnaneckých dovedností	Větší intenzita kurzů	15%	20%	28%	Zlepšení zaměstnaneckých dovedností bude dosaženo častějšími školeními o produktech a intenzivnějšími kurzy výuky cizího jazyka.

Obrázek 8.7. – Shrnutí strategických cílů a plánů

9 Doporučení pro praxi

Na základě uvedených informací, jak v teoretické části, tak části praktické lze doporučit, aby se nepodceňovala tvorba firemní strategie, která by měla mít jasně stanovenou vizi, jakým směrem se chce podnik ubírat, dbát na to, aby s tímto stavem byli seznámeni všichni pracovníci a všichni takový plán respektovali a podporovali.

Při návrhu elektrotechnického výrobku nepodceňovat ekologické hledisko, tedy dbát na co největší snahu být šetrný k životnímu prostředí a držet se legislativ vztažených k této problematice, navíc ekologické výrobky mohou získat další certifikáty a budou se také lépe prodávat, společnost samotná bude také lépe působit na své zákazníky a to jí přinese důležitou konkurenční výhodu.

Společnosti by si měly vážit svých zákazníků a věnovat jim potřebnou pozornost, jsou to právě zákazníci, díky nimž můžou společnosti fungovat, proto je nutné mít s nimi dobré vztahy. Počet zákazníků samozřejmě není nekonečný, takže je nutné o ty stávající nepřijít a pokusit se získat ty od konkurence. Zde je vidět, jak je vše ze strategického hlediska propojené, aby bylo možné získat konkurentovi zákazníky, je nutné být lepší než konkurence a toho lze dosáhnout jen tak, že je konkurence pečlivě sledována.

Právě sledování a analyzování konkurentů je velmi silná stránka pro tvorbu firemní strategie, mimo to, že jsou k dispozici informace o fungování konkurenční společnosti, můžou tak být také odhadnuty některé trendy v odvětví a na ně může být rychleji zareagováno.

Pro menší elektrotechnické společnosti, by bylo doporučení ze strategického hlediska takové, aby se co nejvíce zaměřovali na kvalitní, inovativní výrobky a výrobní technologie a podnikli tak případný zájem o jejich koupi větší společností, která jim může poskytnout potřebný kapitál pro další technologický rozvoj a také své silné zavedené jméno.

Pro velké elektrotechnické společnosti je potom logické doporučení, sledovat trh a vyhledávat si menší společnosti, které nabízí nové technologie, které by mohly doplnit nebo vylepšit stávající portfolio a přinést tak velkým podnikům konkurenční výhodu v podobě získání těchto nových technologií, ale také například rozšíření mateřské společnosti na nový geografický trh a tím možnost získat nové cenné zákazníky.

Závěr

Teoretická část diplomové práce přinesla rešerši současného stavu v oblasti strategické analýzy a strategického řízení, vysvětlila smysl a důležitost použití některých nástrojů používaných při formulaci a samotném řízení podnikové strategie.

Dále pak vysvětlila současný stav elektrotechnického průmyslu na území České republiky a jeho další směřování z hlediska strategického plánování. Rovněž se zabývala uvedením elektrotechnického výrobku na trh jednak ze stránky právních náležitostí a jednak po stránce environmentální, čili vztahem elektrotechnického výrobku k životnímu prostředí. Toto je v dnešní době ze strategického hlediska důležitým tématem, proto byla vysvětlena důležitost neopomenout tuto záležitost při samotném návrhu výrobku, jeho výrobě a následné likvidaci.

Další dvě kapitoly se zabývají řízením vztahů se zákazníky a konkurencí. Těmto dvěma tématům je věnována velká pozornost, protože tyto záležitosti jsou předmětem praktické části. V kapitole konkurence je nejdříve vysvětlena konkurenceschopnost podniku, dále pak konkurenční prostor a v něm působení jednotlivých faktorů a analýza konkurentů, co vše by měla obsahovat a jak získávat informace o konkurentech. Po té následuje vysvětlení, jak je důležité silné jméno a postavení podniku z hlediska konkurenční výhody.

Teoretické poznatky jsou aplikovány v praktické části, kde je uvažován fiktivní elektrotechnický podnik ABC, na kterém je provedena strategická analýza jeho vnějšího prostředí, dále pak vytvořen rámec pro podrobnou analýzu konkurence, pro kterou byla jako zdroj informací vybrána společnost ABB. Jako jeden z možných prostředků pro řízení vztahů se zákazníky je vybrán a popsán nástroj Net Promoter Score. V rámci praktické části byl vytvořen dokument v programu Microsoft Excel, který slouží jako návod pro zavedení systému Balanced Scorecard do organizace. Tento návod je rovněž praktikován na fiktivní elektrotechnickou společnost.

Samotná problematika strategické analýzy a strategického řízení je daleko rozsáhlejší a její popis by byl nad rámec této práce, ale nástroje a poznatky zmíněné v této práci jsou dostatečně konkrétní, aby mohly sloužit jako dobrý návod pro společnosti, kterým chybí konkrétní vize, jak přistupovat zejména k řízení vztahů se zákazníky, analýze konkurence a implementaci systému Balanced Scorecard.

Seznam literatury a informačních zdrojů

- [1] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [2] JOHNSON, Gerry. Exploring corporate strategy: text and cases. 3. vyd. New York: Prentice-Hall, 1993
- [3] GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] Strategické obchodní jednotky (SBUs). In: ManagementMania [online]. 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-obchodni-jednotky>
- [5] Management Mania. SMART [online]. 2013 [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- [6] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [7] Porterova analýza pěti sil. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2013 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil
- [8] Porterův model pěti hybných sil. In: Webdev [online]. 2013 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>
- [9] HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, [10], 344 s., [14] s. příl. ISBN 978-80-86730-36-3.
- [10] MOULIS, Pavel. 2. přednáška. Praha. Přednáška PEF Podnikatelský plán. ČZU.
- [11] DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 284 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-227-7.
- [12] OTTICHOVÁ, Klára. Tvorba hodnototvorného řetězce ve vybraném podniku. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [13] CHODŮR, Miroslav. Měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti. Zlín, 2011. Dizertační práce. Univerzita Tomáše Bati.
- [14] TOMEK, Gustav. Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xvii, 216 s. ISBN 80-717-9887-8.

- [15] HLAVNÍČKA, Jiří. Řízení vztahů se zákazníky (CRM). Řízení vztahů se zákazníky (CRM) [online]. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://share.pdfonline.com/a72b0373364d46d8885e83d64fe5a6f0/rozeni-vztahu-se-zakazniky.htm>
- [16] Cesta k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. In: TOMÁŠKOVÁ, Daniela a Martin VASS. SystemyOnline [online]. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/cesta-k-uspesnemu-rozeni-vztahu-se-zakazniky.htm>
- [17] Customer relationship management (CRM) aneb řízení vztahů se zákazníky. Ipodnikatel [online]. 2011 [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/customer-relationship-management-crm-aneb-rozeni-vztahu-se-zakazniky.html>
- [18] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [19] Řízení vztahů se zákazníky. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_vztah%C5%AF_se_z%C3%A1kazn%C3%ADky
- [20] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [21] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [22] BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.
- [23] ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- [24] AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.
- [25] DAVID, Fred R. Strategic management. 4th ed. New York: Maxwell Macmillan International, c1993. ISBN 00-232-7841-2.
- [26] CZECH INVEST. The Czech EE/Electronics Industry [online]. 2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/ee-elektro-vnitrek-obalka-95-cz.pdf>
- [27] Elektrotechnický průmysl se stabilizuje, chybějí ale investice. In: ZET [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/elektrotechnick-prmysl-se-stabilizuje-chybj-ale-investice-1208>

