



Balanced Scorecard

(vyvážený soubor měřítek)

ESF MU

J. Skorkovský

KPH



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 ? Měřítka 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

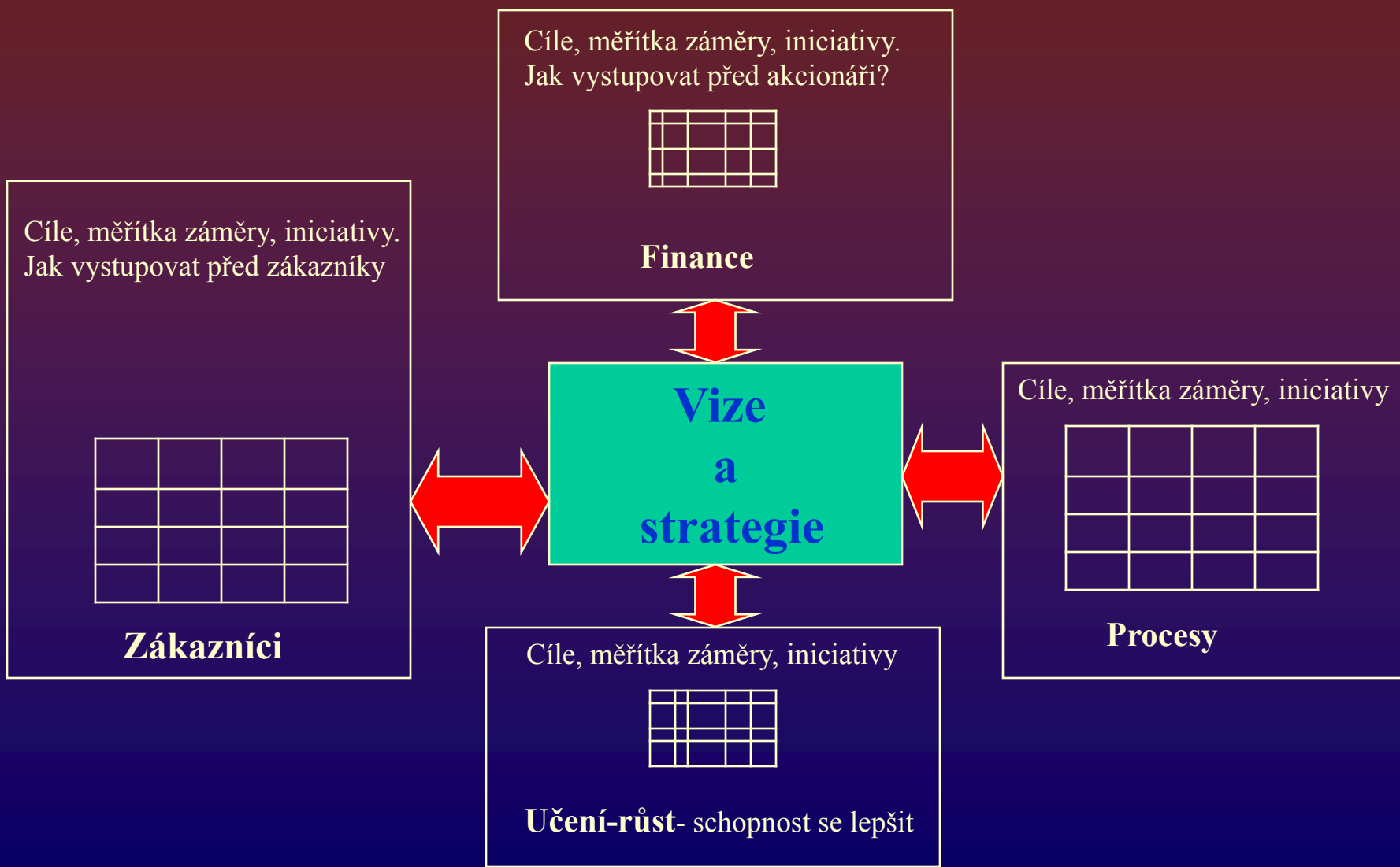
- ❖ Interní podnikové procesy (vnitřní měřítko)
 - ❖ Abychom uspokojily zákazníky a akcionáře, v jakých procesech musíme být nejlepší ?



