

# Balanced Scorecard

(vyvážený soubor měřítek)

ESF MU

J. Skorkovský

KAMI



# Cíle a měřítka BSC

❖ **Cíle a měřítka BSC** – zbavit se strnulého modelu finančního účetnictví a přitom zachovat tradiční finanční měřítka

Tato měřítka vypovídají o minulých finančních transakcích. V průmyslové éře nebyly investice do dlouhodobých schopností a CRM kritickými faktory úspěchu

**Co je kritické ?** Aby investice do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů a technologií a inovací přinesly

**HODNOTU**



# Cíle BSC

Cíle BSC vycházejí ze 4 perspektiv

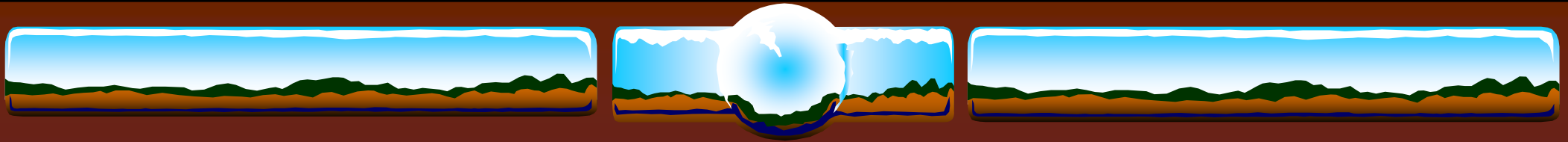
- ❖ Finanční
- ❖ Zákaznické
- ❖ Interních procesů
- ❖ Učení a růstu

O co jde ? Měřítko hybných sil budoucí výkonnosti



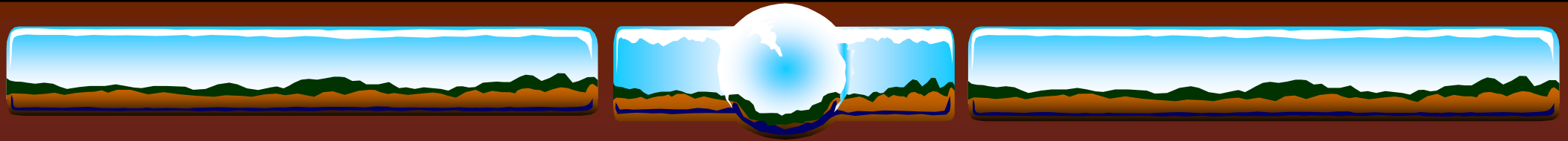
# Cíle BSC-finanční

- ❖ Finanční (vnější měřítko)
  - ❖ Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři ?



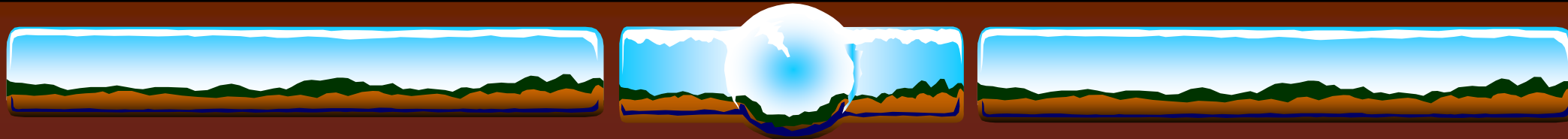
# Cíle BSC-zákaznické

- ❖ **Zákaznické (vnější měřítko)**
  - ❖ Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky ?



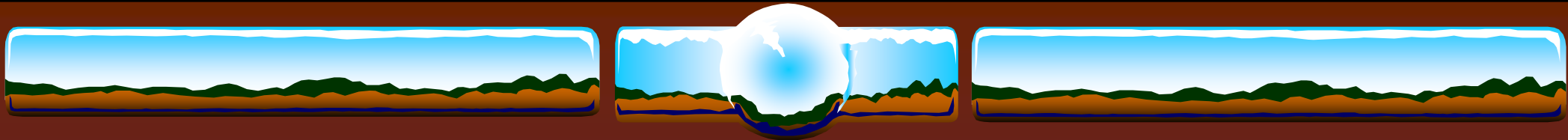
# Cíle BSC-interní podnikové procesy

- ❖ Interní podnikové procesy (vnitřní měřítko)
  - ❖ Abychom uspokojily zákazníky a akcionáře, v jakých procesech musíme být nejlepší ?