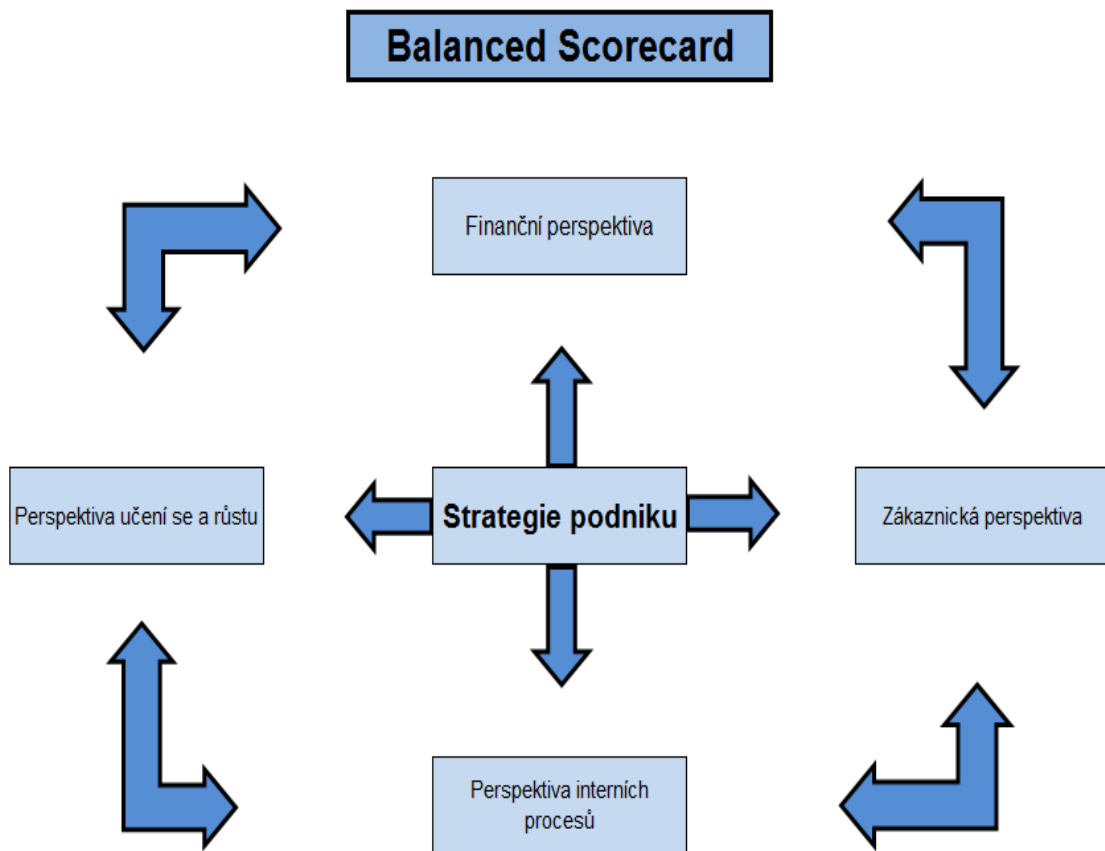
- [28] PROHLÁŠENÍ O SHODĚ, CE: Obecné informace. In: Elektrotechnický zkušební úřad [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.ezu.cz/index.php?u=/prohlaseni-o-shode-CE/&a=ArticleDisplay>
- [29] Pracovní úplné znění zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. In: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/pracovni-uplne-zneni-zakona-c-22-1997-sb-o-technickyh-pozadavcich-na-vyrobky-ucinne-od-1-7-2013>
- [30] Nové požadavky na výrobky a jejich uvádění na trh z hlediska směrnice RoHS2. In: Elektrotechnický zkušební úřad [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.ezu.cz/index.php?u=/novinky/&id=RoHS2>
- [31] V roce 2014 dojde k rozšíření působnosti nařízení vlády č. 481/2012 Sb. na zdravotnické prostředky a na monitorovací a řídicí přístroje. In: EnviWeb [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/96714/rohs-v-roce-2014-dojde-k-rozsireni-pusobnosti-narizeni-vlady-c-481-2012-sb-na-zdravotnicke-prostredky-a-na-monitorovaci-a-ridici-pristroje>
- [32] SZENDIUCH, Ivan. Eco-design jako nová strategie návrhu elektronických a elektrotechnických výrobků. Brno. University of Technology, Faculty of Electrical Engineering and Communication, Department of Microelectronics.
- [33] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5433-2.
- [34] CHODŮR, Miroslav. Měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti. Zlín, 2011. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati. Vedoucí práce prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková.
- [35] KAPLAN, Robert S a Emil VACÍK. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.
- [36] FORMAN, Zdeněk. Balanced Scorecard [online]. 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
- [37] CIKLER, Jan. Benchmarking – zjistěte, zda jste lepší než konkurence. Informace o firmách [online]. 2013 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.informaceofirmach.cz/cribis_news/serial-4-dil-benchmarking-%E2%80%93-zjistete-zda-jste-lepsi-nez-konkurence
- [38] Benchmarking. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- [39] ABB. ABB [online]. [cit. 2014-03-29]

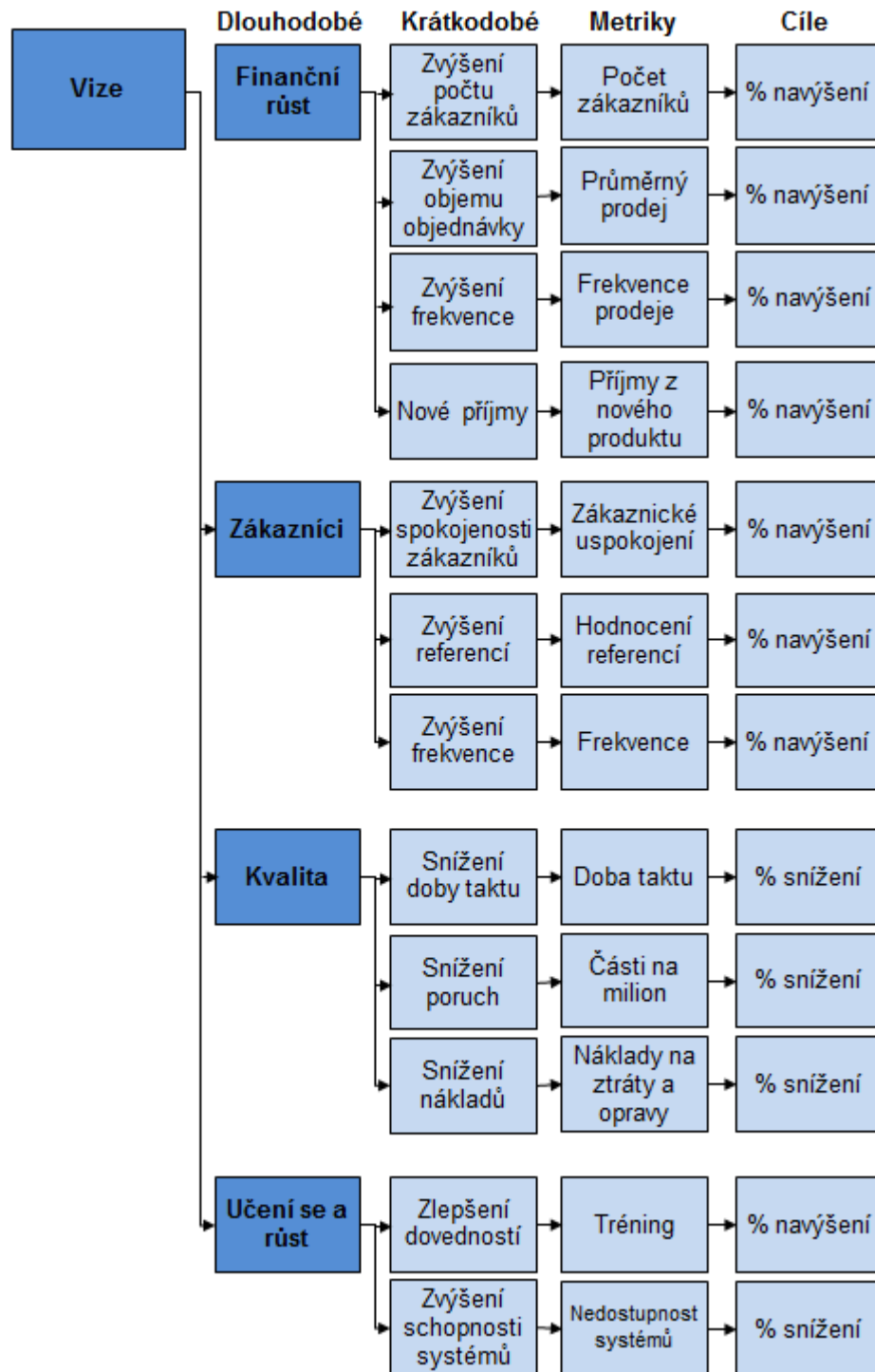
- [40] ABB. The ABB Group Annual Report 2013 [online]. 2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: [http://www02.abb.com/global/seitp/seitp255.nsf/0/74b9eafca5502c14c1257c850037b8f8/\\$file/ABB+Group+Annual+Report+2013_English.pdf](http://www02.abb.com/global/seitp/seitp255.nsf/0/74b9eafca5502c14c1257c850037b8f8/$file/ABB+Group+Annual+Report+2013_English.pdf)
- [41] KurzyCZ: HDP 2014, vývoj hdp v ČR. www.kurzy.cz [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [42] Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce. <http://www.mfcr.cz> [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>
- [43] Míra inflace 2014. Investia [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/inflace>
- [44] Česká Národní Banka: ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, potvrdila závazek intervenovat. Česká Národní Banka [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2014/20140206_meno_ve_rozhodnuti.html
- [45] Net Promoter Score. Datamar: Marketing research & consulting [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Net%20Promoter%20Score.pdf>
- [46] Spolupráce s dodavateli: Odpovědnost a udržitelnost v dodavatelském řetězci [online]. 2013 [cit. 2014-04-12]. ISBN 978-80-905188-3-4. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/Test/o_nas_old/Documents/Odpov%C4%9Bdnost%20a%20udr%C5%BEitelnost%20v%20dodatelsk%C3%A9m%20C5%99et%C4%9Bzci.pdf
- [47] ABB CZ. ABB CZ [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: www.abb.cz
- [48] Podnikátor: Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?. Podnikátor [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- [49] Elzat spol. s r. o. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.elzat.cz/>
- [50] Trafo CZ, a.s. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.trafocz.cz/index.php>
- [51] ZEZ SILKO [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.zez-silko.cz/>
- [52] ETD TRANSFORMÁTORY a.s. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.etd-bez.cz/index.php?goto=1WpBnX7q&sekce=1WpBnX7q&lng=cz>
- [53] PERSON, Ron. *Balanced scorecards*. 2nd ed. Indianapolis, IN: John Wiley and Sons, 2013, p. cm. ISBN 11-185-1965-5.
- [54] Balanced Scorecard Templates [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecardtemplates.com/>