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

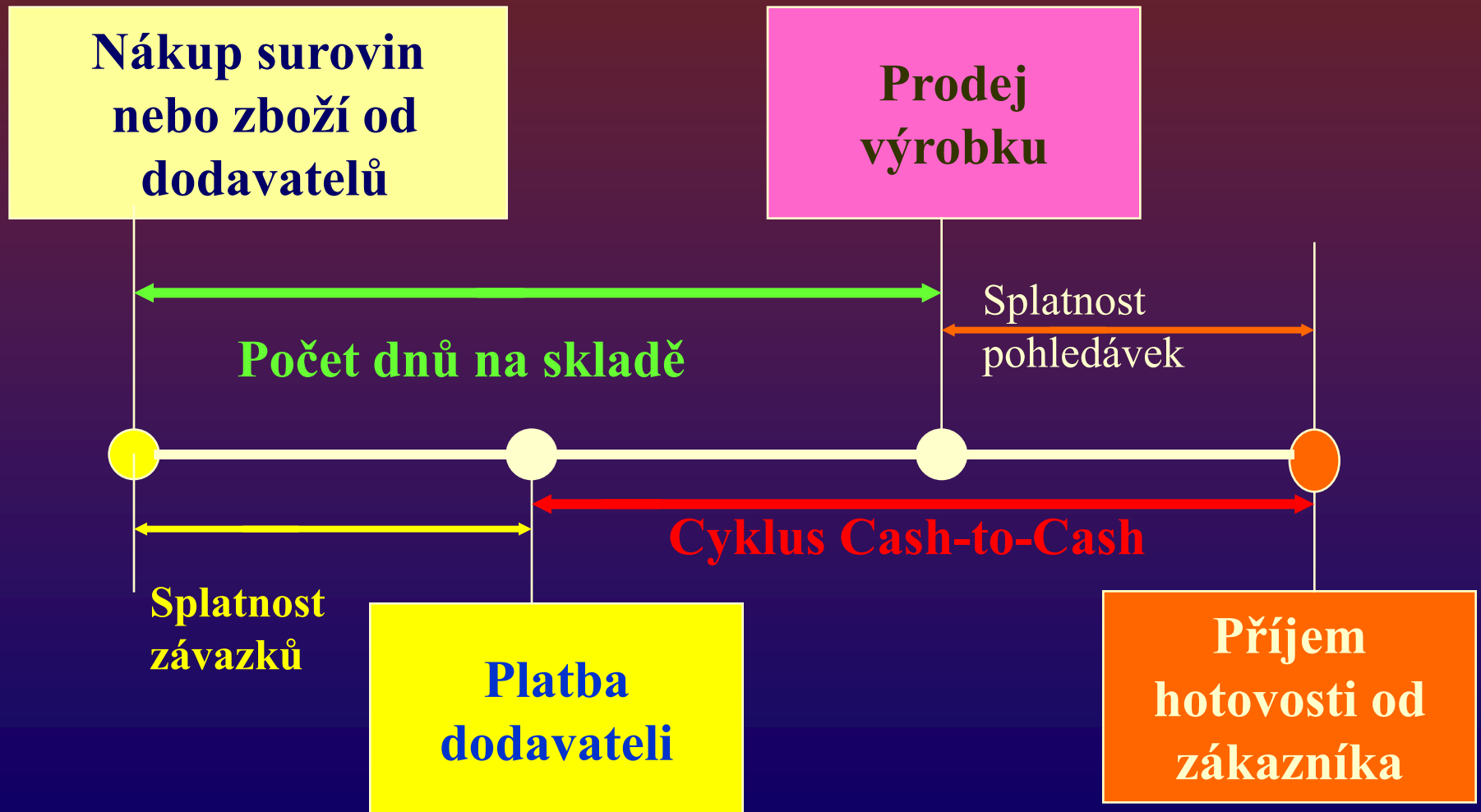
Pracovní kapitál (pohledávky, zásoby a závazky), jsou důležitou součástí kapitálového majetku . jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus **Cash-to-Cash** (hodnota prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek minus doba splatnosti závazků).

