

Balancedscorecard 1

Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

—

Kapitola 1

Historie a problémy řízení jako důvody vzniku Balanced Scorecard

1.1 Vývoj Balanced Scorecard

Důvody pro zavedení BSC

- finanční měřítko a jejich omezení - rostoucí význam nehmotných aktiv, kde zařazujeme především vysoce kvalitní výrobky a služby; motivované a zkušené zaměstnance, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojené a loajální zákazníci.
- prosazování strategie – především v oblasti sdílení a komunikací všemi zainteresovanými stranami.
- nutnost zpřehlednění reportingu – především na platformě plnění strategie z dlouhodobého pohledu.

1.2 Dynamický Balanced Scorecard

Rozvoj dynamického BSC souvisí s rostoucím vlivem systémové dynamiky založené na vztahu příčin a důsledků. V tradičním pojetí je vztah příčin a důsledků lineární, tj. absentuje zpětná vazba. Dynamický BSC řeší tento problém tak, že realizuje tzv. dvojitou smyčku. Výhodou je vytvoření modelu podniku, kde lze provádět simulace a testovat rozhodnutí dříve, než jsou učiněny. Za velmi důležitou vlastnost lze považovat zahrnutí časového zpoždění, které může být u BSC významné.

1.3 Význam měření výkonnosti procesů

Mezi základní požadavky na efektivní měření výkonnosti procesů patří:

- ✓ validita (platnost) měření, úplnost měření,
- ✓ dostatečná frekvence a požadovaná přesnost měření
- ✓ možnost odhalení úzkých míst výkonnosti,
- ✓ správné načasování měření (timing),
- ✓ stálost získaných údajů v čase, zodpovědnost za výsledky měření,
- ✓ srozumitelnost informací,

1.4 Vstupy pro tvorbu metodiky BSC

Podnikový management musí vycházet z obecně platných principů řízení:

1. princip: Vyjádření podnikové strategie v operativních výrazech
2. princip: Strategie uplatňovaná v celé organizaci
3. princip: Přenesení strategie do denní práce všech zaměstnanců
4. princip: Strategie – kontinuální proces.

Kapitola 2

Vývojové etapy Balanced Scorecard

2.1 Kontext vzniku BSC

- Rozvoj IT / ICT,
- globalizace, vznik a rozšiřování EU, NATO a obdobných celků,
- uvědomění si strategického rozměru podnikání,
- změna životního stylu.

2.1 Vývojové etapy BSC – 1. generace

Balanced Scorecard, který je popsán v článku Kaplana a Nortona v roce 1992, je označován jako BSC I. generace zejména pro odlišení od dalších vývojových stupňů. Hlavním přínosem BSC I. generace je pochopitelně samotná myšlenka BSC.

Formulace BSC:

- **Finanční perspektiva** – „Jak se jevíme našim akcionářům?“
- **Zákaznická perspektiva** – „Jak nás vnímají naši zákazníci?“
- **Interní perspektiva** – „V čem musíme excelovat / vyniknout?“
- **Perspektiva učení se a inovací** – „Jsme schopni se zlepšovat a nabízet hodnotu pro zákazníky?“

2.2 Vývojové etapy BSC – 2. generace

BSC druhé generace (Kaplan & Norton, 1996) si již klade za cíl vyjádřit strategii, komunikovat strategii a pomáhá sjednotit úsilí jednotlivců či oddělení napříč firmou k dosažení celofiremního cíle či cílů.

BSC druhé generace důkladně provazuje strategii firmy a systém měřítek, která tuto strategii vyjadřují, komunikují a sledují. V druhé generaci je také kladen velký důraz na příčinné vztahy (cause-and-effect) mezi jednotlivými indikátory a proměnnými.

Tvrzení či předpoklad navazuje (1) na tvrzení (2) a to navazuje na tvrzení (1), (1) je podmínkou pro (2) a to je podmínkou pro (3) atd. Právě tento příčinný vztah – musíme udělat (1) a to umožní (2), pokud nastane (2), tak to umožní (3) je vhodné vyjádřit nejen slovně, ale také vizuálně – graficky. Tím se součástí BSC stává strategická mapa (Strategy Map), která pomáhá formulovat a zobrazovat relativně jednoduchým způsobem nejen nutné akce či kroky, ale také jejich posloupnosti.

2.3 Vývojové etapy BSC – 3. generace

Nejsnáze viditelnou změnou oproti druhé generaci je použití tzv. „Destination statement“ – relativně stručný dokument, který slovně formuluje, jakých cílů či stavů v budoucnu chce organizace dosáhnout. Destination statement již býval využíván v podnikové praxi, ovšem jako výsledný či konečný dokument. V BSC třetí generace je využití perspektivní – Destination statement stanovuje konkretizované cíle do budoucna.

Destination statement slovně formuluje situaci, jaké má být dosaženo v budoucnu za předpokladu úspěšného naplnění strategie.

Třetí komponentou BSC se stává vymezení každého ze strategických cílů – tedy jakých parametrů a situací má být v budoucnu přesně dosaženo. Následně je od toho odvozena čtvrtá komponenta BSC – sada metrik a jejich specifikací včetně cílových hodnot, tak aby vhodným způsobem měřily dosažení či přiblížení se strategickým cílům.

2.4 Vývojové etapy BSC – 4. generace

Zatím posledním vývojem BSC je tzv. čtvrtá generace. Tato generace BSC se snaží převzít a dále rozvíjet úspěšné a užitečné techniky z předchozích generací a současně také rozšiřuje či modifikuje BSC tím, že velmi intenzivně vtahuje do centra pozornosti učení se a změnu. Doslova je uveden posun od ovládání / řízení (control) k učení se (learning). Posun je také dobře patrný v tom, že se BSC čtvrté generace snaží pokročit od „Best practice“ – tedy snaha napodobovat ty nejlepší – k „Best thinking“ – myslet jako nejlepší, učit se od nich.

Měření výkonnosti přestává být pouze technicky orientovaným nástrojem („teploměrem“) a směřuje ke společenskému rozměru – tedy nejen měření výkonnosti, ale také vytvoření kultury výkonnosti. Tento posun neznamena uvolnění disciplíny (stále je důležité měřit výkonnost), znamená vytvoření prostředí, které umožní zaměstnancům podávat ty nejlepší výkony.