- [55] QIMacros: Excelerating Lean Sigma [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.qimacros.com/quality-tools/balanced-scorecard/>
- [56] IT Business Edge [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.itbusinessedge.com/>
- [57] Stefano Messori: Discover your art, and make a contribution [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://stefanomessori.com/>
- [58] SWOT analýza. In: Ipodnikatel [online]. 2011 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Přílohy

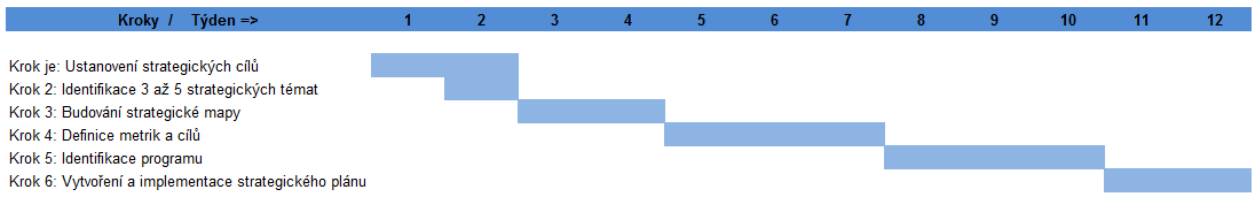
Příloha A – Balanced Scorecard osnova





Příloha B – Balanced Scorecard časový rozvrh

Časový rozvrh vývoje



Příloha C – Balanced Scorecard checklist

Kontrola vstupních informací

Před zahájením samotného procesu Balanced Scorecard, je nutné dát dohromady data a strategické informace, které budou sloužit jako vstupy pro budování BSC.

Zdroje firemních informací

<input type="checkbox"/>	Současný Strategický Plán
<input type="checkbox"/>	Současný Finanční Plán
<input type="checkbox"/>	Současný Marketingový Plán
<input type="checkbox"/>	Současný Výrobní Plán
<input type="checkbox"/>	Výroční zprávy
<input type="checkbox"/>	Programy pro zlepšování kvality
<input type="checkbox"/>	Analýzy zákazníků
<input type="checkbox"/>	Rozhovory s nejvyšším managementem
<input type="checkbox"/>	Jiné plánovací dokumenty: _____
<input type="checkbox"/>	Jiné plánovací dokumenty: _____
<input type="checkbox"/>	Jiné plánovací dokumenty: _____

Zdroje související s průmyslem:

<input type="checkbox"/>	Konkurenční Analýza
<input type="checkbox"/>	Analýza průmyslových trendů
<input type="checkbox"/>	Analýza technologických trendů
<input type="checkbox"/>	Analýza marketingových trendů
<input type="checkbox"/>	Jiné průmyslové analýzy: _____
<input type="checkbox"/>	Jiné průmyslové analýzy: _____
<input type="checkbox"/>	Jiné průmyslové analýzy: _____

Vstupní kontrola týmů

Tento kontrolní seznam může být použit jako průvodce k formování 3 typů týmů, které budou řídit vývoj BSC. Výběr správných lidí je velmi důležitý pro zajištění, že vývoj procesů půjde hladce.

Leadership tým (Vyšší management):

<input type="checkbox"/>	Člen týmu strategicky přemýšlí a rozumí celkovému byznysu.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu je hlavní podporovatel metodiky BSC.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu podporuje zapojení ostatních členů do procesů.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu efektivně komunikuje s ostatními.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu je kvalifikovaný pro dělání rozhodnutí vztahujících se k tématům, cílů a podobně.

Hlavní tým (Střední management):

<input type="checkbox"/>	Člen týmu dobře rozumí celkovému byznysu.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu dokáže dobře zhodnotit informace a vidět je ve "větším obrázku".
<input type="checkbox"/>	Člen týmu má velkou chvályhodnost a respekt ostatních manažerů.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu umí "prodat" BSC ostatním funkčním oblastem.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu dobře spolupracuje s vyšším managementem.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu má dobré dokumentační schopnosti a schopnost prezentovat strategické výsledky.

Měřicí tým (Nižší management):

<input type="checkbox"/>	Člen týmu detailně rozumí funkční oblasti.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu shromažďuje a analyzuje podrobná data pro jasnou komunikaci s ostatními.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu chápe strategické otázky a zapojuje je do jeho práce.
<input type="checkbox"/>	Člen týmu dobře spolupracuje se středním managementem.

Hlavní tým je klíčový pro úspěch BSC. Musí se postarat o některé kritické kroky, které obsahují:

- Získat solidní znalosti o procesu vývoje Balanced Scorecard.
- Shromažďovat strategické informace a udělat předběžný průzkum k získání strategického pohledu na činnosti podniku.
- Provést jeden s jedním rozhovory s členy ve vyšším managementu.
- Konsolidovat strategické informace do strategických cílů a témat.
- Potvrdit výsledky s vyšším managementem.
- Identifikovat strategické cíle a rozvíjet mapy pro každé téma
- Meeting s celým Leadership týmem na schválení strategické mapy.