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 dodavatelem 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

- ❖ 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 měřítka

Atributy výrobku

Image

Vztahy se zákazníky

Cena

Módnost

Jakost

Jméno značky

Dostupnost

Zkušenost
z nákupu

Strategická měřítka

Tržní segment/podíl

Četnost neshod

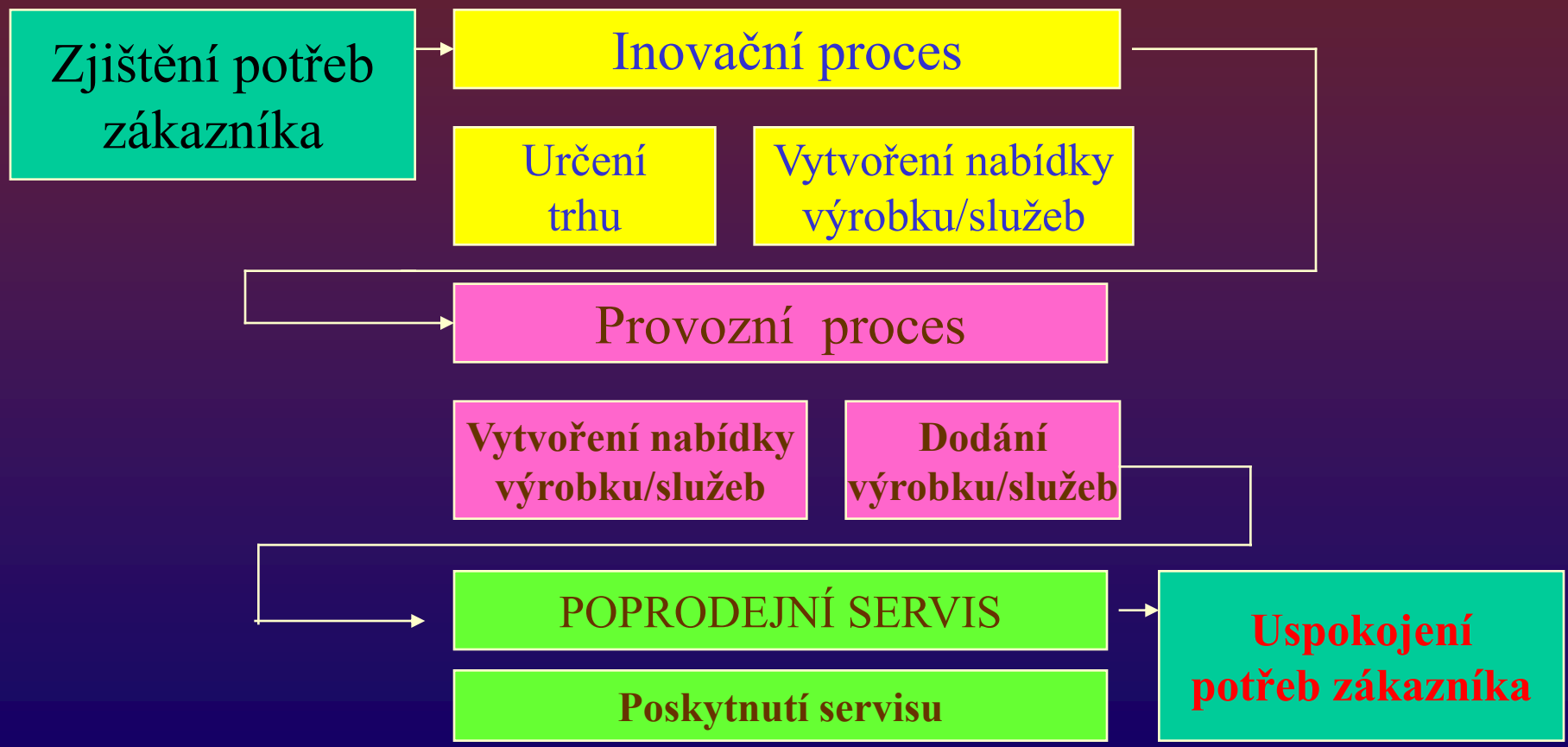
Míra reklamací



Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

- ❖ inovační proces
- ❖ provozní proces
- ❖ poprodejný servis

Obecný model hodnotového řetězce





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

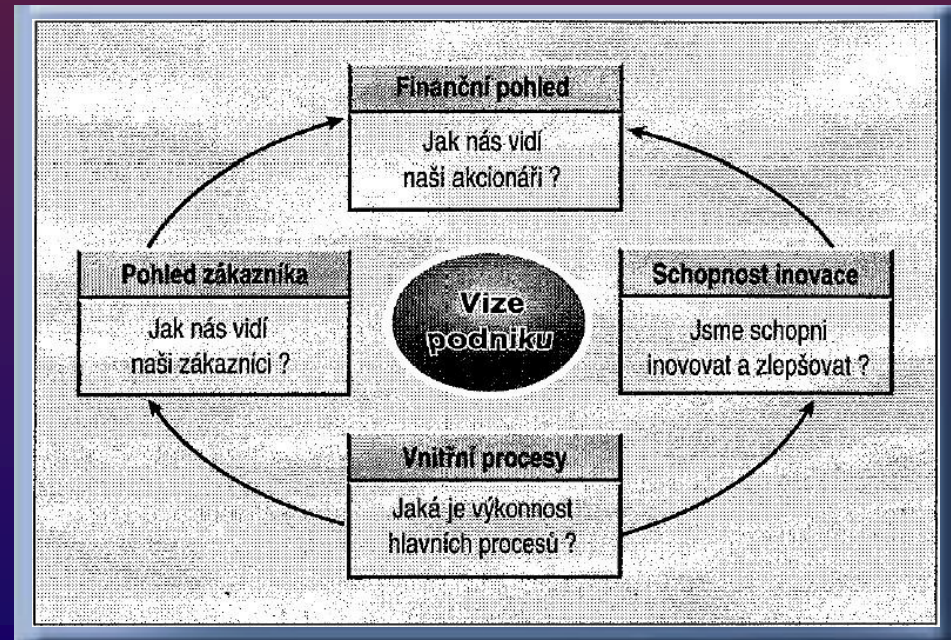
Interních procesů