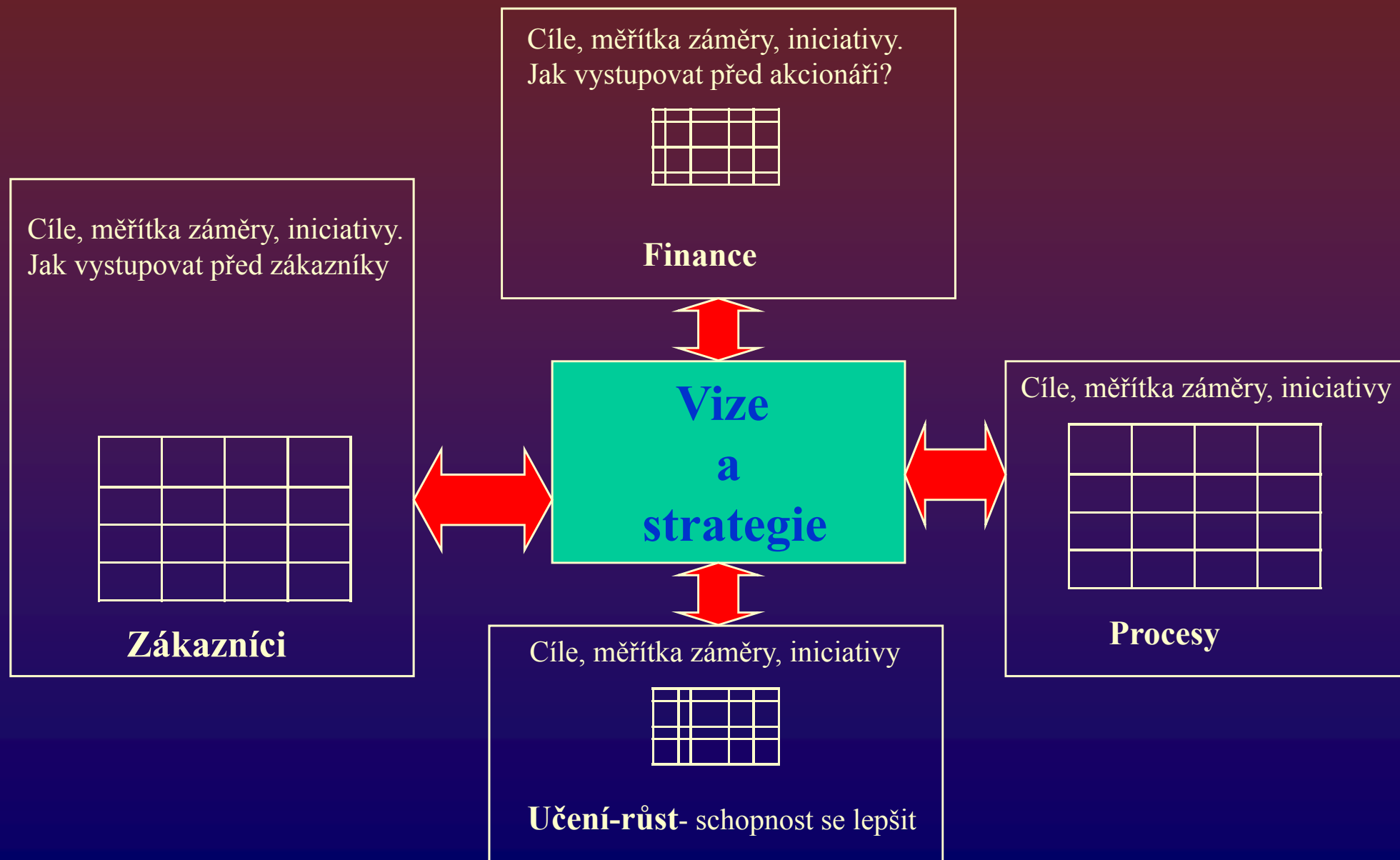


# Cíle BSC – perspektiva učení se a růstu

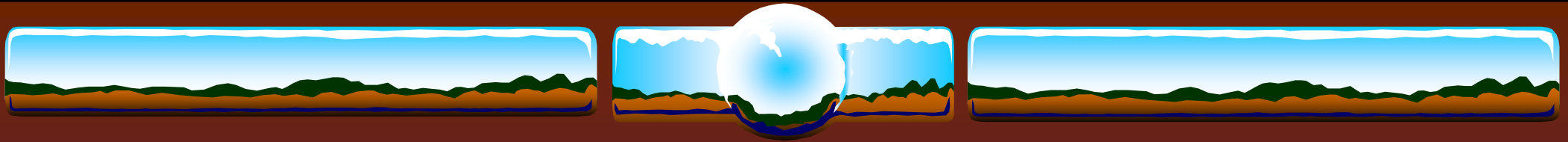
- ❖ Učení a růst (vnitřní měřítko)
  - ❖ Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat ?



# Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

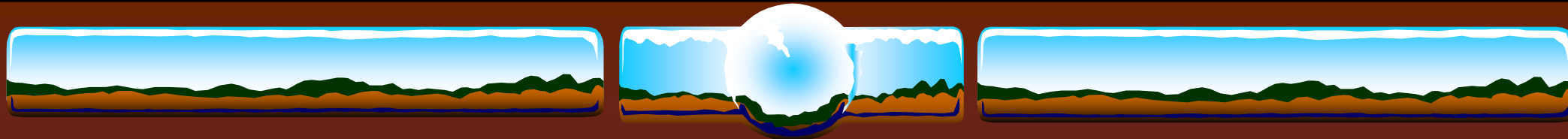






# BSC-taktický systém měřítek

- ❖ BSC se používá k realizaci kritických manažerských procesů
  - ❖ vyjasnění a předvedení vize a strategie do cílů
  - ❖ komunikace a propojení strategických plánů
  - ❖ plánování strategických iniciativ
  - ❖ zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se
  - ❖ Když to nemůžete měřit, pak to nemůžete řídit !!!



# Možný cíl : Optimalizace Cash-to-Cash I

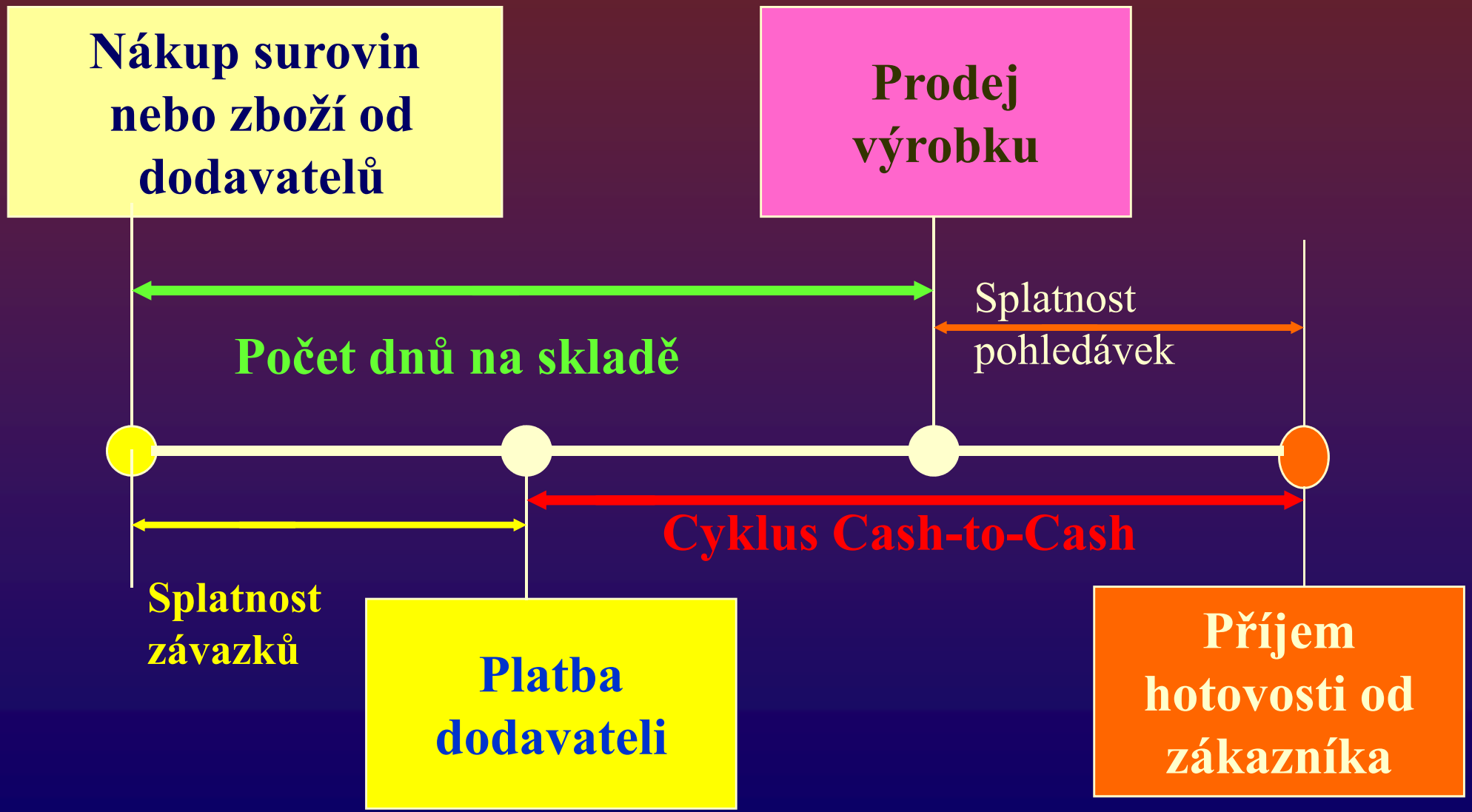
Pracovní kapitál (pohledávky, zásoby a závazky), jsou důležitou součástí kapitálového majetku . jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus **Cash-to-Cash** (hodnota prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek minus doba splatnosti závazků).