Kontrola strategických témat

Po dokončení strategických témat, by mělo být splněno následující:

- Není zde více než pět strategických témat.
- Strategická témata jsou realistická a dosažitelná uvnitř organizace.
- Témata podporují a jsou spojena se strategickými cíly.
- Témata vyjadřují pozitivní dopad na organizaci.
- Themes place focus and direction on what is important.
- Každé téma je odlišné a jiné.
- Témata jsou strategického rozsahu a nikoliv taktické den po dni.
- Témata jsou v souladu s posláním a vizí organizace.
- Témata mají vliv na finanční cíle organizace.

Kontrola cílů

- Cíle se shodují s měřením, jedna ku jedné.
- Cíle byly stanoveny pro zlepšení současné úrovně výkonnosti.
- Cíle jsou dosažitelné, ale mohou vyžadovat změny stávajících procesů.
- Cíle jsou kvantifikovatelné tak, že cíl komunikuje, pokud byl splněn očekávaný výkon.
- Dlouhodobé cíle (3 až 5 let) táhnou organizaci směrem k jejím strategickým cílům.
- Dlouhodobé cíle jsou stanoveny dřív, než krátkodobé cíle.
- Finanční související cíle jsou stanoveny dřív, než nefinančních cíle.

Zdroje pro určování cílů:

- Strategické cíle
- Průmyslový benchmark / nejlepší metody
- Inkrementální zlepšení stávajících úrovní výkonu.
- Musí být stanovena nová základní linie.
- Jiné _____
- Jiné _____

Příloha D – Balanced Scorecard ustanovení strategických cílů**Ustanovení strategických cílů**

Kritéria	Kritéria pro definování cílů	Definování cílů
Trh		
Průmyslové trendy		
Technologie		
Konkurence		
Minulé výsledky		

Příklad ->	Minulé výsledky	Zvýšení zisků o 40% v následujících 3 letech

Příloha E – Balanced Scorecard definice měření**Definice měření****Krok 1: Definice a měření pro každý strategický cíl:**

Strategický cíl =>

Měření bude použito =>

Popis měření =>

Jednotky (\$,%)

Frekvence aktualizace =>

___ Měsíčně ___ Čtvrtletně ___ Ročně ___ Jiné

Krok 2: Definice zdrojů měření:

Interní dokumenty / reporty

Externí dokumenty / reporty

Speciální studie

Program

Databáze

Jiné _____

Krok 3: Definice, jak je měření provedeno a reportováno:

Vyžadován výpočet: _____

Předpoklady ve výpočtu: _____

Dostupnost dat:

<input type="checkbox"/>	Aktuálně dostupná
<input type="checkbox"/>	Nutný výzkum
<input type="checkbox"/>	Nutný rozšířený výzkum
<input type="checkbox"/>	Aktuálně nedostupná

Příloha F – Balanced Scorecard definice měření**Základní metriky**

Rychlá a základní znalost různých aspektů měření.

Formulář metrik	Výhody	Nevýhody
Čísla	Jednoduché a snadno pochopitelné	Jen tak dobré jako strategické cíle
Indexy	Umožňuje kombinovat několik metrik	Obtížné pochopit, co se děje
Procenta	Dobrym měřítkem pro časové rozpětí	Nemusí být použito správně
Hodnocení	Dobrá metrika pro kvalitativní informace	Může být subjektivní na to, jak to bylo odvozeno
Poměry	Porovnává kritické souvislosti	Mohou vyžadovat další analýzu k dosažení závěru
Žebříčky	Zavřít mezery předně zařazených společností	Není vhodné pro níže zařazené společnosti

Typ metrik	Výhody	Nevýhody
Výsledková	Objektivní a snadno zachytitelné	Zaostřeno na minulost, ne současnost
Řídící	Prediktivní a vede organizaci	Obtížné odvodit a podporovat

Příklad výsledků a řízení:

Výstupy metrik	Řízení (vedení) metrik
Procentní růst příjmů	Mix příjmů
Návratnost kapitálu	Konkurenční ceny
Hodnocení spokojenosti zákazníka	Dokončení tréninkových hodin
Průměrný příspěvek produktu	Hodiny strávené se zákazníky
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Příloha G – Balanced Scorecard plán

Základní atributy plánu

Název:		Datum počátku:			
		Datum konce:			
Zodpovědnost za plán:		Podpora:			
Vyžadované zdroje: (Personální, Finanční, Hmotné)					
Benefity plánu	Druh benefitu	Celkový benefit	Benefity za 1 rok	Benefity za 2 roky	Benefity za 3 roky
	Příjmy				
	Náklady				
	Efektivita				
	Produktivita				
Dopad strategických cílů:					
Poznámky / komentáře					

Perspektiva	Strategické cíle	Plán	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	Název plánu	
			Finanční																		
Zákazníci																					
Interní procesy																					
Učení a růst																					

Příloha H – Balanced Scorecard shrnutí měření, cílů, plánu

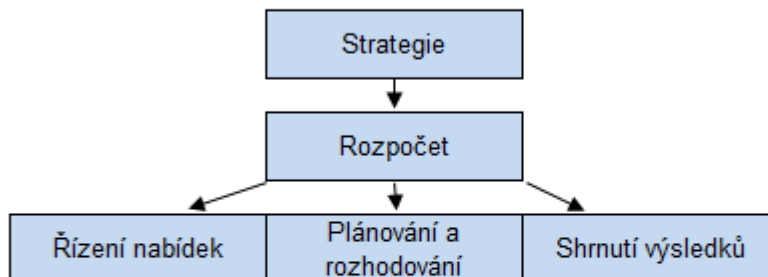
Shrnutí cílů, měření, plánu

	Strategické cíle	Měření	Cíle			Plán
			První rok	Druhý rok	Třetí rok	
Finanční	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	Stručný popis výsledků plánu, který bude vztážen k cílům v sektoru financí.
	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení finančních cílů	Finanční metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
Zákazníci	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	Stručný popis výsledků plánu, který bude vztážen k cílům v zákaznickém sektoru.
	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
	Vložení zákaznických cílů	Zákaznické metriky	Cíl	Cíl	Cíl	
Interní procesy	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	Stručný popis výsledků plánu, který bude vztážen k cílům v sektoru interních procesů.
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle interních procesů	Metriky interních procesů	Cíl	Cíl	Cíl	
Učení a růst	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	Stručný popis výsledků plánu, který bude vztážen k cílům v sektoru učení se a růstu.
	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	
	Cíle učení a růstu	Metriky učení se a růstu	Cíl	Cíl	Cíl	

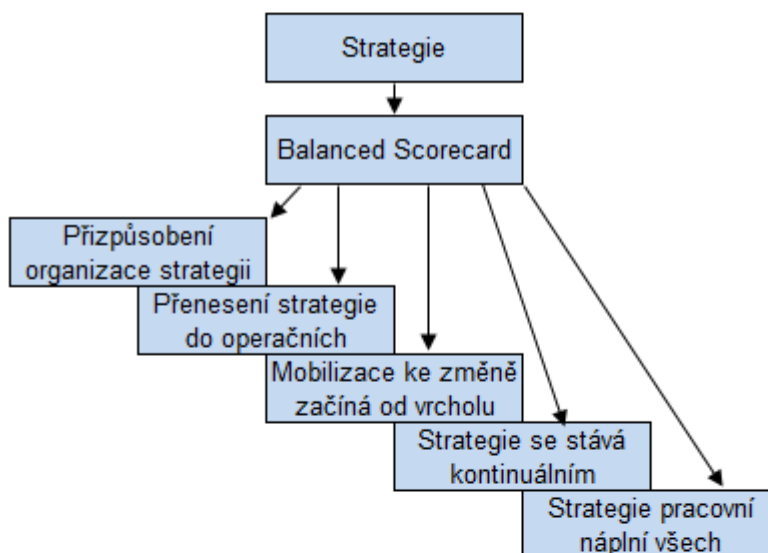
Příloha I – Balanced Scorecard shrnutí řízení a strategických procesů