Inovací a růstu

**Jednostránková
strategie (JSS)**

shoda procesů

a cílů





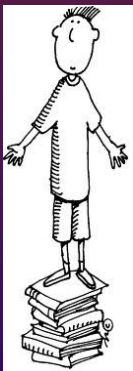
Míra schopností a znalostí

- ❖ pro firmy často není rozhodující co nový zdroj umí, ale jaký zdroj je (*charakteristika osobnosti budoucího zaměstnance*) :
 - ❖ schopnost vést kolektiv
 - ❖ míra sebevědomí zdroje
 - ❖ kreativita
 - ❖ flexibilita
 - ❖ IQ

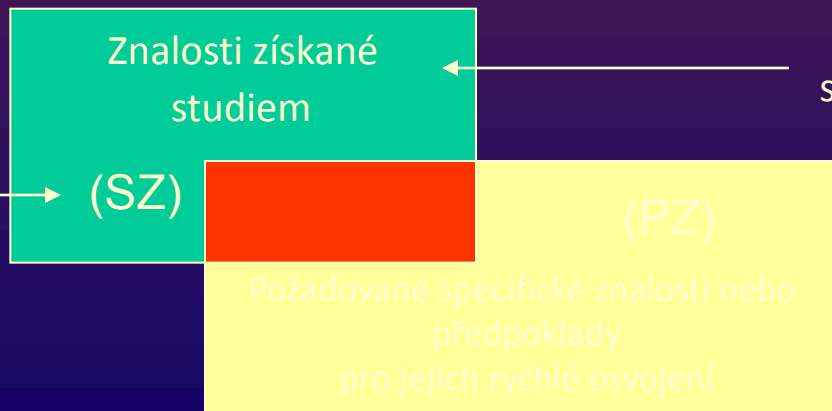
„Není důležité CO, ale KDO“

Míra schopností a znalostí

- ❖ diskrepance mezi stávajícím portfoliem znalostí (SZ) a firmami poptávanými znalostmi (PZ)



potřeba
umět využít
(„prodat „)



firmy tento segment znalostí bohužel často **neumí využít** jako svoji budoucí konkurenční výhodu