Další viditelnou změnou je rozšíření tradičních čtyř perspektiv BSC o externí perspektivu. Celá řada interních měřítek (KPI) či dějů má kontext, který leží mimo firmu (chování konkurence, ceny na světových trzích apod.). Čtvrtá generace BSC proto zavádí tzv. EPI – External Predicting Indicators, tedy ukazatele, které sledují relevantní externí prostředí. I podnik, který dosáhl nižšího než cílového zisku, může být chápán jako úspěšný, pokud např. ostatní firmy v odvětví dopadly ještě hůře.

Kapitola 3

Realizace strategie s pomocí BSC

3.1 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje veškeré nástroje, které se určují:

- pro popsání vztahu mezi podnikem a externím prostředím,
- pro zjištění konkurenční síly na trhu.



3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je vyjádřením charakteristiky kvality vztahů v podniku, je vyjádřením nových možností rozvoje, ale i nových možných hrozeb. (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Jednoznačný postup při tvorbě SWOT analýzy v podnikové praxi lze zobecnit následovně:

1. Identifikace všech důležitých změn v interním a externím vyjádření aplikace podnikové strategie, které můžeme úspěšně použít z historické podnikové mapy, přičemž je žádoucí pojmenovat ty minulé klíčové faktory, které přinesly úspěch.
2. Pojmenování a vyhodnocení silných a slabých stránek všech určujících cílů podnikových procesů.
3. Vyhodnocení vzájemných relací mezi kvalitou realizovaných podnikových procesů a vnějším prostředím s akcentem na budoucí rozvoj podniku ale i možné vnější negativní dopady.
4. Je vhodné jednotlivé faktory vyjádřit formou SWOT analýzy, která je vyjádřením klíčových faktorů pro definování podnikové strategie.

3.3 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza nám umožňuje odpovědět na zásadní externí vlivy, a to:

- Který je klíčový externí faktor v daném podniku?
- Jaký dopad tento klíčový faktor (faktory) pro podnik mají?
- Které faktory v jsou nejdůležitější dnes a v budoucnu?
-

3.3 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE, analyzuje vnější prostředí společnosti, tvořeno šesti faktory:

1. **Sociální faktory** – a jejích změny,
2. **legislativní faktory** – jak v rámci EU, tak v ČR,
3. **ekonomické faktory** –veškeré globální vlivy,
4. **politické faktory** – současné i budoucí,
5. **technologické faktory** – rozvoj nových inteligentních technologií,
6. **ekologické faktory** – komplexní řešení problematiky životního prostředí.

3.4 Porterův model – model pěti sil

Tento model se užívá pro identifikaci a analýzu přímého prostředí z pohledu:

- Možnosti nástupu nové konkurence do trhového prostoru
- Hrozeb nových konkurentů na danem trhu, tržním segmentu.
- Vyjednávacích schopnostech a síle kupujících
- Vyjednávacích schopnostech a síle k dodavatelů
- Hrozby obdobných, nahrazujících výrobků

3.5 Řízení podnikové strategie

Řízení strategie podniku, který využívá tyto kroky :

- Důkladné objasnění a převedení podnikové vize a strategie
- Jednoznačná, jasná komunikace při výkladu propojení podnikové vize a strategie
- Naplánování a stanovení prioritních záměrů
- Proces učení se a vytvoření strategické zpětné vazby

3.5.1 Strategicky orientovaná organizace

Excelentní naplňování všech strategických cílů v BSC lze realizovat tehdy, když podnik ve svém vývoji úspěšně naplňuje následující principy řízení:

1. princip: Vyjádření podnikové strategie v operativních výrazech
2. princip: Strategie uplatňovaná v celé organizaci
3. princip: Přenesení strategie do denní práce všech zaměstnanců
4. princip: Strategie – kontinuální proces.
5. princip: Aktivace změn využitím Exekutivě Leadership:
 - fáze aktivace vysvětluje důvod realizace změn,
 - fáze, řízení podniku ,
 - fáze, realizace systému řízení podnikové strategie.

Kapitola 4

Měření výkonnosti a BSC

4.1 Výkonnost

Výkonnost je charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Tzn. že výkonnost nám definuje:

- způsob či průběh činnosti,
- referenční způsob,
- schopnost porovnání,
- kritériální škálu.

4.2 Úrovně podnikové výkonnosti

Pro různé úrovně řízení existují také různé pohledy na to, co se rozumí výkonností. Být výkonný / dosahovat výkonnost znamená něco jiného pro top manažera, zodpovědného za celý podnik, něco jiného pro mistra, zodpovědného za konkrétní pracoviště, něco jiného pro obchodního zástupce firmy zodpovědného za objednávky a také něco jiného pro např. šéfa ostrahy. Každý z nich rozumí pojmu výkonnost ve svém kontextu a bude ji vyjadřovat jinými způsoby. V tomto smyslu se obvykle rozlišují tři dimenze výkonnosti – efektivnost, účinnost a hospodárnost.

4.2.1 Efektivnost

Efektivnost (effectiveness) je schopnost podniku dělat ty správné věci. Efektivnost je obvykle navázána na cíle podniku, kvůli kterým podnik existuje a je tedy přímo spojeny s misí a vizí podniku. Podnik je efektivní, pokud splňuje účel, kvůli kterému vznikl a kvůli kterému existuje. V hodnotové oblasti je požadavek efektivnosti obvykle vyjadřován pomocí zhodnocování investovaného kapitálu prostřednictvím zisku či Cash Flow. Typickými měřítky v této oblasti jsou:

- ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (jako podíl zisku a vlastního kapitálu),
- ROA – Rentabilita Aktiv (poměřuje hodnotu aktiv a dosaženého prospěchu v podobě zisku),
- EVA – Ekonomická přidaná hodnota (je ukazatelem absolutním),
- NOPAT - Čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes),
- WACC - Průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Capital Costs).