Shrnutí řízení a strategických procesů

Proces tradičního řízení



Proces strategicky zaměřeného řízení



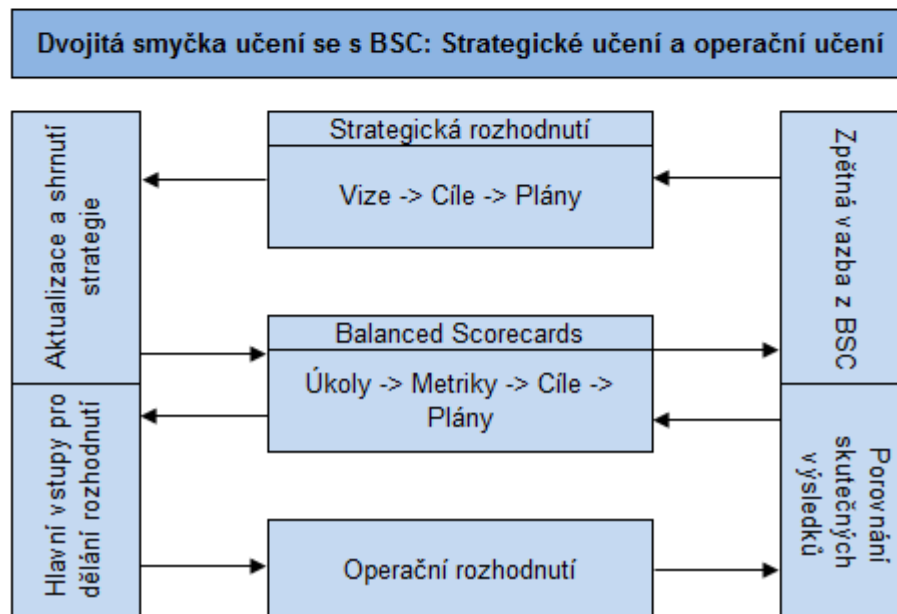
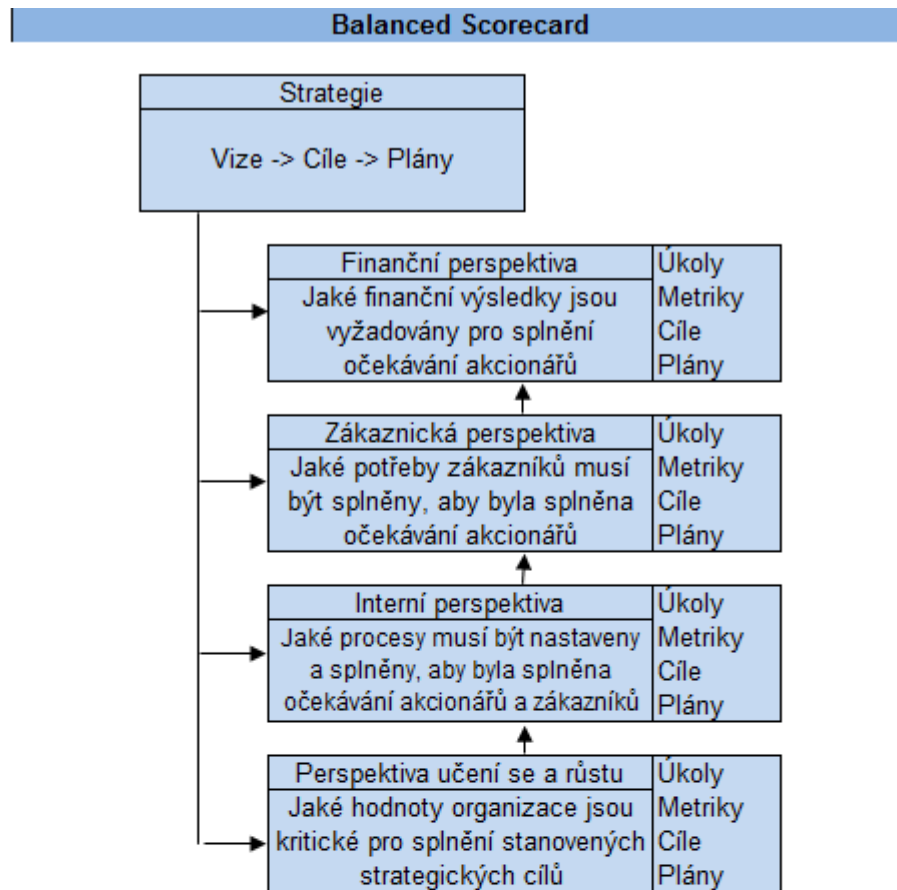
Řízení vs. strategický reporting

Reporting řízení

Řízení rozpočtem
 Důraz na funkce
 Izolované metriky
 Jednotné informační funkce

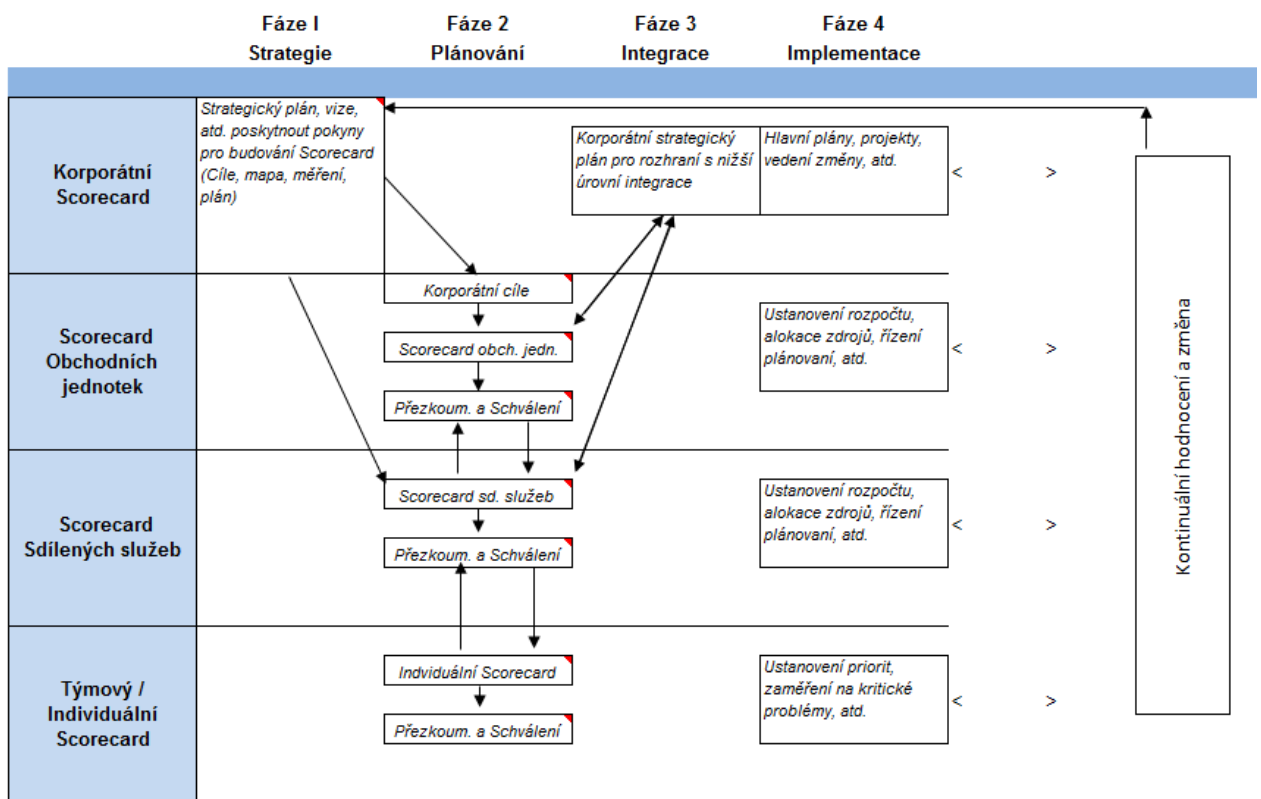
Strategický reporting

Zpětná vazba a učení se
 Důraz na týmy (sdílené informace)
 Integrované metriky (příčina a následek)
 Informace napříč organizací