Na ESF potřeba maximalizovat





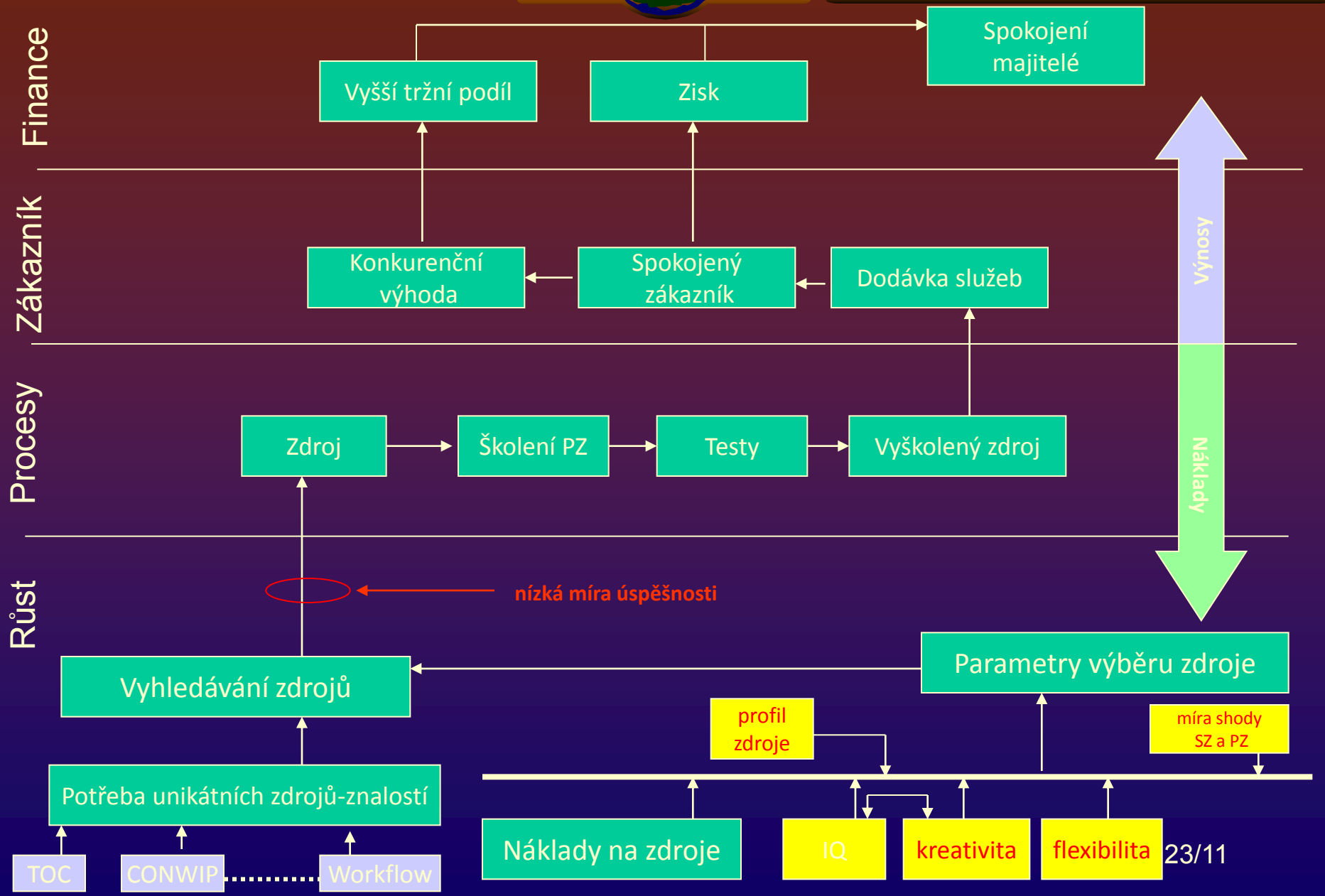
Míra schopností a znalostí

- ❖ míra sebevědomí zdrojů (často zbytečně nízká – zvláště u stávajících znalostí)
- ❖ zdroje a jejich představy o svém ohodnocení (často přehnaně vysoká)