4.2.2 Účinnost

Účinnost je –chápána jako „dělat věci správně“ („Do the things right“). Měřítko, která jsou využívána pro změření účinnosti, budou vzájemně poměřovat výnosy a náklady. Zřejmě nejčastějším měřítkem je zisk. Tím je EBIT, což je absolutním ukazatelem a jeho hodnota by měla být kladná. Nicméně samotná kladná hodnota ještě nevypovídá o přiměřenosti EBIT. Tuto přiměřenost pomáhají zjišťovat relativní ukazatele, zejména ROS, a nákladovost výnosů (N/V). ROS (Return On Sales) je ukazatel, který poměřuje zisk (EBIT) a výnosy (Sales). ROC je pohledem opačným, firma vynakládá náklady a tyto náklady se jí vrátí ve formě zisku (EBIT).

4.2.3 Hospodárnost

Hospodárnost je chápána jako racionální průběh (vynakládání) nákladů, které je přiměřené vytvořenému množství a struktuře výkonů.

Hospodárnost tedy přímo propojuje hodnotový pohled na podnikatelský proces (prostřednictvím nákladů a naturální pohled prostřednictvím objemu a struktury výkonů, vyjádřených v naturálních jednotkách (kg, metry, hodiny, kusy apod.).

Typickým měřítkem, které měří hospodárnost jsou průměrné náklady k objemu výkonů v naturálním vyjádření.

4.3 BSC a výkonnost

BSC má obsahovat pouze klíčové ukazatele, tedy ty, které představují zásadní informace o (ne)plnění strategických cílů, lze vyslovit několik hypotéz.

- 1) Lze předpokládat, že ukazatelé a měřítka z oblasti hospodárnosti a účinnosti nebudou s největší pravděpodobností plnit roli KPI v BSC. Naproti tomu mohou a zřejmě budou plnit roli pomocných metrik, které rozvíjí a precizují konkrétní KPI, transformují je na kratší časový horizont apod.
- 2) Lze předpokládat, že některá měřítka (v závislosti na potřebách a preferencích konkrétní firmy) uvedená v oblasti efektivnosti budou plnit roli KPI ve finanční perspektivě.
- 3) KPI v perspektivách učení se a růstu, interních procesů, zákaznické a externí budou mít převážně charakter nefinančních metrik.

Kapitola 5

Kontrola strategických předpokladů pro vyjasnění strategie

5.1 Strategické koncepty jako východisko vyjasnění strategie

Strategické koncepty / SK/ popisují základní vzory strategie, které přispívají k zajištění dlouhodobé existenci podniku. Tyto mohou obsahovat prvky konkurenční strategie, jakou jsou: alokace zdrojů, organizační a regionální aspekty a strategie funkčních oblastí. SK poskytují určující impulsy pro celopodnikovou diskusi o náplni strategie a podněcují dotazování na vlastní strategické umístění. Tyto diskuse se soustřeďují především na:

- tržní (market-based) přístupy,
- hodnotové (value-based) přístupy,
- zdrojové (resource – based) přístupy.

5.1.1 Strategický koncept - zákaznická perspektiva

Sestavení zákaznické perspektivy BSC vyžaduje velmi kvalifikované informace o jednotlivých tržních segmentech, jakou jsou:

- růst a objem trhu, tržní segmenty, tržní podíly,
- dynamika konkurence,
- životní cyklus,
- příležitosti/rizika, silné/ slabé stránky trhu v dané lokalitě,
- struktury a ziskovost zákazníků,
- faktory rozhodující o zrealizování obchodní transakce.

5.1.2 Strategický koncept - perspektiva potenciálů

Sestavení perspektivy potenciálů BSC vyžaduje velmi kvalifikované informace o technologickém a inovačním vývoji a znalosti klíčových kompetencí vlastního podniku a konkurentů. Tyto atributy lze shrnout do obecně užívaných v podnikové praxi:

- analýzy technologií a designových dovedností,
- struktury všech zainteresovaných pracovníků,
- kompetenčních profilů (aktualizace matice dovedností),
- stanovení silných a slabých stránek v řízení lidských zdrojů.

5.1.3 Strategický koncept – procesní perspektiva

Procesní perspektiva definuje podnik jako procesní model, který obsahuje informace o strukturách tvorby hodnot a odhady optimální účinnosti výroby a analýzy strategických a operativních podnikových procesů. Forma naplnění této perspektivy spočívá v:

- analýze hlavních a vedlejších podnikových procesů,
- analýze tvorby hodnoty,
- stanovení, aktualizaci a vyhodnocování klíčových kompetencí,
- definování veškerých silných a slabých míst v hierarchii podnikových procesů.

5.1.4 Strategický koncept – finanční perspektiva

Finanční perspektiva potom čerpá informace z tradičního strategického podnikového plánování. Vyžaduje aktuální údaje o obratu a výnosnosti jednotlivých zákaznických segmentů a skupinách všech obchodních partnerů. Tyto údaje jsou důležité zejména pro:

- kontinuální naplňování očekávání akcionářů,
- rychlé a přesné vymezení silných a slabých stránek podniku,
- analýzu a zdravý vývoj struktury nákladů a výnosů.

5.2 Ověření strategie za účelem stanovení strategického zaměření

Pro realizaci strategické analýzy podniku prověříme životnost budoucí strategie v návaznosti na:

- okolí, zásady a hodnoty podniku,
- vize a strategický horizont a vlastníky,
- odbytový trh, zdroje a podnik samotný.

Účinné ověření strategie probíhá v zásadě v těchto krocích:

- analýza dokumentů (zápisy z pracovních jednání o strategii, tiskové zprávy, informace o zákaznicích, výroční zprávy, analýzy odvětví a zákazníků atd.)
- dílčí strukturované rozhovory o strategii s vedoucími pracovníky podniku, znázornění rozdílných názorů na strategii,
- diskuse nad aktuálními strategickými tématy, konsolidace poznatků v rámci pracovních sezení,
- odvození a schválení strategického zaměření.