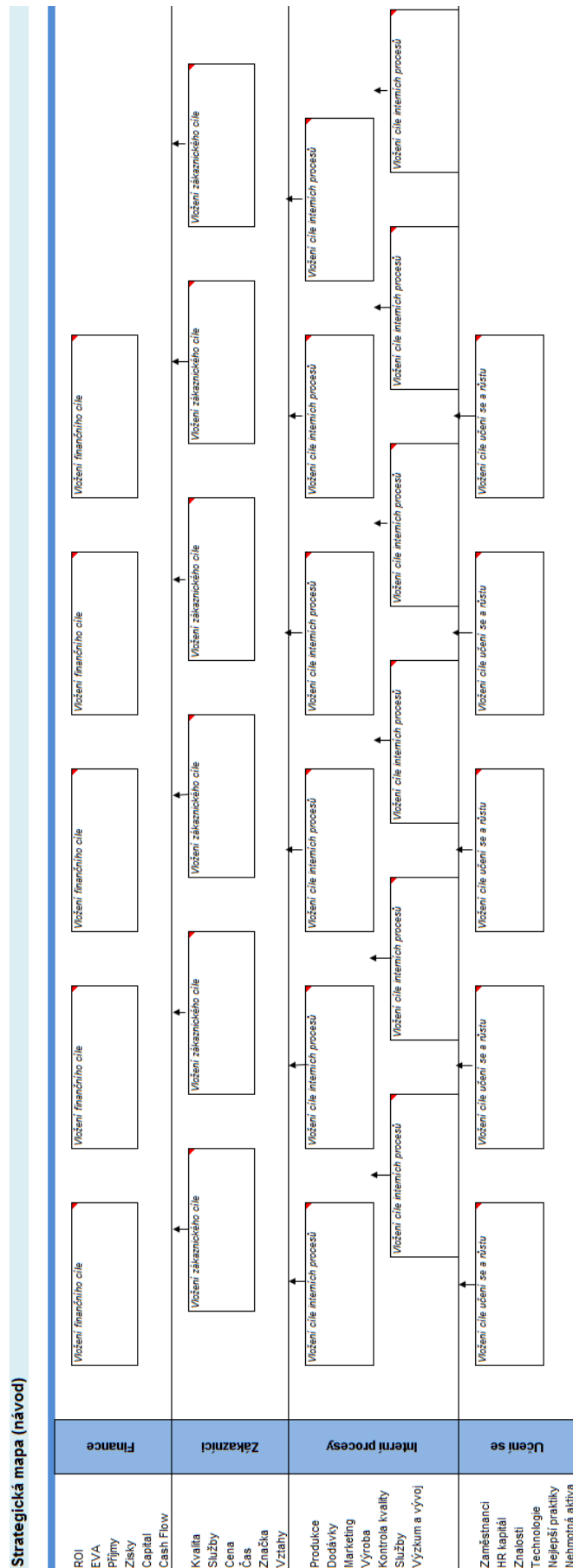


Příloha J – Balanced Scorecard implementační plán

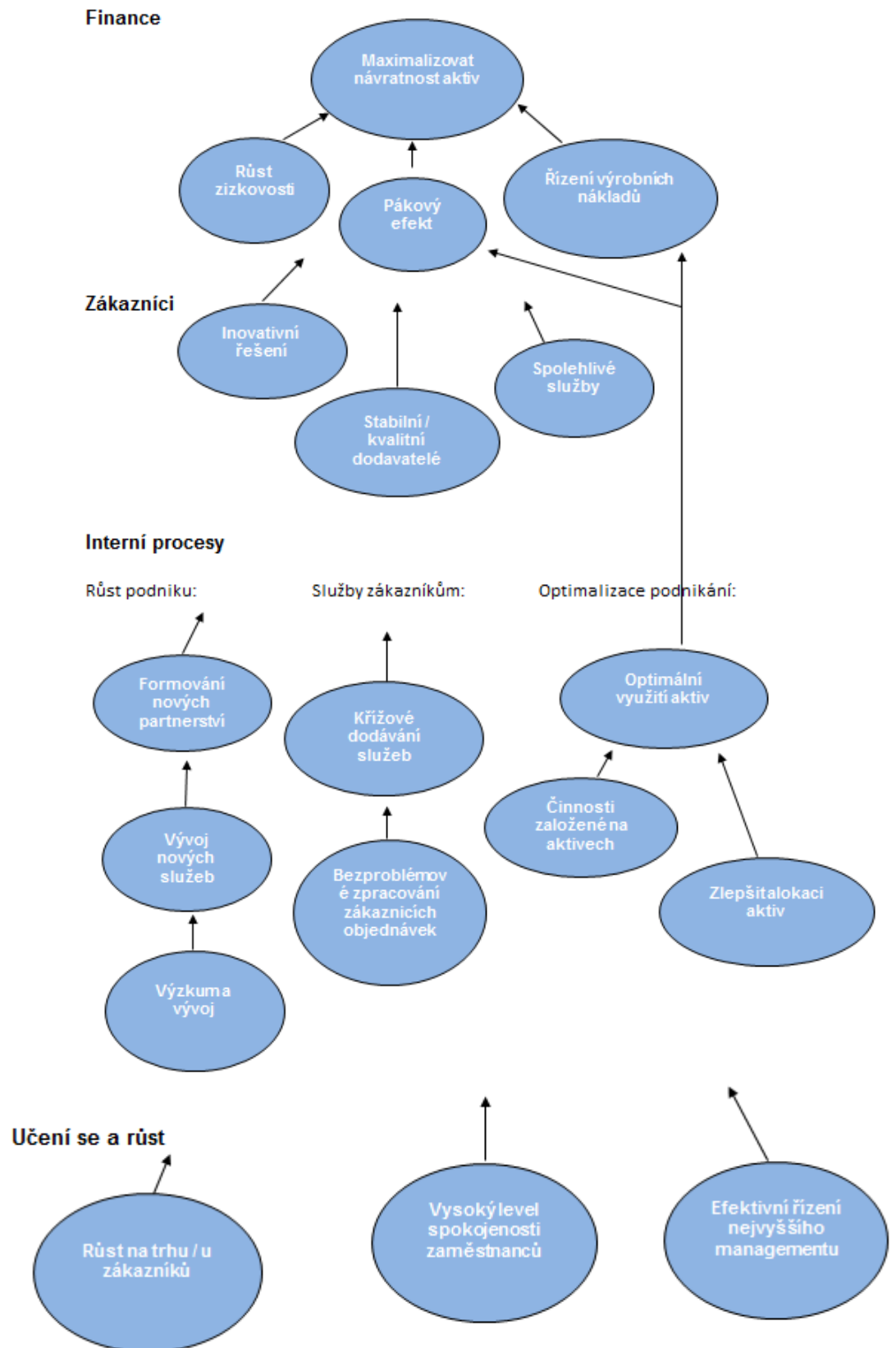
Příklad: Implementační plán pro celou organizaci