Strategy Map-The Simple Model of Value Creation



Strategická mapa (BSC) - velmi zjednodušené schéma

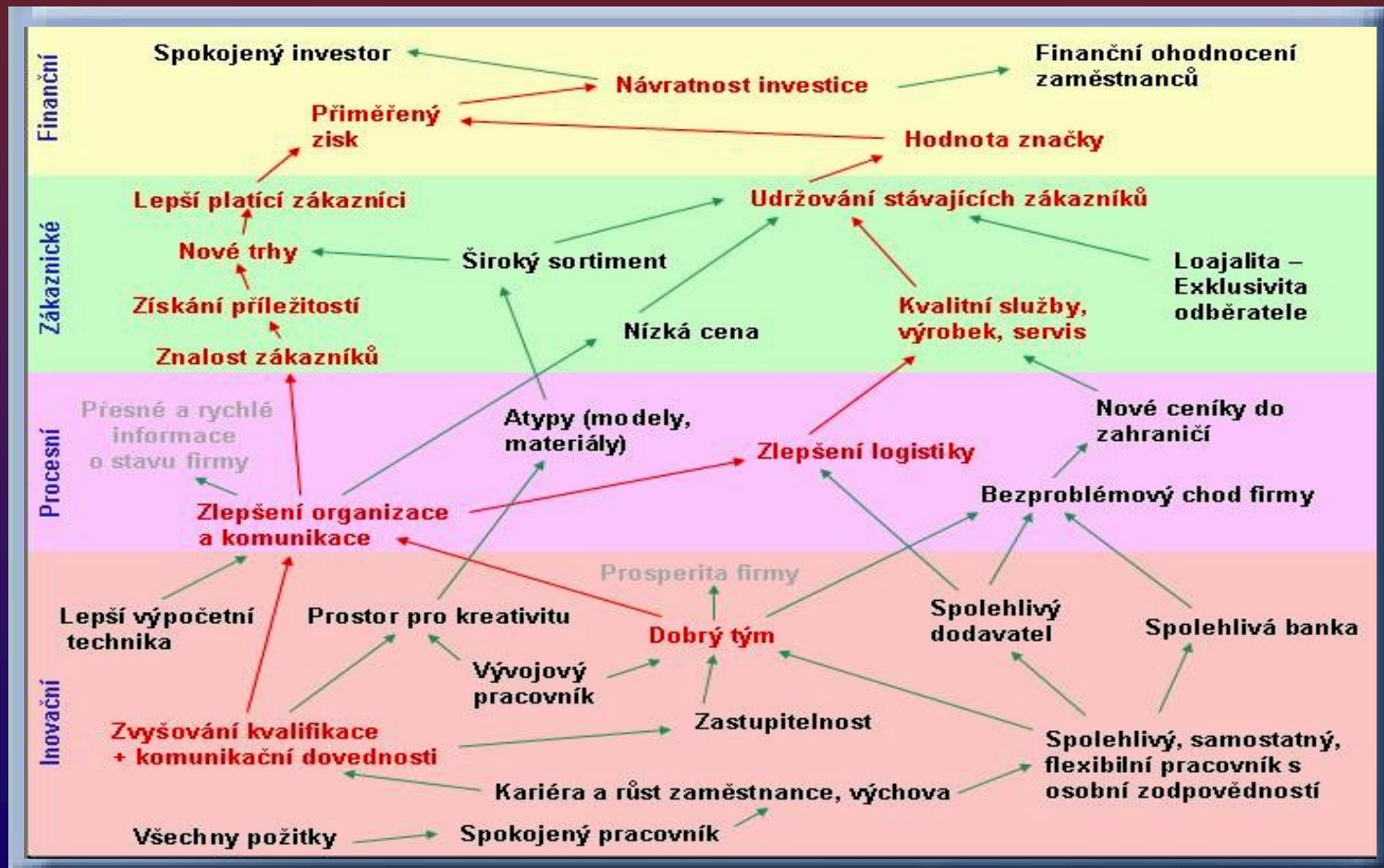


Zvýšení produktivity pomocí zrušení přestávek na kávu



Časté představy i velice kvalifikovaných manažerů o úsporách nákladů.

Výsledný graf po aplikaci JSS





Literatura

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