Kapitál je vázán v zásobách od okamžiku nákupu do okamžiku prodeje. Délka splatnosti pohledávek měří dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy do okamžiku plateb od zákazníků. **Cash-to-Cash** představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům na platby od zákazníků.

Když podnik rychle inkasuje a s dodavateli má výhodné termíny, je schopen kapitál v každém cyklu získávat a ne spotřebovávat.

**Cíl : zkracovat co nejvíce Cash- to-Cash**

# Cash-to-Cash II

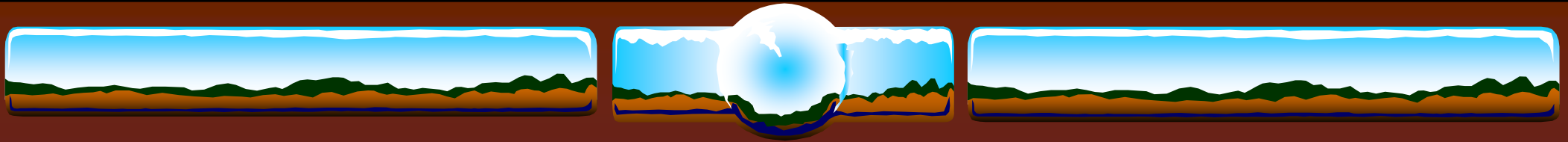




# Zákaznická perspektiva I

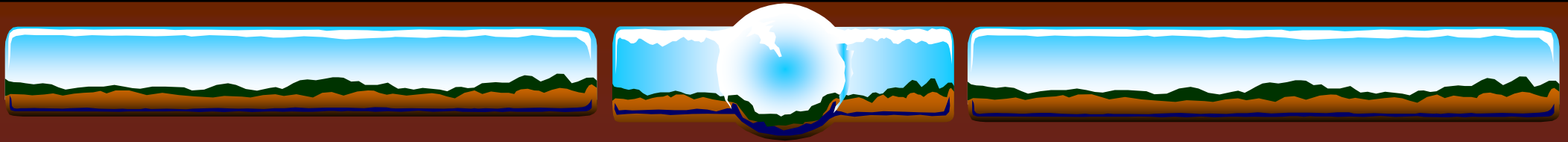
- ❖ Definice zákaznických a tržních segmentů
- ❖ Příklady : zákaznické segmenty na pumpách
  - ❖ **Piráti silnic: 16 %-** (vyšší příjem, střední věk, levný benzín, kreditní karty, občerstvení, nápoje, hodně km ročně)
  - ❖ **Oddaní: 16 %** - žena a muži, vyšší příjmy, loajální ke značce, nejlepší benzín a platí hotově

->vazba na segmentaci a dimenze v Navision<-



# Zákaznická perspektiva II

- ❖ Definice zákaznických a tržních segmentů
- ❖ **Generace F3: 27 %-** (**F**uel, **F**ood and **F**ast) pod 25 let a rychle
- ❖ **Peciválové : 21 %** - ženy v domácnosti, je jim jedno kde a co
- ❖ **Šetřilkové : 20 %** - žádná loajalita, přiškrcený rozpočet



# Zákaznická perspektiva III

- ❖ podíl na trhu
- ❖ udržování zákazníků
- ❖ získávání nových zákazníků
- ❖ spokojenost zákazníků
- ❖ ziskovost zákazníků
- ❖ vlastnosti výrobku a služby
- ❖ image a pověst dodavatele
- ❖ značka