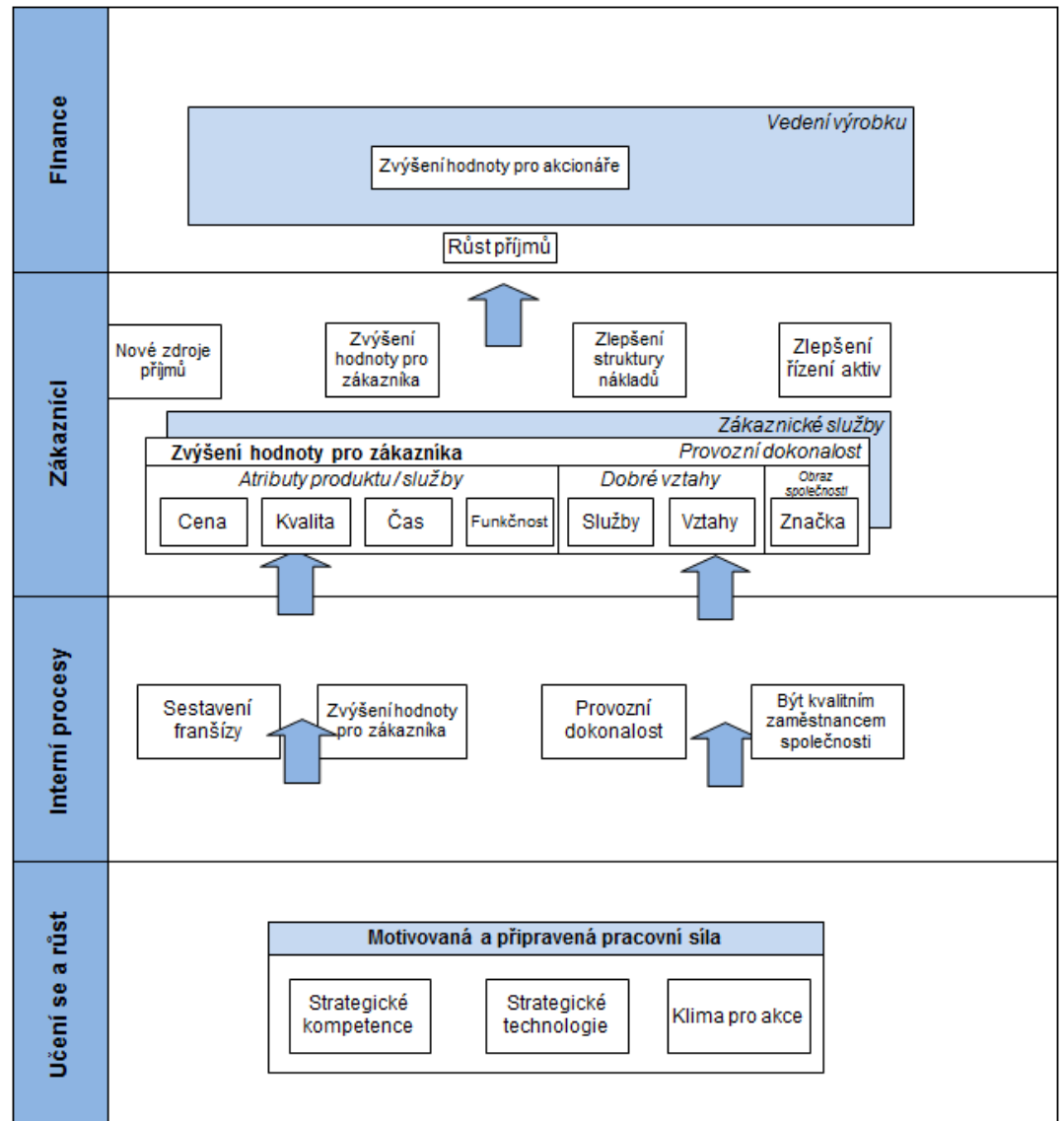
Příloha K – Balanced Scorecard strategická mapa



Strategická mapa (příklad 1)



Strategická mapa (příklad 2)



Příloha L – Balanced Scorecard finanční perspektiva

Finanční perspektiva									
Existují tři hlavní témata ve finanční perspektivě									
1) Růst a mix příjmů:			2) Zlepšení produktivity / snížení nákladů:			3) Využití majetku / investiční strategie:			
1.1) Nové produkty / služby			2.1) Zvýšení produktivity příjmů			3.1) Cash - cash cykl			
1.2) Noví zákazníci a trhy			2.2) Snížení jednotkových nákladů			3.2) Zlepšení využití majetku			
1.3) Nové vztahy			2.3) Zlepšení prodejního kanálu						
1.4) Nový mix produktů a služeb			2.4) Snížení výrobních nákladů						
1.5) Nová cenová strategie									
Finanční cíl	Metrika	Cíl	Podpora iniciativ	Q1	Q2	Q3	Q4	Ročně	Analýza
Růst a mix příjmů	Růst prodejů dle segmentu	5% čtvrtletní růst pro segment A.	Budou přijmuti 2 noví reprezentanti prodeje se zaměřením na segment A.	4,00%	5,00%	6,00%	5,00%	5,00%	Cíle bylo dosaženo
Růst a mix příjmů	% z příjmů z nových produktů	15% z ročních příjmů bude z produktu B.							
Růst a mix příjmů	% z příjmů z nových služeb	10% z ročních příjmů bude ze služby C.							
Růst a mix příjmů	% z příjmů z nových zákazníků	5% z ročních příjmů bude ze zákazníka D.							
Růst a mix příjmů	Ziskovost zákazníků	Zvýšit ziskovost zákazníků v segmentu E z 15% na 20% do konce roku.							
Růst a mix příjmů	Ziskovost produktu	Zvýšit ziskovost z produktů ve výrobní lince F z 20% na 25% do konce roku.							
Růst a mix příjmů	% neprofitujících zákazníků	Snížit % neprofitujících zákazníků z 10% na 0% do konce roku.							
Snížení nákladů / produktivita	Příjmy na zaměstnance	Zvýšit průměrný příjem zaměstnanců z 28 000,- na 30 000,- do konce roku.							
Snížení nákladů / produktivita	Míra snížení nákladů	Zvýšení míry snížení nákladů o 2% do konce roku.							
Snížení nákladů / produktivita	Nepřímé náklady jako náklady na prodej	Snížit obecné a administrativní výdaje jako procento z tržeb z 15% na 12%, aby splňovaly nákladové poměry konkurence.							
Snížení nákladů / produktivita	Jednotkové náklady na transakci	Snížit jednotkové náklady na transakci zakázek od 100,-/jednotka na 75,-/jednotka do konce roku.							
Využití majetku	Výzkum a vývoj jako procento prodeje	Zvýšení výzkumu a vývoje jako procento z tržeb z 15% na 20% do konce roku.							
Využití majetku	Poměr pracovního kapitálu	Zvýšení pracovního kapitálu z 15 000 000,- na 18 000 000,- do konce roku.							
Využití majetku	Návratnost	Snížení průměrné doby návratnosti při nákupu investičních celků z 9 měsíců do 7 měsíců do konce roku.							
Trh	Ekonomická přidaná hodnota	Zlepšit ekonomickou přidanou hodnotu o 10% do konce roku.							
Trh	Růst cen akcií	Růst cen akcií o 25% do konce roku.							

Příloha M – Balanced Scorecard finanční perspektiva

Zákaznická perspektiva

Existují dvě hlavní témata v zákaznické perspektivě

1) Jádro metrik

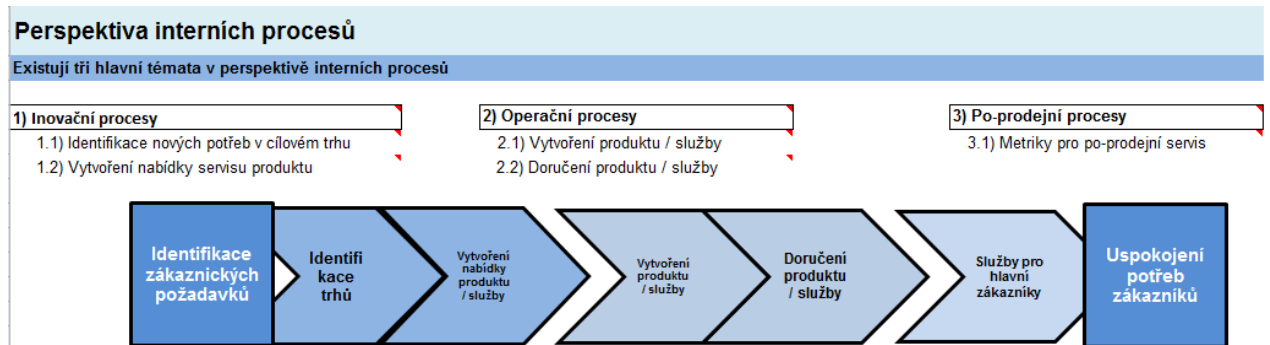
- 1.1) Podíl na trhu
- 1.2) Loajalita zákazníků
- 1.3) Získávání zákazníků
- 1.4) Uspokojení zákazníků
- 1.5) Ziskovost zákazníka