5.3 Druhy strategických výchozích situací pro ověření strategie

Po ověření strategie lze posoudit kolik přípravných strategických akcí je nutné v podniku realizovat abychom mohli započat vlastní tvorbu BSC. Obvykle nastávají tyto vzorové případy:

- **Případ A:** máme k dispozici opravdu aktuální strategické analýzy, ale absentuje společné pochopení strategického umístění a zaměření.
- **Případ B:** máme k dispozici rozsáhlé a aktuální strategické analýzy, existuje i společné pochopení umístění a zaměření, není však k dispozici převedení do metodiky BSC.
- **Případ C:** strategické analýzy jsou zastaralé, neúplné, strategické umístění a zaměření je nejasné,
- **Případ D:** strategické analýzy jsou zastaralé, neúplné, ale kupodivu existuje shoda v umístění a zaměření.

5.4 Integrace BSC do procesu tvorby strategie

Modelování strategického řízení lze shrnout do pěti fází:

1. fáze: **Diagnóza strategie**, (výchozí analýza a prognóza interních a externích aspektů podniku, strategický výhled a budoucí možnosti, příležitosti a hrozby).
2. fáze: **Alternativy strategie**, tzn. odvození strategických alternativ (tvorba strategie a metodika pro formulaci strategie na úrovni celého podniku, koncepce podnikové strategie s pomocí metod rozmístění portfolia pro všechna hlavní a vedlejší podnikové procesy).
3. fáze: **Výběr strategie**, tzn. ocenění a výběr strategických alternativ spočívající v tvorbě funkčních politik (politiky a programy pro funkční – procesově orientované oblasti, politiky kontrol a revizí strategického plánu podniku).
4. fáze: **Realizace strategie**, mj. určení strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických programů v rámci BSC.
5. fáze: **Strategický controlling**, v oblasti controllingu předpokladů, slabé signály budoucích rizik atd.

5.5 Požadavky na tvorbu strategie odpovídající metodice BSC

Při stanovení podnikové strategie je rozhodující, aby veškeré myšlenky a zkušenosti akcionářů a managementu podniku byly zhmotněné do progresivních a měřitelných cílů. Jejich plnění musí být vždy vyhodnocované jak v krátkodobém, tak dlouhodobém pojetí a to:

- při tvorbě strategie je nutné udržovat ve vzájemné rovnováze kreativitu a čistě analytické postupy,
- používat osvědčené analytické modely zaměřené na strategii,
- zdokumentovat všechny důležité předpoklady a výsledky analýz,
- používat jednoznačné pojmy,
- při diskusích o strategii a zpracování strategie ctít hierarchickou úroveň a úroveň zodpovědnosti,
- zajistit vyváženou tvorbu strategie .

Kapitola 6

Postup tvorby BSC

6.1 Etapa předcházející stanovení měřítek

Měřítko, která jsou součástí BSC, včetně jejich cílových hodnot, termínu pro splnění těchto hodnot by měla být vybírána s ohledem např. na:

- relevanci,
- významnost,
- unikátnost,
- měřitelnost,
- primární či sekundární měřítko,
- motivace a stimulace.

6.2 Mise a Vize

Formulace mise a vize není exaktní věda, nicméně mise i vize obvykle je:

- 1) Kratší, často má podobu jedné věty či souvětí, např. mise firmy Honda je “maintaining a global viewpoint, we are dedicated to supplying products of the highest quality, yet at a reasonable price for worldwide customer satisfaction.” Tedy ani ne dva řádky v tomto odsazeném odstavci.
- 2) Snadno zapamatovatelná, misi a vizi si musí být schopen zapamatovat každý zaměstnanec firmy, zákazník / klient či ostatní relevantní subjekty (stakeholders).
- 3) Srozumitelná, je určena širokému publiku s různými zájmy, vzděláním, zkušenostmi, schopnostmi atd.

6.3 Strategické cíle

Strategické cíle by měly odpovídat misi a vizi a měly by je rozpracovávat, transformovat a konkretizovat do cílů, které jsou SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) či SMARTER (+ Evaluate, Reevaluate) a splněním těchto cílů dojde také k naplnění mise a vize. Řečeno jednoduše, firma musí chtít dělat to, kvůli čemu vznikla a existuje.

Ke strategickým cílům patří popis budoucnosti, který je tak strukturovaný právě do čtyř perspektiv, stručně popisuje, jaký má být budoucí stav firmy v oblasti finanční (pohled investorů na firmu), zákaznické (customer & external relationships), interních procesů (processes & activities) a perspektivě zaměřené na učení se a růst resp. firemní kulturu (organisation & culture).

6.4 Strategická mapa

Strategická mapa je při tvorbě BSC využívána s velkým úspěchem, nicméně objevují se také chyby. Vzhledem k tomu, že strategická mapa je založena spíše na praxi, nelze vymezit přesná / exaktní / vědecká pravidla pro tvorbu strategické mapy. To ostatně bývá kritika strategické mapy (nevědeckost), přesto praxe ukázala užitečnost používání strategických map. Níže uvedená pravidla mají tedy charakter „v praxi se to takhle mnohokrát osvědčilo“.

6.4.1 Příčina - následek

Cause – effect / příčina – následek

Vazby ve strategické mapě, naznačené šipkami, vyjadřují příčinný vztah (nejdříve musíme získat auto, potom můžeme zavést rozvoz). Tento příčinný vztah je předpokládáný, je založen na hypotézách, zkušenostech, znalostech, faktech.

6.4.2 Definování podstaty

Pořízení automobilu bude mít pro firmu mnohé implikace (možnost rozvozu, potřeba parkování, tankování, možnost polepu s reklamou, silniční daň, ...), ovšem do strategické mapy se dostává pouze ta nejdůležitější, ta, kvůli které to děláme – rozvoz pro zákazníky. Ostatní důsledky pořízení automobilu (např. možnost využít jej i k zásobování v případě, že nám neočekávaně dojde vstupní surovina – mouka – a automobil zajede do nejbližšího supermarketu, zvýšení nákladů díky provozu automobilu a mzdě řidiče). Tedy jakákoli akce bude mít celou řadu důsledků, některé pozitivní, některé negativní, do strategické mapy zobrazujeme pouze ten / ty nejdůležitější, kvůli kterým je akce učiněna.