# Hodnotová výhoda zákazníka

## Hodnotová měřítko

Atributy výrobku

Image

Vztahy se zákazníky

cena

Módnost

Jakost

Jméno značky

Dostupnost

Zkušenost  
z nákupu

## Strategická měřítko

Průměrná cena

Zisková přírůžka

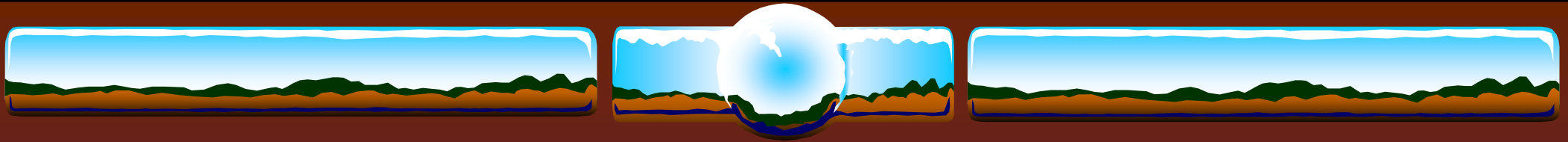
Míra reklamaci

# Hodnotová výhoda zákazníka

->vazba na Bostnonskou matici-<

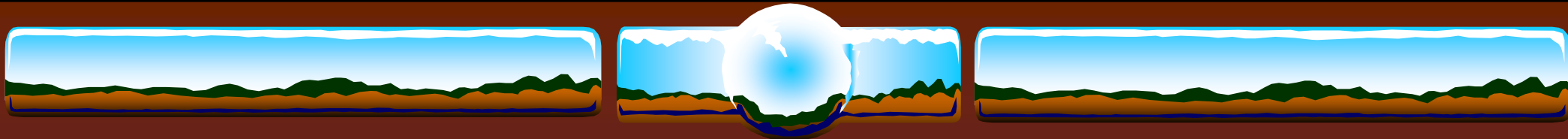




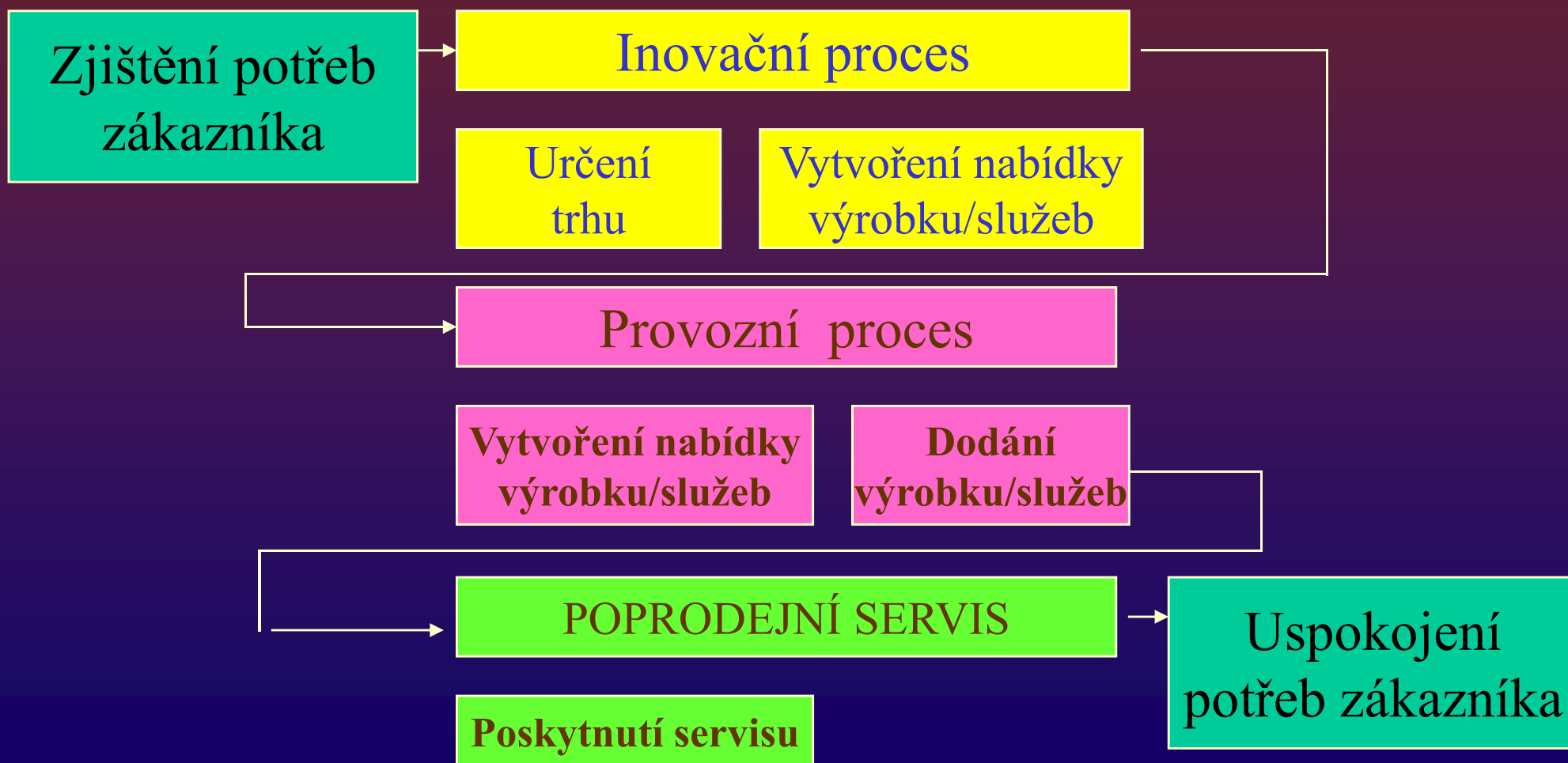


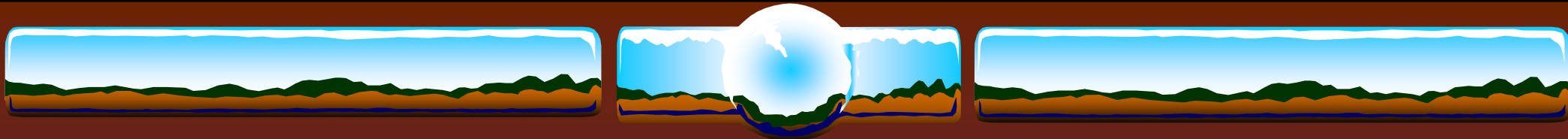
## Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