2) Výkonnost

- 2.1) Atributy produktu / služby
- 2.2) Vztahy se zákazníky
- 2.3) Značka a reputace

Zákaznický cíl	Metrika	Cíl	Podpora iniciativ	Q1	Q2	Q3	Q4	Ročně	Analýza
Trh	Podíl na trhu v dané měně	Zvýšit podíl na trhu A z 20% na 25% do konce roku.	Pro zvýšení celkových prodejů, spustit v březnu marketingovou kampaň, která je cílená na daný trh.	15,00%	18,00%	21,00%	26,00%	26,00%	Cíl splněn
Trh	Podíl na trhu v jednotkách	Zvýšit počet prodaných jednotek na trhu z 20.000 na 25.000 do konce roku.							
Trh	Procentní podíl klíčových zákazníků na trhu	Nová smlouva se 75ti % zákazníků v segmentu B.							
Získávání zákazníků	Návrh nabídky	Zvýšit počet nabídek z 15% na 20% do konce roku.							
Získávání zákazníků	Podíl vyhraných	Zvýšit počet podílů vyhraných nabídek z 15% na 20% do konce roku.							
Získávání zákazníků	Počet nekvalitních vodítek	Snížit počet nekvalitních vodítek o 25% do konce roku.							
Udržení zákazníků	Uchování klíčových zákazníků	Udržet 100% všech klíčových zákazníků během roku							
Ziskovost se zákazníky	Procento neprofitujících zákazníků	Snížit podíl ztrátových zákazníků z 10% na 0% do konce roku.							
Ziskovost se zákazníky	Procento profitujících zákazníků	Zvýšit celkovou ziskovost zákazníků z 25% na 30% do konce roku.							
Spokojenost zákazníků	Procento spokojených zákazníků	Zvýšení spokojenosti zákazníků (měřeno pomocí externího průzkumu) tak, že 75% všech zákazníků jsou "trochu" nebo "velmi" spokojeni.							
Spokojenost zákazníků	Počet nevyřešených problémů	Snížit počet nevyřešených problémů, o 50% do konce roku.							
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací	Snížit počet reklamací o 75% do konce roku.							
Spokojenost zákazníků	Nedostatek zboží na skladě	Snížit počet případů nedostatku zboží o 60% do konce roku.							

Příloha N – Balanced Scorecard perspektiva interních procesů



Zákaznický cíl	Metrika	Cíl	Podpora iniciativ	Q1	Q2	Q3	Q4	Ročně	Analýza
Inovace	% prodeje nových produktů	5% příjmů bude pocházet z nových produktů A a B.	Tým na novém trhu bude řídit prodeje nových produktů nepřímým prodejním kanálem	1,00%	2,00%	4,00%	5,00%	5,00%	Cíl dosažen
Inovace	% prodeje patentovaných produktů	10% příjmů bude pocházet z patentovaných produktů C.							
Inovace	Uvedení nových produktů vs. Konkurence	Tento rok bude představeno 8 nových výrobků, na rozdíl od konkurentů, kteří představí 5-7 výrobků.							
Inovace	Způsobilost procesu	Budou vyvinuty nové technologie pro zlepšení spotřeby vody při výrobních postupech.							
Inovace	Čas vyvinout novou generaci produktu.	Další generace produktu D bude vyvinuta během 18ti měsíců.							
Inovace	Čas nabízet nové produkty	Nové produkty budou uvedeny na trh během 6ti měsíců po schválení designu.							
Inovace	Bod zvratu u nových výrobků	Nové výrobky budou výdělečné již po roce uvedení na trh.							
Provoz	Kvalita produktu	Vady budou redukovány ze 3 z 1,000 jednotek na 1 z 1,000 do Listopadu.							

Provoz	Kvalita služeb	Prodlužování projektu se sníží z 75% na 20% do konce roku			
Provoz	Pracovní výkonnost	Výkon se udržuje na stejné úrovni s o 10% méně zdrojů.			
Provoz	Účinnost strojů	Kapacita stroje E bude navýšena na 20 000 jednotek do konce března.			
Provoz	Rozptyl kupní ceny	Rozptyl kupní ceny surovin se sníží o 50% do září.			
Provoz	Procesní takt time	Doba výrobního procesního cyklu se sníží z 60 dnů 55 dnů od 3. čtvrtletí.			
Provoz	Procesní náklady	Náklady na výrobu jedné jednotky se sníží z 1200,- /jednotka na 900,- /jednotka do konce roku.			
Po-prodejní služby	Záruka a cena oprav	Záruční náklady se sníží o 50% do konce roku.			
Po-prodejní služby	Doba cyklu pro záruky a opravy	Záruční problémy budou vyřešeny do 20 dnů od konce 3. čtvrtletí.			

Příloha O – Balanced Scorecard učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu obsahuje 3 typy metrik:

1) Schopnosti zaměstnanců

- 1.1) Uspokojení zaměstnanců
- 1.2) Udržení zaměstnanců
- 1.3) Produktivita zaměstnanců

2) Schopnosti informačního systému

3) Motivace, posílení a vyrovnaní

- 3.1) Metriky zlepšování
- 3.2) Metriky organizačního sblížení
- 3.3) Metriky výkonu týmů

Zákaznický cíl	Metrika	Cíl	Podpora iniciativ	Q1	Q2	Q3	Q4	Ročně	Analýza
Udržení zaměstnanců	Roční procentní obrát	Snižení celkového obrátu z 18% na 15% do konce roku.	Personální ředitel bude realizovat nové výhody a celkové odměny ve strategii pro 1. čtvrtletí.	19,00%	18,00%	17,00%	16,00%	16,00%	Dosaženo pokroku, nikoliv celkového cíle
Udržení zaměstnanců	Procento dobrovolného ročního obrátu	Snižení dobrovolné fluktuace z 9% na 5% do konce roku.							
Udržení zaměstnanců	Procentní obrát klíčového personálu	Snižení procentního personálu z 25% na 5% do konce roku.							
Spokojenost zaměstnanců	Účast při rozhodování	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 75% zaměstnanců se bude cítit zapojeno do klíčových rozhodnutí do konce roku.							
Spokojenost zaměstnanců	Uznání	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 90% nejlépe hodnocených zaměstnanců bude vyznamenáno pro jejich úspěchy.							
Spokojenost zaměstnanců	Přístup k informacím	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 100% zaměstnanců ví, kde najít a jak přistoupit k informacím důležitým pro jejich pracovní náplň.							
Spokojenost zaměstnanců	Podpora ke kreativité	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 80% zaměstnanců cítí, že kreativita je vyžadována a 100% výzkumných týmů se cítí podporováno ve tvořivosti.							
Spokojenost zaměstnanců	Podpora ke kreativité	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 80% zaměstnanců cítí, že kreativita je vyžadována a 100% výzkumných týmů se cítí podporováno ve tvořivosti.							
Spokojenost zaměstnanců	Podpora ze strany funkcí zaměstnanců	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 75% zaměstnanců má pocit, že dostávají přijatelnou zaměstnaneckou a administrativní podporu.							
Spokojenost zaměstnanců	Celková spokojenost s podnikem	Na základě průzkumu mezi zaměstnanci, zajistit, že 75% zaměstnanců je spokojeno s poměry ve společnosti.							
Produktivita zaměstnanců	Příjmy na zaměstnance	Zvýšit příjmy na zaměstnance z 300 000,- na 360 000,- do konce roku.							
Produktivita zaměstnanců	Rozpočet na školení pro zaměstnance	Zvýšení rozpočtu na školení na jednoho zaměstnance z 8 000,- na 12 000,- ročně.							