6.4.3 Bottom up

Vazby ve strategické mapě směřují vzhůru, od perspektivy učení se a růstu směrem k finanční perspektivě. Zdůrazňují tak fakt, že cokoli, co firma učiní, bude mít dopad do financí. Současně tento „pohled vzhůru“ zdůrazňuje, že i když firma může činit ekonomicky nevýhodná rozhodnutí (dobročinnost, charita atd.), z hlediska dlouhodobého přežití firmy je důležité, aby firma měla zdravé finance – přiměřeně vydělávala.

Důsledky jakékoli akce končí až ve finanční perspektivě. Některé mohou mít očekávané důsledky velmi určité a hmatatelné, některé spíše neurčité a odhadované (zavedení ekologického opatření ve firmě nejspíš povede k pozitivnímu vnímání firmy u eko-citlivých zákazníků a to se projeví ve vyšší loajalitě, tedy v udržení výnosů a to bude mít pozitivní dopad na zisk a ROA).

Ve strategické mapě se musí odrážet výchozí situace firmy a její strategické směřování. Pokud např. pizzerie chce být jedničkou v olomouckém regionu, zřejmě nemá smysl ve strategické mapě zachytit cestu expanze do zahraničí. Provázanost strategické mapy se strategií firmy je zcela klíčová vlastnost strategické mapy.

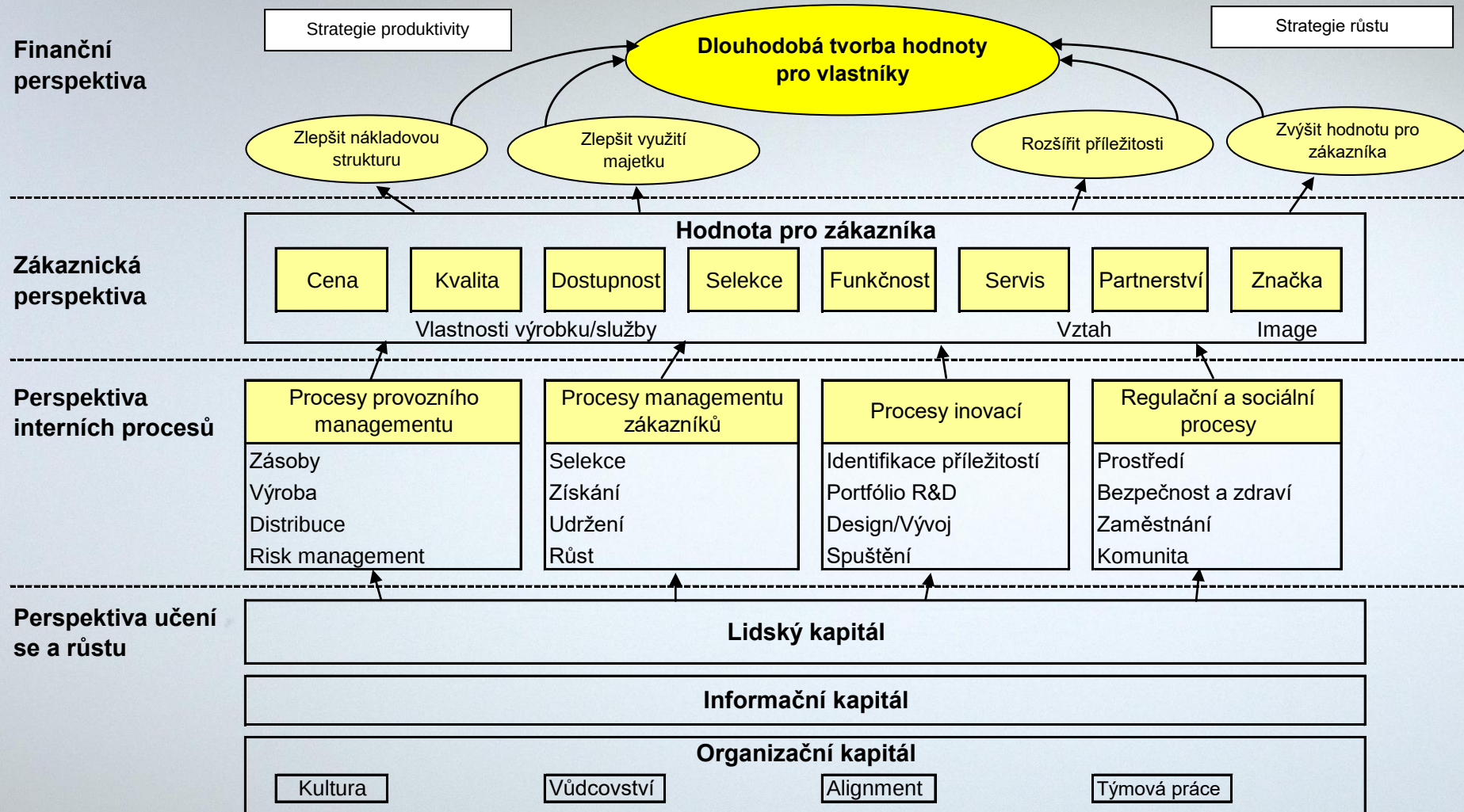
6.4.4 Vizuální přehlednost

- Při tvorbě strategické mapy je důležité mapu udržet srozumitelnou a uživatelsky vstřícnou. Je to vizualizace nejdůležitějších kroků, které pomáhají naplnit naši strategii. Proto musí mapa být přehledná, zachycovat pouze nejdůležitější akce a nejdůležitější vazby. Jakkoli neexistují přesná pravidla, v praxi se osvědčilo, aby v každé perspektivě bylo 4 – 7 prvků, celkově by měla strategická mapa obsahovat okolo 25 prvků a nejdůležitějších vazeb.
- Výše uvedená pravidla mají tedy formu jakýchsi doporučení, či zkušeností, v podnikové praxi je možné, že některé pravidlo (zejména šesté) nebude přesně dodrženo a přesto bude strategická mapa funkční a užitečná. Naopak, postupování podle pravidel (až rigidní) ještě nezaručuje, že výsledkem bude kvalitní a uživatelsky sdělná strategická mapa.

6.5 Transformace strategické mapy na BSC

- Každé měřítko je součástí řetězce příčiny a důsledku
- Všechna měřítka jsou v konečném důsledku propojena s výstupy
- Neexistuje vzorová a vždy platná strategická mapa
- Strategická mapa ukazuje cestu naplnění strategie

Strategická mapa



6.5. 1 Rovnováha

- Finanční a nefinanční měřítko
- Zpožděné a předstižené měřítko
- Výstupní měřítko (finanční)
- Hybné síly výkonnosti (interní procesy a učení se a růst)

6.5.2 Postup zavedení BSC

1. **etapa:** vytvořit organizační rámcové podmínky,
2. **etapa:** vyjasnit strategii,
3. **etapa:** tvorba Balanced Scorecard,
4. **etapa:** vytvořit postup při procesu rozšíření Balanced Scorecard,
5. **etapa:** zajistit a optimalizovat trvalé používání Balanced Scorecard.

6.5.3 Tvorba BSC

- Vyjasnění strategie
- Určení strategických cílů
- Sestavení strategické mapy (tvorba vztahů příčin a následků)
- Tvorba měřítek
- Definice cílových hodnot
- Určení strategických akcí

Kapitola 7

Řízení rozšíření (roll-out)

7.1. Roll-out

V podniku není pouze jediná BSC, ale existuje systém vzájemně propojených (patrné dle účetních výkazů) BSC participujících na jednotlivých úrovních organizační struktury podniku.

Roll-out BSC v zásadě probíhá ve dvou směrech:

- horizontálně: propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni,
- vertikálně: propojení dalších úrovní řízení (tzv. rozšíření shora dolů).

7.1.1 Rozšíření BSC na další organizační jednotky

V této fázi rozšíření je nutné sledovat tyto konkrétní cíle:

- Zpracování vyvážených dílčích cílů pro další organizační jednotky,
- určení strategických přínosů jednotlivých organizačních jednotek,
- delegování pravomocí, úkolů a odpovědností,
- identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a cíli jednotlivých oddělení,
- požadavek na samostatné a odpovědné jednání zaměstnanců s ohledem na strategii,
- zaměření interních procesů na strategicky významné cíle,
- orientace na strategické akce na základě strategického řízení zdrojů.

7.1.1.1 Proces Roll-out

Proces roll-out se skládá ze sedmi základních kroků:

- Určení struktury rozšíření
- Určení metody pro každou jednotku
- Realizace roll-out
- Odsouhlasení výsledků mezi jednotkami
- Zajištění kvality, zdokumentování výsledků a pokud je to nutné, vyhovět požadavkům nadřazené BSC
- Integrace výsledků do systému ujednání o cílech a systému odměňování
- Propojení s controllingem strategických akcí, plánováním a systémem reportingu.

7.1.1.2 Postup tvorby BSC v organizační jednotce

Osvědčený postup tvorby BSC v organizační jednotce se provádí cíleně, za použití výrazné úrovně konsensu mezi vnitropodnikovými útvary s cílem koordinovat vzájemné výstupy a společně schválené akce. Tento postup lze názorně demonstrovat v následujících bodech:

- Vyjasnit strategická očekávání
- Využít šance a rizika dalšího rozvoje
- Sestavit profil silných a slabých stránek
- Odvodit strategické cíle
- Vypracovat vztahy příčin a následků
- Stanovit měřítka a cílové hodnoty
- Odvodit a konkretizovat strategické akce

7.1. 2Vzájemné odsouhlasení BSC mezi organizačními jednotkami

Rozlišujeme různé úrovně a cíle vzájemného porovnání:

- Sladění strategického zaměření
- Sladění strategických cílů
- Sladění měřítek
- Sladění cílových hodnot
- Sladění strategickýc
- h akcí

7.1.3 Řízení kvality a dokumentace výsledků

Řízení kvality v procesu sestavení musí zahrnovat tyto kontrolní aspekty:

- Zaměření na strategicky významné faktory,
- Vyváženost,
- Úroveň konkretizace, která má zamezit obsahovým nejasnostem,
- Hierarchické přiřazení, které zajišťuje řízení v rámci určených odpovědností,
- Řetězce příčin a následků z hlediska potenciálních konfliktů, které zvyšují nepřehlednost

Kapitola 8

Integrace BSC do systémů managementu a řízení

8.1 Systém managementu a řízení

Systém managementu je množina politiky, procesů a procedur používaných v organizaci, která má za úkol zajistit dosažení definovaných cílů prostřednictvím splnění dílčích úloh.

Zjednodušeným reprezentantem systému řízení je přístup PDCA. Ten vychází z počátečních písmen

- Plan (Plánuj), tedy stanov cíle, kterých chceš dosáhnout a procesy / prostředky jejich dosažení.
- Do (Proved' či Vykonej), tedy proved' plánované, realizuj záměry. SBírej data o skutečnosti.
- Check (Zkontroluj), srovnej získaná data o skutečnosti s plánem, vyhodnoť rozdíly a jejich příčiny
- Act či Adjust (na základě kontroly Jednej a Přizpůsob se) – pouč se z výsledků Check fáze, buď chytřejší o získanou zkušenost a připrav nový, lepší plán.

8.1.1 ISO jako strategický cíl

Prvním typem průniku, kdy ISO a BSC jsou ve vzájemné interakci je situace, kdy dosažení shody s ISO normami a certifikace na ISO je jedním z KPI v BSC.

Typické etapy zavádění např. QMS mohou být tyto:

- 1) Úvodní jednání, Vstupní analýza
- 2) Školení
- 3) Implementace systému, Zkušební provoz
- 4) Interní audity, Příprava k certifikaci, Certifikační audit, Získání certifikace

8.1.2 KPI jako důsledek ISO

Naplnění standardů ve své podstatě znamená zavázat se k určitému chování, zjišťování (měření) zda je toto chování naplňováno a přijímání opatření, aby tomu tak bylo i do budoucna při vyvíjejících se podmínkách, je zřejmé, že některá měřítka, sledovaná podnikem, budou přímým důsledkem zavedení ISO.

- EN ISO 9001:2015
- EN ISO 14001:2015
- EN ISO 45001:2018

Možným průnikem mezi ISO a BSC je situace, kdy si firma stanoví svá vlastní měřítka, některé z těchto měřítek bude plnit funkci KPI a tento KPI bude následně přenesen do systému řízení a stane se parametrem sledovaným ze strany ISO a jeho plnění resp. dosahování hodnot uvedených v BSC bude současně vyžadováno ze strany ISO a bude součástí zjišťování / ověření při certifikaci či recertifikaci.

Kapitola 9

Integrace BSC do systému vedení zaměstnanců

9.1 BSC a vedení zaměstnanců

NA řízení organizační struktury a modely vedení zaměstnanců má výrazný vliv:

- vzrůstající rychlost změn ve vnějším prostředí podniku způsobené globalizací, deregulací, snadným přístupem k informacím, změnami v chování zákazníků atd.,
- změny v požadavcích, které zaměstnanci kladou na své zaměstnavatele.

Při řešení podnikových cílů musí platit, že každý cíl může být přiřazen jak jednotlivci, tak i několika osobám. Tento nástin má řadu výhod:

- zohledňují se pouze cíle BSC,
- cíle se zpracovávají společně, cílové hodnoty BSC určují a odsouhlasují všechny zainteresované strany a tím se minimalizuje nerovnoměrné rozdělení cílů, pro každý BSC cíl existuje minimálně jedna zodpovědná osoba,
- dochází ke shodě mezi cíli, které jsou stálou součástí systému reportingu BSC a osobními cíli vedoucích pracovníků, osoba zodpovědná za cíl nereferuje pouze jí přiřazené cíle, ale na dosažení tohoto cíle má osobní zájem.

9.1.1 Systémy sebeřízení

Systémy tzv. sebeřízení lze charakterizovat těmito vlastnostmi:

- aktérům (majitelům) těchto procesů bezprostředně poskytují zpětnou vazbu o výsledcích vlastního jednání,
- vytvářejí jednoznačný vztah mezi požadovaným a dosaženým výsledkem,
- majitelé mají možnost revidovat své jednání na základě dosažených výsledků,
- všichni účastníci znají společné cíle a směr, který vede k jejich naplnění a jednají samostatně,
- majitelé sledují mezi sebou pouze vzájemné efekty, které jejich akce vyvolávají ve vnějším okolí,
- komplexní úkoly se dělí mezi několik majitelů, kteří jednají samostatně, ale ve smyslu společných cílů.

9.1.2 Charakteristika sebeřízení

- účastníkům aktuálně dávají zpětnou vazbu o výsledcích jejího vlastního jednání,
- je vytvořený přímo určující vztah mezi požadovaným (naplánovaným) a dosaženým výsledkem,
- účastníci mohou své jednání aktualizovat a na základě dosažených výsledků všechny změny (aktualizace) ověřit,
- účastníci znají společné cíle a cestu, která vede k naplnění cíle, ale obvykle ji hledají samostatně,
- účastníci se nevyměňují žádné poznatky o procesech, avšak sledují vzájemné efekty, které jejich akce vyvolávají v externím prostředí,
- komplexní úkoly se dělí mezi několik účastníků, kteří jednají samostatně ve smyslu společných cílů.

9.2. Aplikace v praxi

- Produkt (tvorba, časová osa interních procesů)
- Trh
- Komunikace se zákazníkem (cena, kvalitativní znaky, servis, termíny)
- Systém vnitřního reportingu v podniku
- Vyhodnocování všech parametrů k dané zakázce
- (systém B2B)

Kapitola 10

Integrace BSC do systému reportingu

10.1. Reporting

Reporting je způsob, kterým jsou v podniku komunikovány a prezentovány informace.

Report je písemná komunikace, která dle svého účelu prezentuje souhrn uspořádaných faktů a informací.

Reporting může být i ústní, velmi rozšířeným a dobře známým reportem je např. výroční zpráva, která obsahuje mimo jiné i účetní závěrku firmy.

10.2 Manažerský report

Charakteristika:

- Uživatelem je manažer
- Obsahuje informace interního charakteru
- Report je segmentovaný a analytický
- Podobu, rozsah, strukturu a ostatní parametry reportů ovlivňují zejména manažerské potřeby
- Reporty jsou orientovány na budoucnost
- Reporty jsou vytvářeny (a používány) v čase, který vyhovuje manažerovi. Reporty mohou být periodické (týdenní, měsíční, čtvrtletní atd.).

10.3 Dashboard

V reportingu i v jiných oblastech se během posledních let prosazuje tendence k prezentaci pomocí vizualizace informací, tzv. manažerský dashboard

Při vytváření manažerského dashboardu platí následující pravidla:

- Méně je někdy více
- Kaskádování
- Různé dashboardy pro různé úrovně řízení
- Různé dashboardy pro různé oblasti podniku
- Volba vizualizačního prostředku

10.3.1 Volba vizualizačního prostředku

- Ne každý graf se hodí k prezentaci jakéhokoli měřítka. Pro srovnávání struktury (několika málo ideálně odlišně velkých prvků) je vhodný typicky koláčový graf.
- Pokud chceme porovnávat větší množství prvků, ideálně nezávislých, je výhodné použít graf sloupcový.
- Specifické varianty sloupcových grafů jsou také výhodné k porovnávání skutečných a očekávaných hodnot.
- Pokud sledujeme vývoj kumulativní veličiny (např. objem nákladů od počátku roku, objem tržeb od počátku roku, objem zmetků od počátku roku apod.), je výhodné sledovat a zobrazovat takový vývoj pomocí spojnicového grafu.
- Přiměření spokojenosti zaměstnanců, zákazníků apod se nejčastěji měří pomocí škálování. Platí určité zásady, a to, že škála by měla mít lichý počet možností (nejčastěji 5, méně častěji 3 či 7) a je dobré, pokud je škála symetrická okolo hodnoty 0. Škála musí být uživateli vysvětlena
- Semaforový graf lze využít všude tam, kde sledovaná veličina může nabývat hodnot ze tří pásem / intervalů a uživatel je s hodnotou buď spokojený, je indiferentní či je nespokojený
- Posledním typem grafu, který bude vysvětlen je tzv. tachometrový graf, který umožňuje uživateli jemnější rozlišení

10.4. Průnik BSC do reportingu

Reporting zaměřený na informace z BSC bude obsahovat:

- Strategický horizont („‘Pokud budeme fungovat tak jako dosud, dosáhneme v daném horizontu strategických cílů?“, Jak daleko jsme od cíle? Kolik nám ještě chybí? Je reálné dosažení cíle?“).
- Spíše syntetickou podobu jednotlivých ukazatelů

Bude strukturován dle sledovaných perspektiv

- V závislosti na zvolené generaci BSC jsou tradičně KPI strukturovány do 4 (učení se a růst, interní proces, zákazníci, finance) či do 5 (+ externí perspektiva) perspektiv. Tuto strukturu je výhodné v základním přístupu k reportingu výstupů z BSC zachovat.

Kapitola 11

Realizace BSC v oblasti podnikové praxe

11.1 Implementace BSC

Při implementaci BSC budeme využívat pětifázový model. Proces implementace se člení na tyto základní kroky:

1. vytvoření organizačních rámcových podmínek,
2. vyjasnění strategie,
3. tvorba Balanced Scorecard,
4. vytvoření postupu při procesu rozšíření (roll-out) BSC,
5. zajištění a optimalizace trvalého používání BSC.

11.1.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Postup:

- Definování BSC v daném podniku,
- Vytvoření týmu pro implementaci.
- Určení architektury BSC (organizační jednotky, úrovně podniku atd.)
- Uspořádání průběhu projektu (časové vymezení, komunikace atd.).
- IT podpora pro BSC (základní úvaha o IT a jednotlivých modulech řízení pro podporu BSC).
- Délka trvání: 1–2 týdny
- Závěr: Vymezení konkrétní náplně BSC a organizačních předpokladů

11.1.2 Vyjasnění strategie

- Postup:
 - a. Aktuální strategie: současná strategie / vytvoření nové strategie
 - b. Předpoklady strategie
 - c. Strategie musí být tržně orientovaná
 - d. Jednotné chápání strategie v celém podniku
- Délka trvání: 2–3 týdny
- Závěr: Konkrétní strategie podniku včetně jejího ujasnění v rámci managementu podniku.

11.1.3 Tvorba BSC

- Samostatné vytvoření BSC se skládá z následujících kroků:
 - a. Odvození strategických cílů
 - b. Vybudování vztahů příčin a následků
 - c. Výběr měřítek
 - d. Stanovení cílových hodnot
 - e. Určení strategických akcí

11.1.3.1 Odvození strategických cílů

- Postup:
 - Tvorba strategických cílů (z existující dokumentace, brainstorming atd.)
 - Výběr strategických cílů pro jednotlivé perspektivy
 - Dokumentace strategických cílů
- Dílčí závěr: Definování strategických cílů pro jednotlivé perspektivy BSC.

11.1.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

- Postup:
 - Propojení jednotlivých strategických cílů definovaných v předcházejícím bodu
 - Propojení jednotlivých cílů musí vést k naplnění strategie podniku
- Dílčí závěr: Vytvoření strategické mapy strategických cílů.

11.1.3.3 Výběr měřítek

- Postup:
 - K jednotlivým strategickým cílům je definováno měřítko pro kontrolu naplňování jednotlivého cíle.
 - Měřítko musí být vhodná pro daný cíl, tzn. jejich plnění musí vést k plnění daného strategického cíle (měřítko musí být jednoznačně definované).
- Dílčí závěr: Vytvoření měřítek strategických cílů.

11.1.3.4 Stanovení cílových hodnot

- Postup:
 - Zajištění současných a minulých hodnot měřítek (pokud údaje nebudou k dispozici, kvalifikovaně se odhadnou).
 - Pro jednotlivá měřítka musí být stanoveny cílové hodnoty, tak aby odpovídaly zvolené strategii.
 - Pro jednotlivá měřítka se stanoví plánované hodnoty pro nejbližší období, tak aby bylo dosaženo cílových hodnot.
- Dílčí závěr: Vytvoření cílových a plánovaných hodnot měřítek

11.1.3.5 Určení strategických akcí

- Postup:
 - Pro naplnění cílových a plánovaných hodnot měřítek se musí stanovit strategické akce, které zabezpečí naplnění strategie.
- Dílčí závěr: Vytvoření strategických akcí
- Závěr po 5 etapě: Bude navržen celkový BSC pro vybranou organizační jednotku

11.2 Postup při procesu rozšíření

- Zajištění kontinuálního nasazení BSC zahrnuje:
 - Propojení do manažerských systémů řízení společnosti
 - Reporting
 - Motivace zaměstnanců
 - Controlling
 - IT podporu
- Úspěch této etapy závisí i na rozsahu implementace BSC do konkrétního podniku. U těch úspěšných tato etapa obvykle trvá až 1 měsíc

11.3 Optimalizace trvalého užívání BSC

- Tato etapa je především o úspěšném zvládnutí všech hlavních podnikových procesů a představuje:
 - Integraci BSC do systému podnikového plánování
 - Vedení zaměstnanců s pomocí BSC
 - Integraci BSC do systému podnikového reportingu

Kapitola 12

Realizace BSC v oblasti Public Management

12.1 Pořadí perspektiv – tradiční pojetí

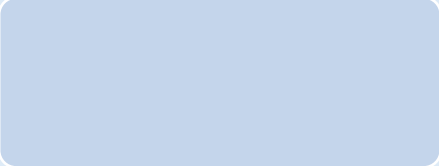
Finanční perspektiva 4

Zákaznická perspektiva 3

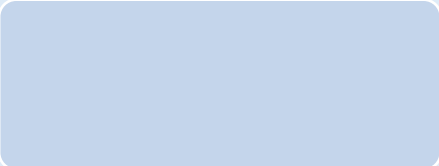
Perspektiva interních procesů 2

Perspektiva učení se a růstu 1

12.2 Pořadí perspektiv – účelové pojetí

 Zákaznická perspektiva 4

 Finanční perspektiva 3

 Perspektiva interních procesů 2

 Perspektiva učení se a růstu 1

12.3 Dynamický BSC

Dynamický BSC – 2. generace

- důležitý pro velké firmy
- omezenost zdrojů
- zlepšení jednoho měřítka nebo cíle ovlivňuje plnění druhého
- odstranění parametrů negujících bezrozporné nastavení cílů a dosažení rovnovážného stavu