- ❖ inovační proces
- ❖ provozní proces
- ❖ po prodejní servis



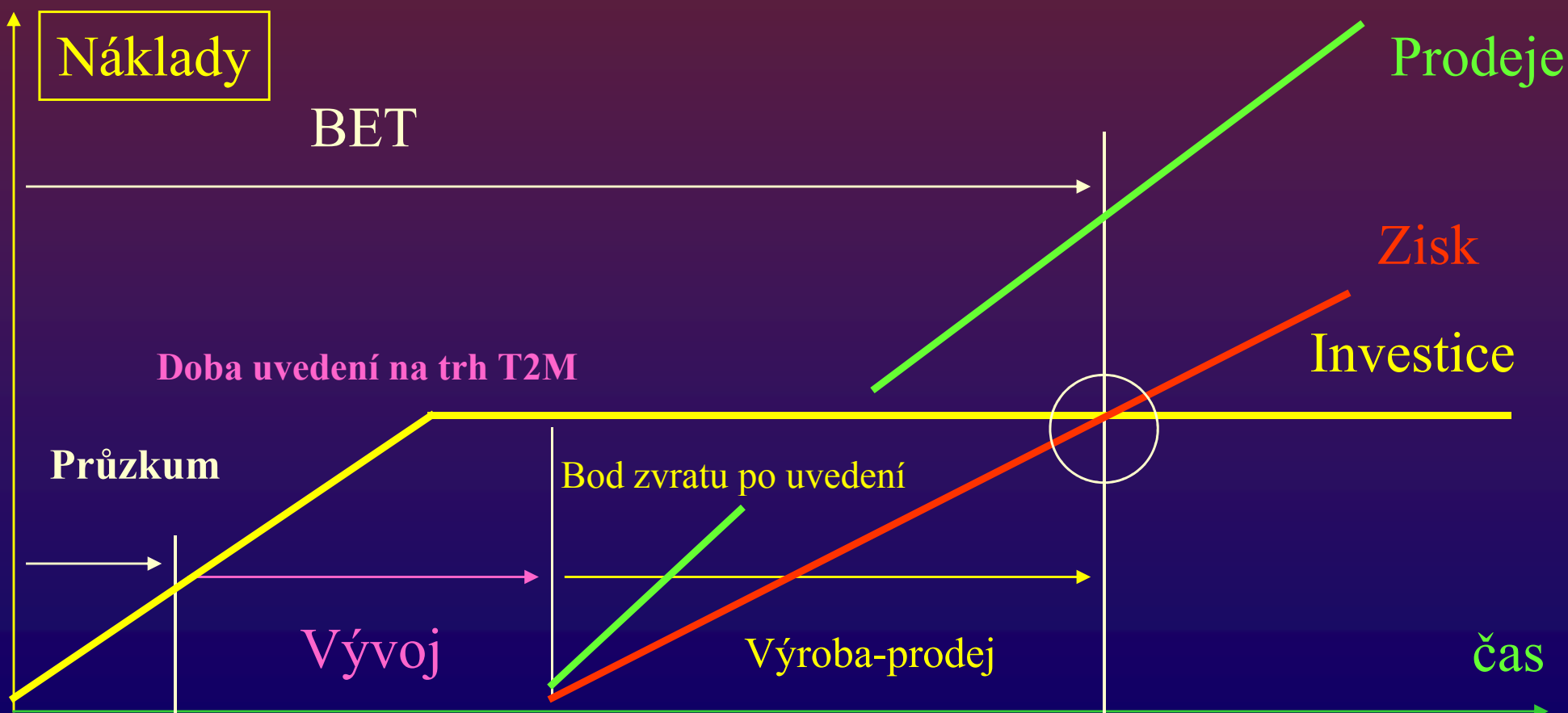
# Obecný model hodnotového řetězce

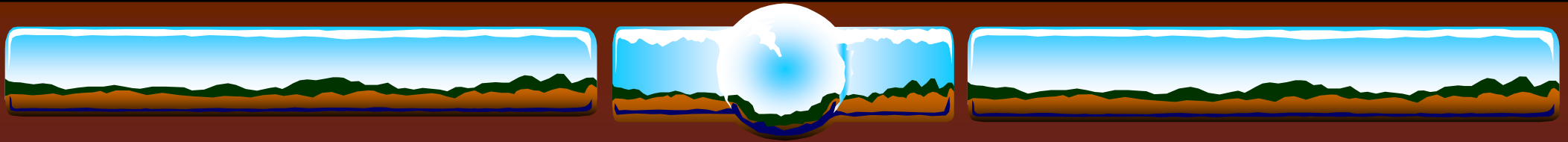




# Měření doby zvratu (Business Evaluation Time)

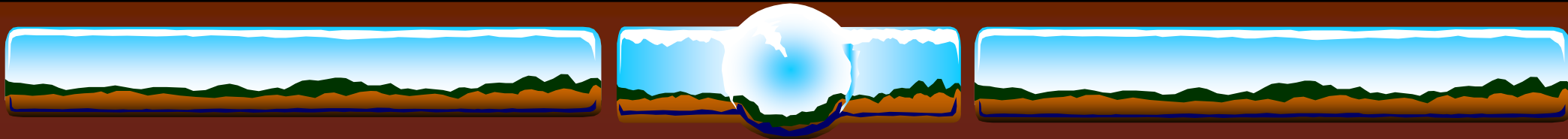
❖ [http://www.cedcc.psu.edu/ee497f/altera\\_mega/sld011.htm](http://www.cedcc.psu.edu/ee497f/altera_mega/sld011.htm)





# Perspektiva učení a růstu

- ❖ Klíčové měřítka
  - ❖ spokojenost zaměstnanců
  - ❖ udržení zaměstnanců
  - ❖ produktivita zaměstnanců



## Propojení kritérií (vztahy příčin a důsledků)



# Stanovení cíle a cesty k jeho dosažení

Pomáhá dodavatel s formulací cíle? ANO .. „pomáhá“

Balanced Scorecards: systematický řetěz na sebe navazujících ukazatelů

a cílů v perspektivách:

Finanční

Zákaznické

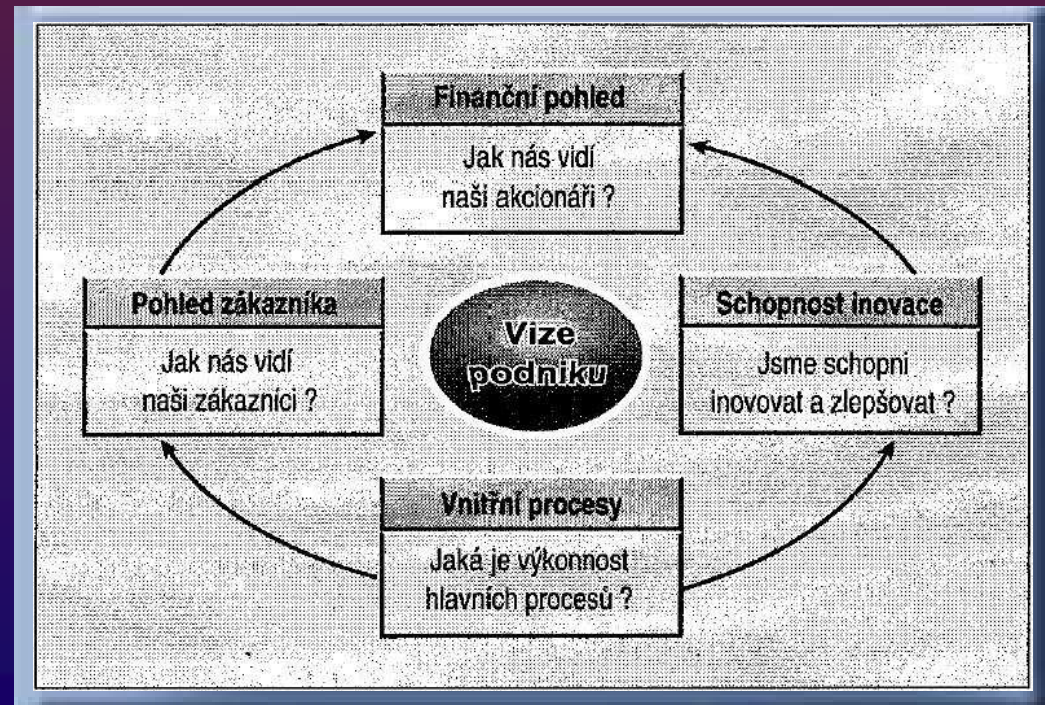
Interních procesů

Inovací a růstu

**Jednostránková  
strategie (JSS)**

shoda procesů

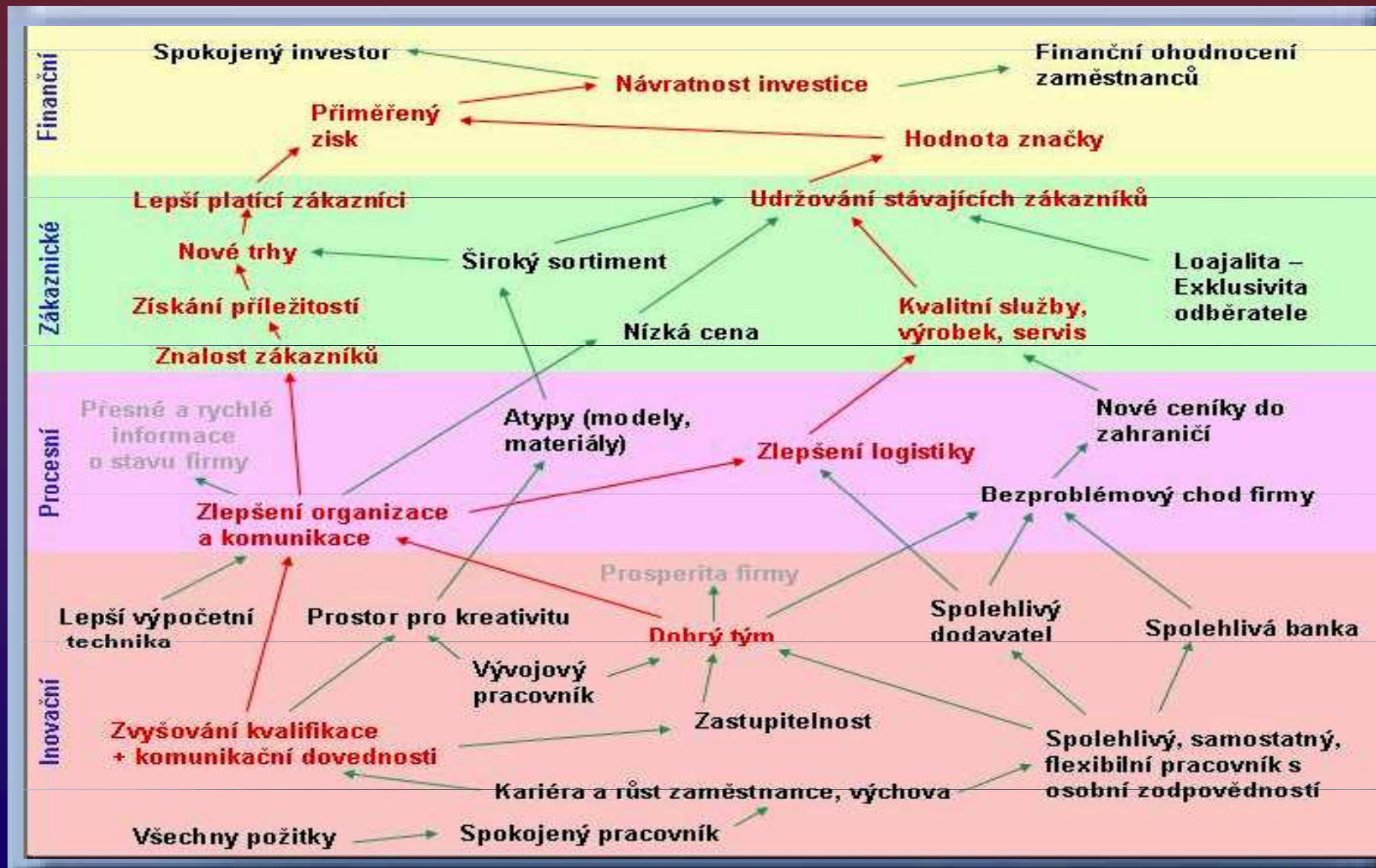
a cílů







# Výsledný graf po aplikaci JSS







# Literatura

- ❖ Robert Kaplan, David Norton : Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku