

Balanced Scorecard

(částečně v jazyce anglickém)

Ing.J.Skorkovský,CSc.

and various listed resources

Department of Corporate Economy

Balanced Scorecard a hodnoty I.

- Balanced Scorecard představuje kombinaci kroků popisujících hodnoty a mechanismus jejich tvorby



Mise - proč existujeme

Hodnoty - co je pro nás důležité



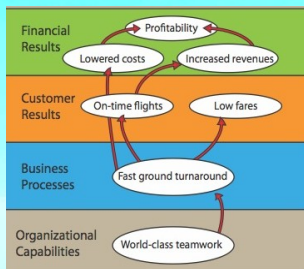
Vize - kam jdeme, čím bychom chtěli být

Strategie - strategie postupu



Strategická mapa — jak postupovat, abychom dosáhli vytčených cílů

Balanced scorecard - měřítka a zaměření dílčích úsilí (vyvážení oblastí zájmu)

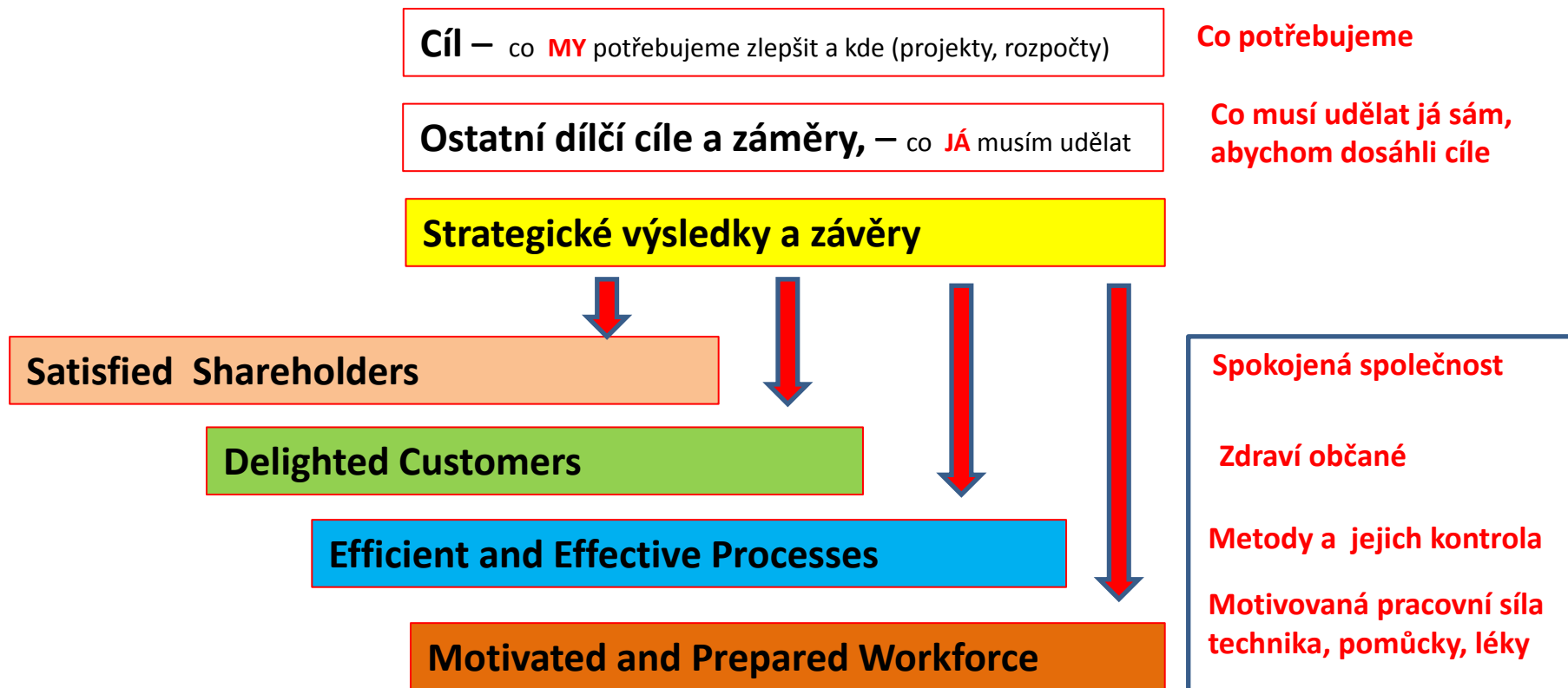


Vysvětlivky k předchozímu snímku (home study)

- **MISE:** Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat a co umí. Základním posláním (misí) každého podniku je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky.
- **Vize** (anglicky **Vision**): pojem, který se používá v rámci [strategického řízení](#). **Vize** je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce [organizace](#) svojí **strategií** dosáhnout. (TOC – FRT). Kam kráčíme neboli Quo Vadis.
- **Vize je jedním z motivačních faktorů** (jedná se o největší motivátor) v [organizaci](#) - pomáhá **“táhnout za jeden provaz směrem k jejímu naplnění”**. Klíčové je, aby se s vizí ztotožnili všichni [manažeri](#) a zaměstnanci v organizaci. Stanovení vize je vhodné pro všechny typy a velikosti organizace. Bez vize chybí jasně vyjádřený směr, kterým se chce organizace vydat a špatně se tak stanovují další motivátory.
- Metoda **SMART** umožňující dosahovat cíle (vize)
- **S** - Specific – specifické, konkrétní cíle (např. snížení množství nakažených v čase)
- **M** - Measurable – měřitelné cíle -kdo neměří, ten neřídí (kolik ventilátorů, roušek, respirátorů, vyléčených, atd.)
- **A** - Achievable/Acceptable – (dosažitelné/přijatelné)
- **R** - Realistic/Relevant – realistické/relevantní- vzhledem ke zdrojům (kapacity, průtok, ...)
- **T** - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné (měření-testování za období)

Balanced Scorecard a hodnoty II.

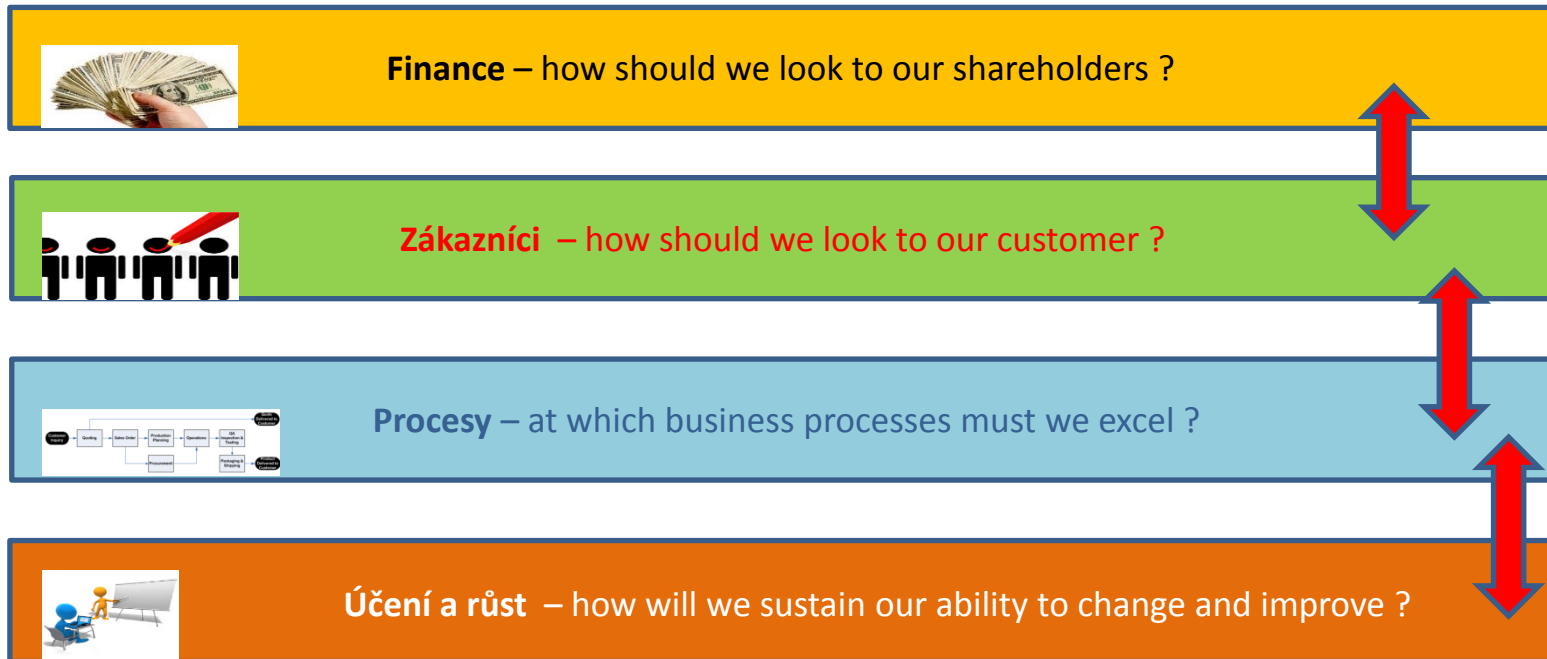
- Balanced Scorecard představuje kombinaci kroků popisujících hodnoty a mechanismus jejich tvorby



Aplikováno na pandemickou situaci, jinak obecně je BSC postaveno na vrstvách : **Akcionáři** <-> **Zákazníci** <-> **Efektivita procesů** <-> **Účení a růst**

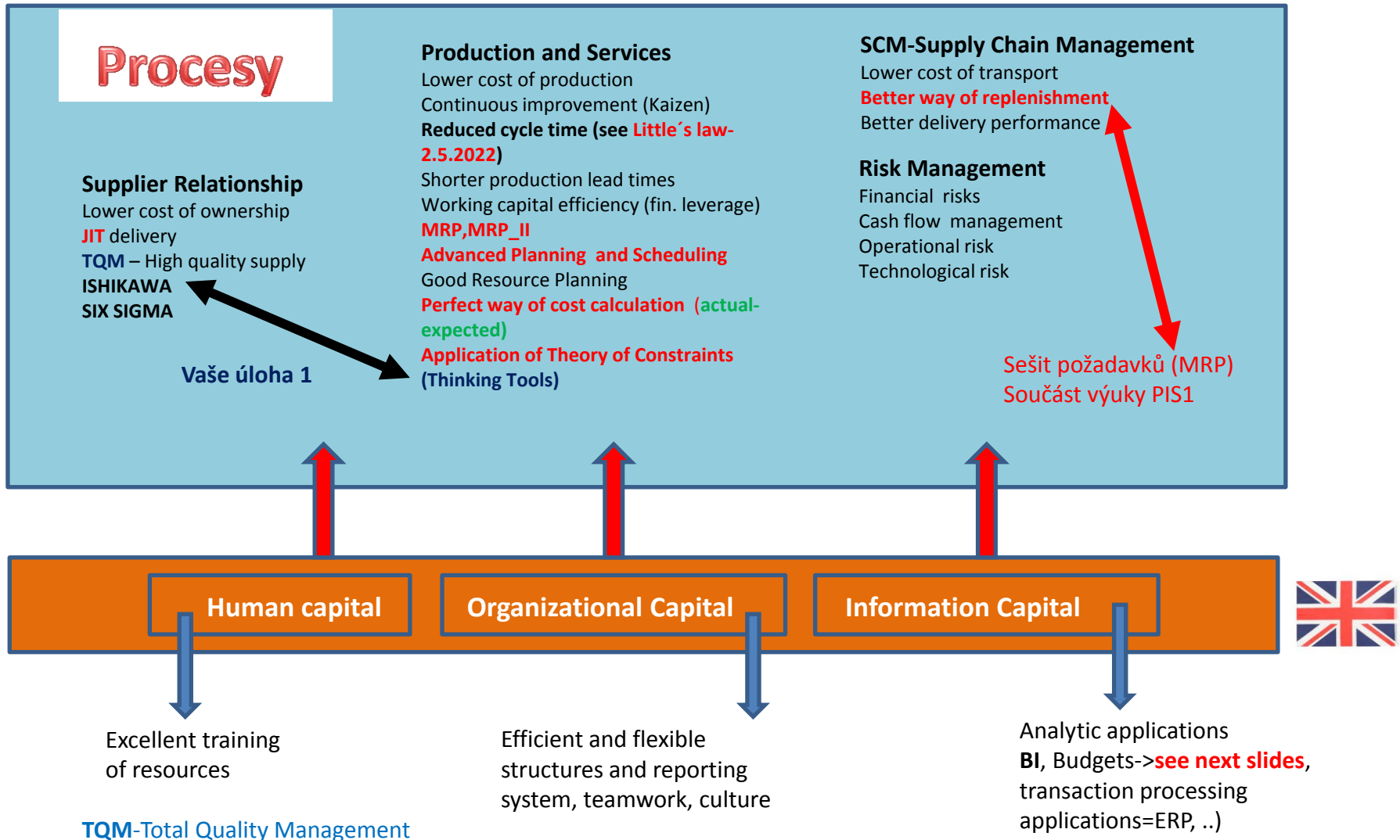
Zdroje a definice

- BSC definováno a vyvinuto autory : Robert Kaplan a David Norton
- BSC šetří firemní výkonnost ve čtyřech vyvážených oblastech



Resource : Operation Management, Quality and Competitiveness in Global Environment, Russel & Taylor

Základní strategická mapa (dvě dolní oblasti BSC)



Model rozpočtu v MS Dynamics NAV 2018 w1 I.

G/L Budgets

Name	Description	Budget Dimension 1 Code	Budget Dimension 2 Code	Budget Dimension ...	Budget Dimensio...	Bloc...
2018	2018 budget					<input type="checkbox"/>
2019	2019 budget	AREA	SALESCAMPAIGN			<input type="checkbox"/>

Set Work Date dialog box: Work Date: 24.1.2019

General

Budget Name: 2019 View by: Week
Show as Lines: G/L Account Rounding Factor: None
Show as Columns: Period Show Column Name:

Budget Matrix (Filtered)

Code	Name	Budgeted Amount	4.2019	5.2019	6.2019
6610	Sales, Other Job Expenses				
6620	Job Sales				
6695	Total Sales of Jobs				
6710	Consulting Fees - Dom.	380,00	100,00	200,00	80,00
6810	Fees and Charges Rec. - Dom.				

Celková částka rozpočtu=380-> očekávaná částka = 100+200+80

Model rozpočtu v MS Dynamics NAV 2018 w1 II.

Lines								
Sales Line (invoice) 24.1.2019								
Type	No.	Description	Location Code	Quantity	Unit of Measur...	Unit Price Excl. VAT	Line Amount Excl. VAT	Line Discount %
G/L Account	6710	Consulting Fees - Dom.	BLUE	10	HOUR	40,00	400,00	

Lines								
Sales Line (invoice) 31.1.2019								
Type	No.	Description	Location Code	Quantity	Unit of Measur...	Unit Price Excl. VAT	Line Amount Excl. VAT	Line Discount %
G/L Account	6710	Consulting Fees - Dom.		12	HOUR	40,00	480,00	

Lines								
Sales Line (invoice) 7.2.2019								
Type	No.	Description	Location Code	Quantity	Unit of Measur...	Unit Price Excl. VAT	Line Amount Excl. VAT	Line Discount %
G/L Account	6710	Consulting Fees - Dom.		4	HOUR	15,00	60,00	

General Ledger entries – Věcné položky->výsledek

Posti... Date	Document Type	Document No.	G/L Acco...	Description	Gen. Posti...	Gen. Bus. Posting ...	Gen. Prod...	Amount	Bal. Accou...	Bal. Accou...	Entry No.
24.1.2019	Invoice	103037	6710	Invoice 1004	Sale	NATIONAL	SERVI...	-400,00	G/L Account		2852
31.1.2019	Invoice	103038	6710	Invoice 1005	Sale	NATIONAL	SERVI...	-480,00	G/L Account		2855
7.2.2019	Invoice	103039	6710	Invoice 1006	Sale	NATIONAL	SERVI...	-60,00	G/L Account		2858

$$400+480+60=940$$

Tři prodejní řádky, které generují skutečné částky za konzultace, které se účtují na účet 6710 (britská ÚO). Jinak by šlo o prodejní účet 602xxx)

Rozpočet – Plánováno <-> Aktuální částky

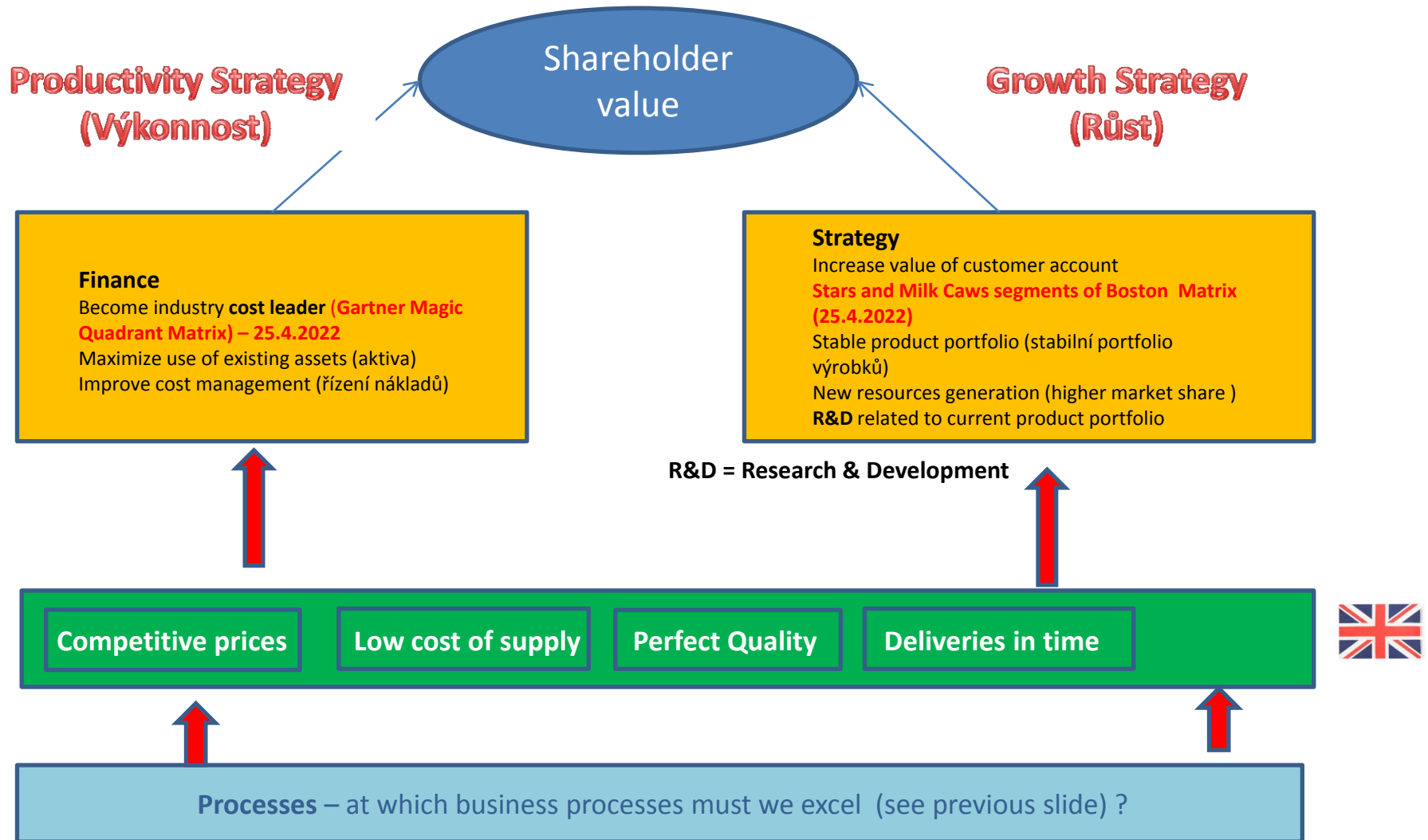
Options							
Closing Entries:	Include	View as:		Net Change			
View by:	Quarter						
No.	Name	Income/Bal...	Debit Amount	Credit Amount	Budgeted Debit Amount	Budgeted Credit Amount	Balance/Budget (%)
6710	Consulting Fees - Dom.	Income Stat...		940,00	380,00		-247,4



Jakpak to asi dopadlo?



Základní strategická mapa (dvě horní oblasti BSC)



BSC – pracovní sešit (plán činností)

Dimension		Objectives	Key Performance Indicator	Goal for 2008	KPI Results to Date	Score	Mean Performance
Finances	Productivity	Become industry cost leader	% reduction in cost per unit	20%	10%	50%	65%
	Growth	Increase market share	Market share	50%	40%	80%	
Customers	Quality	Zero defects	% good quality first pass	100%	80%	80%	(50+80)/2
	Timeliness	On-time delivery	% of on-time deliveries	95%	90%	95%	87%
Processes	Suppliers	Integrate into production	% orders delivered to assembly	50%	40%	80%	73%
		Reduce inspections	% suppliers ISO 9000 certified	90%	60%	67%	
	Products	Reduce time to produce	Cycle time	10 mins.	12 mins.	83%	52%
		Improve quality	# warranty claims	200	1000	20%	
	Distribution	Reduce transportation costs	% FTL shipments	75%	30%	40%	40%
	Post-sales Service	Improve response to customer inquiries	% queries satisfied on first pass	90%	60%	67%	67%
	Risk	Reduce Inventory obsolescence	Inventory turnover	12	6	50%	50%
Reduce customer backlog		% order backlogged	10%	20%	50%		
Learning & Growing	Human capital	Develop quality improvement skills	# of six sigma Black Belts	25	2	8%	35%
			% trained in SPC	80%	50%	63%	
	Information capital	Provide technology to improve processes	% customers who can track orders	100%	60%	60%	61%
			% suppliers who use EDI	80%	50%	63%	
	Organizational capital	Create innovative culture	# of employee suggestions	100	60	60%	55%
% of products new this year			20%	10%	50%		

Explanations : FTL=full truck load, LTL- less than truck load , SPC=statistical process control, EDI=electronic data interchange, Cycle time=time/unit=(e.g.7 min/1 customer request)

Výstupy ERP a jejich prezentace v ERP a BSC

Customer - Summary Aging
CRONUS International Ltd.

12. Cerven 2015
Page 1

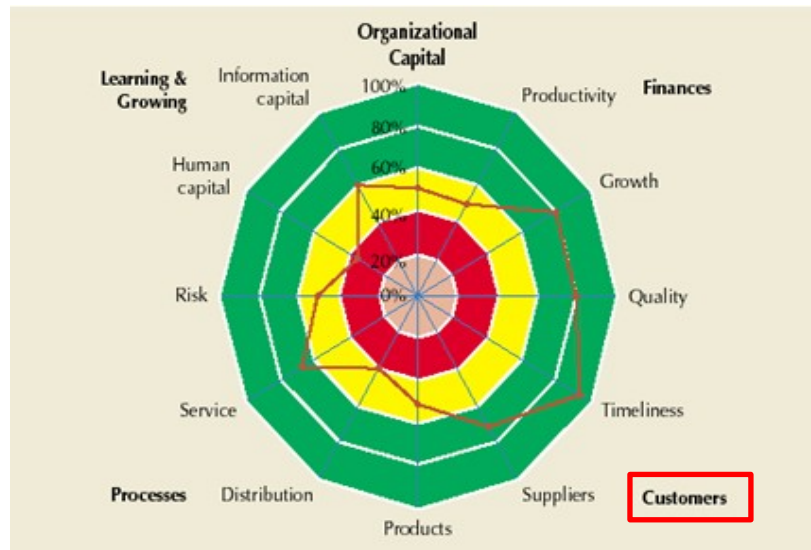
Customer: No.: 10000.50000

Report generated from
ERP MS Dynamics NAV

Balance Due

No.	Name	...before	03.12.12 02.01.13	03.01.13 02.02.13	03.02.13 02.03.13	after...	Balance
10000	The Cannon Group PLC	48 860,55	0,00	0,00	0,00	286 056,12	334 916,67
20000	Selangorian Ltd.	-3 467,38	0,00	0,00	0,00	0,00	-3 467,38
30000	John Haddock Insurance Co.	340 865,40	0,00	0,00	0,00	0,00	340 865,40
40000	Deerfield Graphics Company	1 328,88	0,00	0,00	0,00	0,00	1 328,88
50000	Gullford Water Department	666,75	0,00	0,00	0,00	0,00	666,75
Total (LCY)		388 254,20	0,00	0,00	0,00	286 056,12	674 310,32

FINANCIAL WAY OF REPORTING



BSC WAY OF REPORTING (RADAR CHART)

Na základě odhadu KPI v % je analyzovaná společnost je vynikající Ale na druhé straně, při řešení pohledávek, a využívání úvěrových limitů zaostává.


Karta zákazníka v ERP a relace na tak zvanou „Prostou splatnost“

10000 The Cannon Group PLC - Customer Card

General Communication Invoicing Payments Shipping Foreign Trade

No.	10000	Search Name	THE CANNON GR...
Name	The Cannon Group PLC	Balance (LCY)	334 916,67
Address	192 Market Square	Credit Limit (LCY) . . .	10 000,00
Address 2.		Salesperson Code	PS
Post Code/City	B27 4KT Birmingham	Responsibility Center . .	BIRMINGHAM
Country/Region Code . .	GB	Service Zone Code	M
Phone No.		Blocked	
Primary Contact No. . . .		Last Date Modified	02.03.15
Contact.	Mr. Andy Teal		

Check Credit Limit

 This customer has an **overdue balance** and the customer's **credit limit** has been exceeded. Do you still want to record the amount?

No.	10000
Name	The Cannon Group PLC
Balance (LCY)	334 916,67
Outstanding Amt. (LCY) .	157 876,00
Shipped/Ret. Rcd. Not..	525,50
Current Amount (LCY) . .	0,00
Total Amount (LCY) . . .	493 318,17
Credit Limit (LCY)	10 000,00
Overdue Amounts (LCY) as of 10.12.14	48 704,17

Yes No Customer Help

Prostá splatnost

Zákazník - prostá splatnost

1 z 1 100% Najít Další

Zákazník - prostá splatnost středa 6. dubna 2022

Ke dni 01.04.20 Strana 1

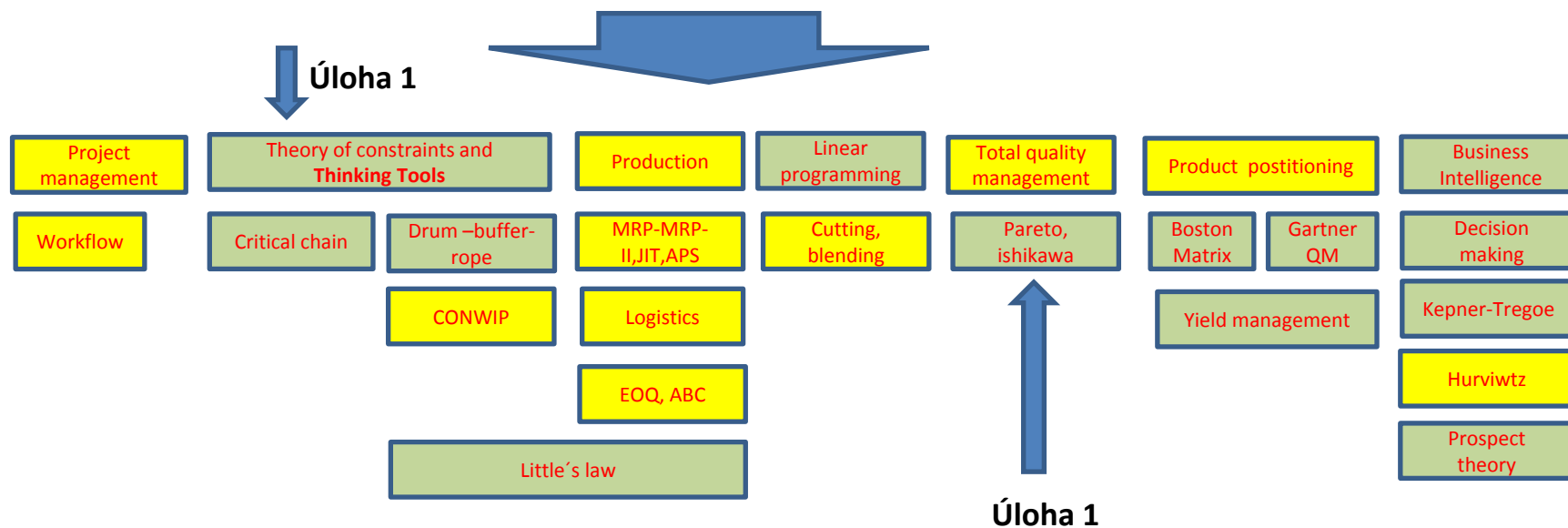
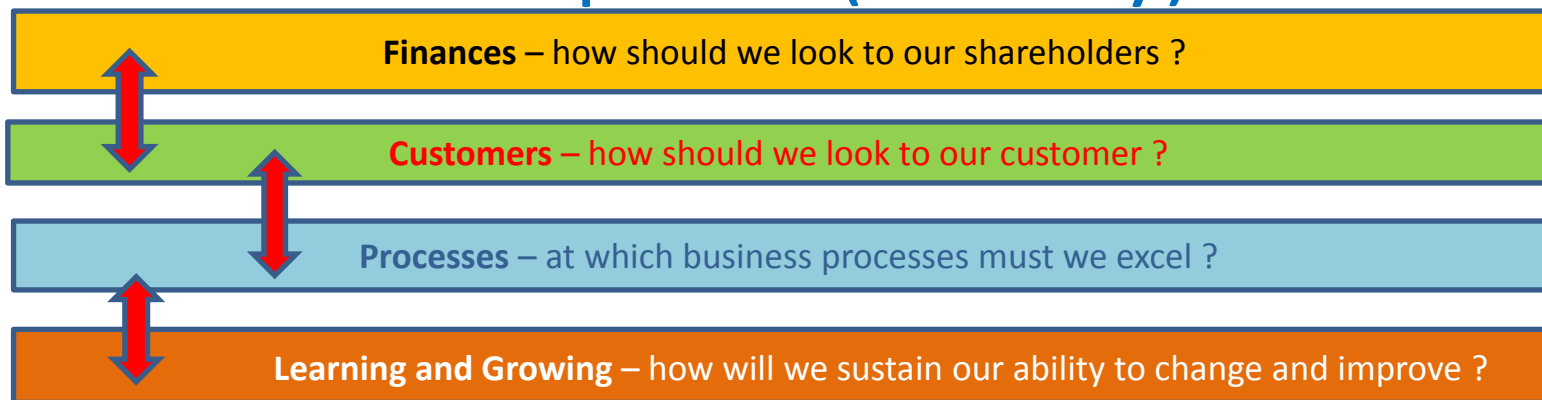
CRONUS CZ s.r.o. ESF/MIKI

Všechny částky jsou v LM.

Zákazník: Číslo: 10000

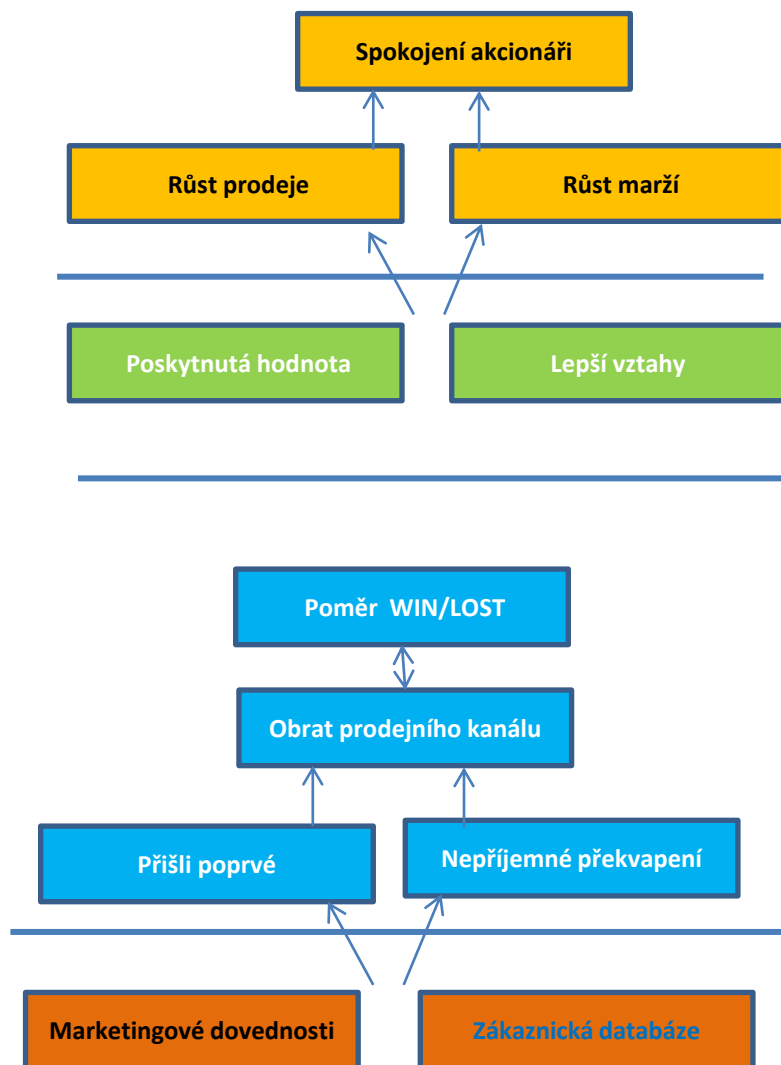
Číslo	Název	Před splatností	Před splatností			
			0-30 dní	31-60 dní	61-90 dní	více než 90
10000	BYT-KOMPLET s.r.o.	318 506,13	217 207,25	1 165 248,38	5 553 042,07	-1 234,20
Celkem		318 506,13	217 207,25	1 165 248,38	5 553 042,07	-1 234,20

BSC a řízení operací (metody)



Strategické iniciativy

Dolní dvě BSC vrstvy mají zde definovaný Cíl - Měření - Záměr - Akční program



Cíl	Měření	Záměr	Akční program
Udržet si zákazníky	Poměr WIN/LOST		Akční prodeje
Zvětšit podíl na trhu	Počet nových klientů	o 100 % - 2 roky (zvýšení)	Podpora image
	Počet problémů	o 50 % - 2 roky (snížení)	Program cíleného marketingu
Marketingové dovednosti	% dovedností % zákazníků s OK daty	Do 100% -rok Do 80 % -2 roky	Školení Nový SW

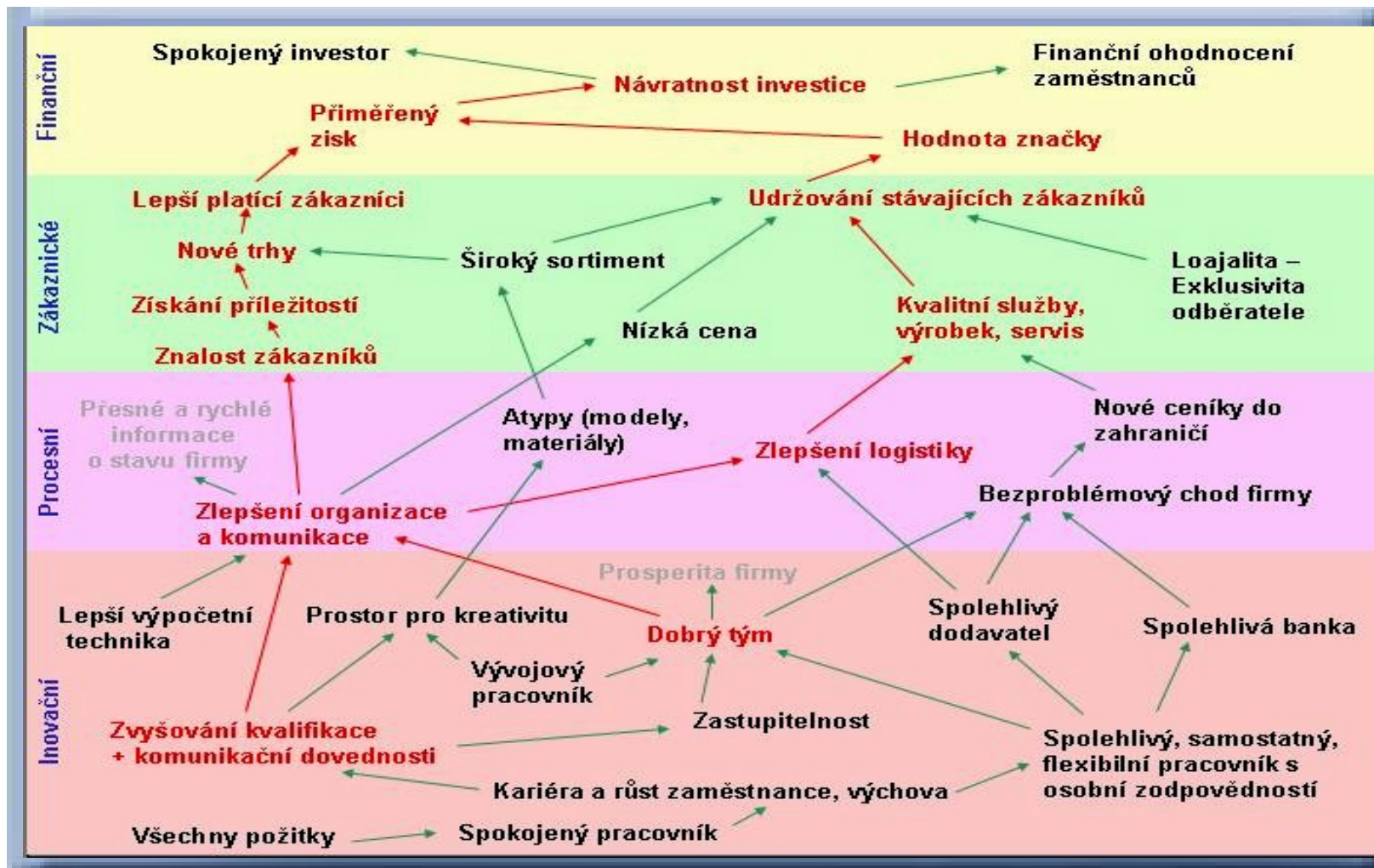
Tabulka jako podklad pro konstrukci grafu JSS (FRT→BSC) a eliminaci nepotřebných aktivit (obdoba postupu při zavádění štíhlé výroby)

			Zisk	Podíl na trhu	\$ mzování zadrževnosti	Hodnota značky	Dlouhodobá komunita	Hodnota firmy - distribuce	Profesionální a kamernový útěr a vzdelání	Mzda a sociální zabezpečení	Stabilita	Klima ve firmě a pracovní prostředí	Benefity	\$ služby - podpora prodeje	\$ mzování nákladů na sklad, rychlost	Marketingová podpora	Kvalita údržby	Údržba neobchodních postav	Kvalitní personál	\$ mzování Lost sales	Upravení zákaznická a zaměřit	Strategie SWOT	Předhice	Plánování	Motivovat	Tým	Optimalizace ceny	Udržení širé sortimentu - rozšířit	Hledání alternativních dodavatelů	Udržení exekutivy	Analyza portfolia produktů	Analyza portfolia zákaznicků	Loajalita Zákaznicků			
SFE.1	SFE	Exportní objednávka																																		
SFE.2.2.	SFE	Tvorba objednávky katalogu zboží pro odběratele																																		
SFE.2.8	SFE	Průzkum a tvorba nabídek na spolupráci																																		
SFE.2.10.	SFE	Jednání s e zákazníkem	3	2	1	1	1															1	1	1			1	4	1	1	1	1	1	5		
NA01	NA	Objednání zboží																																		
PM01	PM	Dotazy z poboček										1														1	4									
PM02	PM	Výběr dodavatele	2	4	3	2	2	1																												
PM05	PM	Kalkulace	1	5	4	3	3																													
PM06	PM	Informace o novém zboží pro prodej	4	6	5	4	3																													
PM08	PM	Jednání s dodavateli	7	5	5	5	5																													
PM09	PM	Marketing - Přípravy a vyhodnocení akcí	8	7	6	5	5																													
SF.23	SSF	Investice - smlouvy (servisy PE)	9	6	7	6	7																													
SF.24	SSF	Rozvoj koncepce Partner ELIT	10	7	8	8	8																													
LO.01	LO	Objednávky od poboček - zpracování						2																												
LO.02	LO	Příjem zboží na CS						3																												
LO.04	LO	Výdej zboží z CS						4																												
LO.05	LO	Prodej zboží z CS (SSF, B2B)						5																												
LO.06	LO	Provoz CS			8			6																												
LO.08	LO	Zpracování podkladů pro mzdy																																		
LO.12	LO	Doprava																																		
LO.13	LO	Fakturace CS - služby (Doprava a ost.)																																		
LO.16	LO	Staré díly a vratné obaly																																		
LO.19	LO	Vratky			10																															
LO.24	LO	Účetní převody zboží (Zb. Deník)																																		
PR.17	PR	Smlouvy pro zákazníky, Distributory		11																																
PO.2	PO	Finanční operace																																		
PO.4	PO	Tvorba podkladů pro mzdy Pobočky																																		
PO.6	PO	Objednání zboží			11																															
PO.7	PO	Příjem zboží																																		
PO.8	PO	Prodej		12	13	9																														
PO.9.3	PO	Transfer zboží do jiné pobočky																																		
PO.10	PO	Výdej zboží																																		
CO	eCat			13	15	10	10																													
FI	mzdy																																			
		vzdělávání							1	1																										
		Budování týmu																																		

JSS = jednostránková strategie (Allium ↔ Opršal ↔ Skorkovský)

Výsledný graf po aplikaci JSS (strategická mapa) (transpozice strategických cílů ->BSC vrstev)

Klíčová obrazovka pro Úlohu 2



Strategická mapa I

- Standardní **BSC** oblasti
 - Finanční
 - Zákaznická
 - Procesní
 - Učení
- Varianta **BSC** (Úloha 2)
 - Kvalita výuky
 - Studenti
 - Způsoby využívání nástrojů a metod
 - Nástroje, metody, učitelé

Strategická mapa II

- **Varianta BSC (Úloha 2)**

- Kvalita výuky
- Studenti
- Způsoby využívání nástrojů a metod
- Nástroje, metody, učitelé



- **Varianta BSC (Úloha 2)**

- **Výsledky testů-kvalita výuky**

- dobré výsledky
- práce

- **Studenti**

- akceptují pravidla
- dobrá informovanost
- kvalitní studijní materiály
- rychlá reakce na požadavky
- plánování zkušebních termínů
- transparentní pravidla

- **Způsoby využívání**

- plány on-line přednášek
- kvalitní studijní materiály
- Interaktivní osnovy

- **SW nástroje, metody, učitelé**

- CISCO
- Adobe-Connect
- SKYPE
- MS Teams
- Zoom meeting
- Učitelé (lidský kapitál)
- MS Dynamics NAV 2018
- Business Central

Inspirativní strategická mapa se čtyřmi cíli.

Jak dosáhnout vybraných strategických cílů I.

- Popis překážek (**CRT**) – příklady **UDE** (undesirable effect)
(náhodný výběr, který nemusí sloužit k vytvoření konkrétního **CRT**)
 - neznalost implementace SW nástrojů
 - složité ovládání
 - nutnost používat licence (dostupnost, finanční náročnost,..)
 - nekvalitní připojení k síti (nedostatečná šířka přenosového pásma)
 - starší verze operačních systémů (to snad už ne)
 - nedostatek literárních zdrojů
 - špatná informovanost o zkouškách a termínech
 - nesprávně strukturované materiály
 - špatně nastavené komunikační protokoly (desítky obdobných dotazů podávaných e-mailem studenty jednomu vyučujícímu)

CRT=Current Reality Tree->Strom současné reality

Jak dosáhnout vybraných strategických cílů II.

- Popis žádoucích efektů (FRT) – příklady uzlů FRT ->DE
(náhodný výběr, který nemusí sloužit k vytvoření konkrétního FRT)
 - SW nástroje jsou dostupné jak na straně studentů tak na straně profesorského sboru (SKYPE, MS Dynamics NAV, interaktivní osnova i když jde o jednosměrné předávání informací)
 - rychlá reakce na požadavky studentů
 - synergie písemných zdrojů (Word, knihy, internet, PWP)
 - s on-line přednáškami
 - kvalitní plánování
 - flexibilita obou stran (vyučující i studenti)
 - adaptabilita obou stran na nové podmínky
 - studijní materiály dodávané včas a srozumitelnou formou
 - transparentní předávání hodnocení

Strategická mapa a FRT

a jak dosáhnout stanoveného cíle

- **Varianta BSC (Úloha 2)**

- Výsledky testů, kvalita výuky
 - dobré výsledky
 - práce
- Studenti
 - akceptují pravidla
 - dobrá informovanost
 - kvalitní studijní materiály
 - rychlá reakce na požadavky
 - plánování zkušebních termínů
 - transparentní pravidla
- Způsoby využívání
 - plány on-line přednášek
 - kvalitní studijní materiály
 - Interaktivní osnovy
- SW nástroje
 - CISCO
 - Adobe-Connect
 - SKYPE
 - MS Teams
 - Zoom meeting

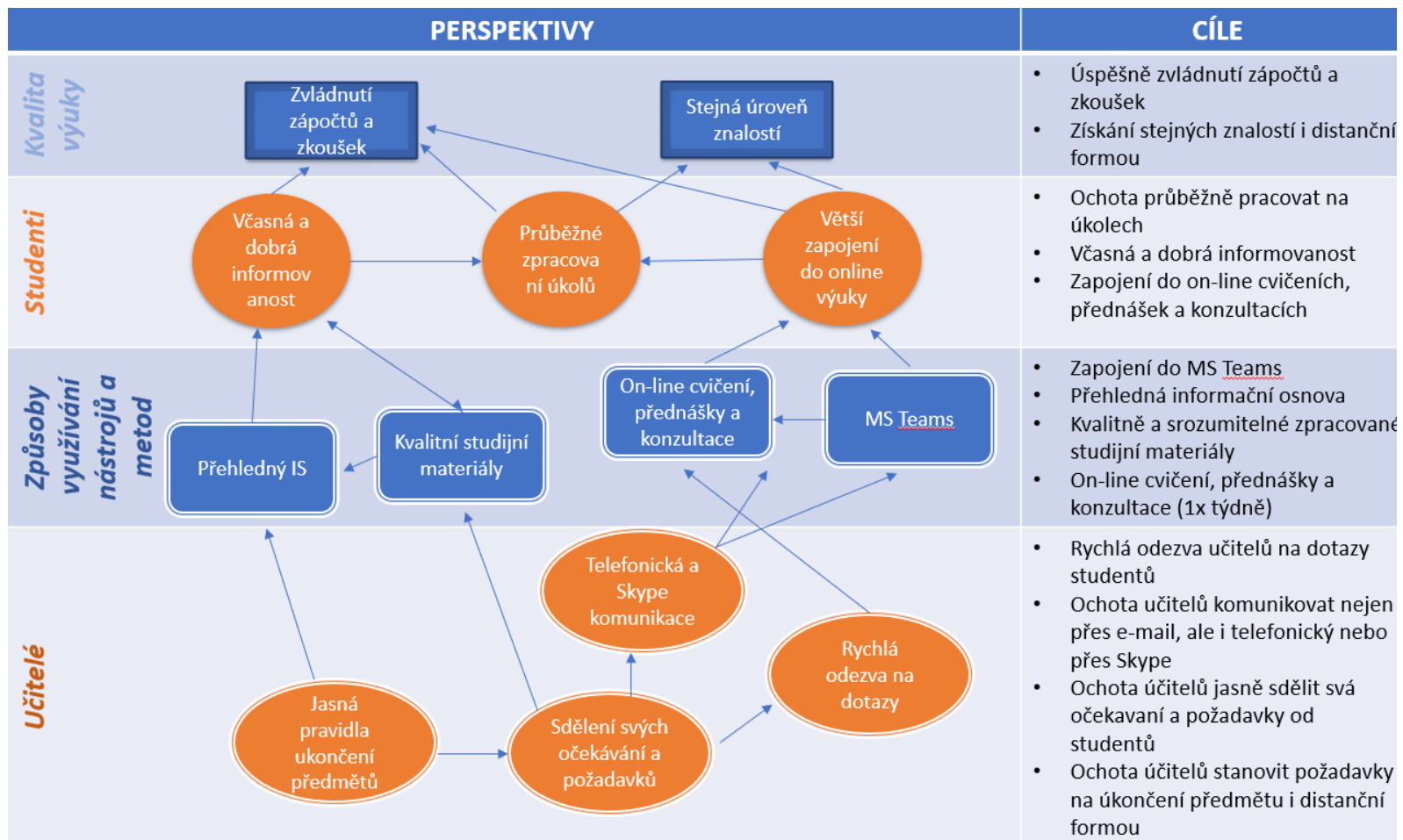


- **Varianta BSC (Úloha 2)**

- Výsledky testů, kvalita výuky
 - dobré výsledky
 - práce
- Studenti
 - akceptují pravidla
 - **dobrá informovanost - FRT - 3**
 - kvalitní studijní materiály
 - rychlá reakce na požadavky
 - plánování zkušebních termínů
 - transparentní pravidla
- Způsoby využívání
 - plány on-line přednášek
 - **kvalitní studijní materiály – FRT 2**
 - Interaktivní osnovy
- SW nástroje
 - CISCO
 - Adobe-Connect
 - SKYPE
 - **MS Teams – FRT 1**
 - Zoom meeting

Studenti si pro Úlohu 2 vyberou pouze jeden FRT a jeden CRT, které budou mít mezi sebou vztah a budou navazovat na jeden nebo možná i více strategických cílů. Zde jsem uvedl pro inspiraci tři možnosti (FRT1-FT3).

Strategická mapa a BSC



Zdroj : Nika Mrdalj (studentská seminární práce) – platí pro další tři snímky

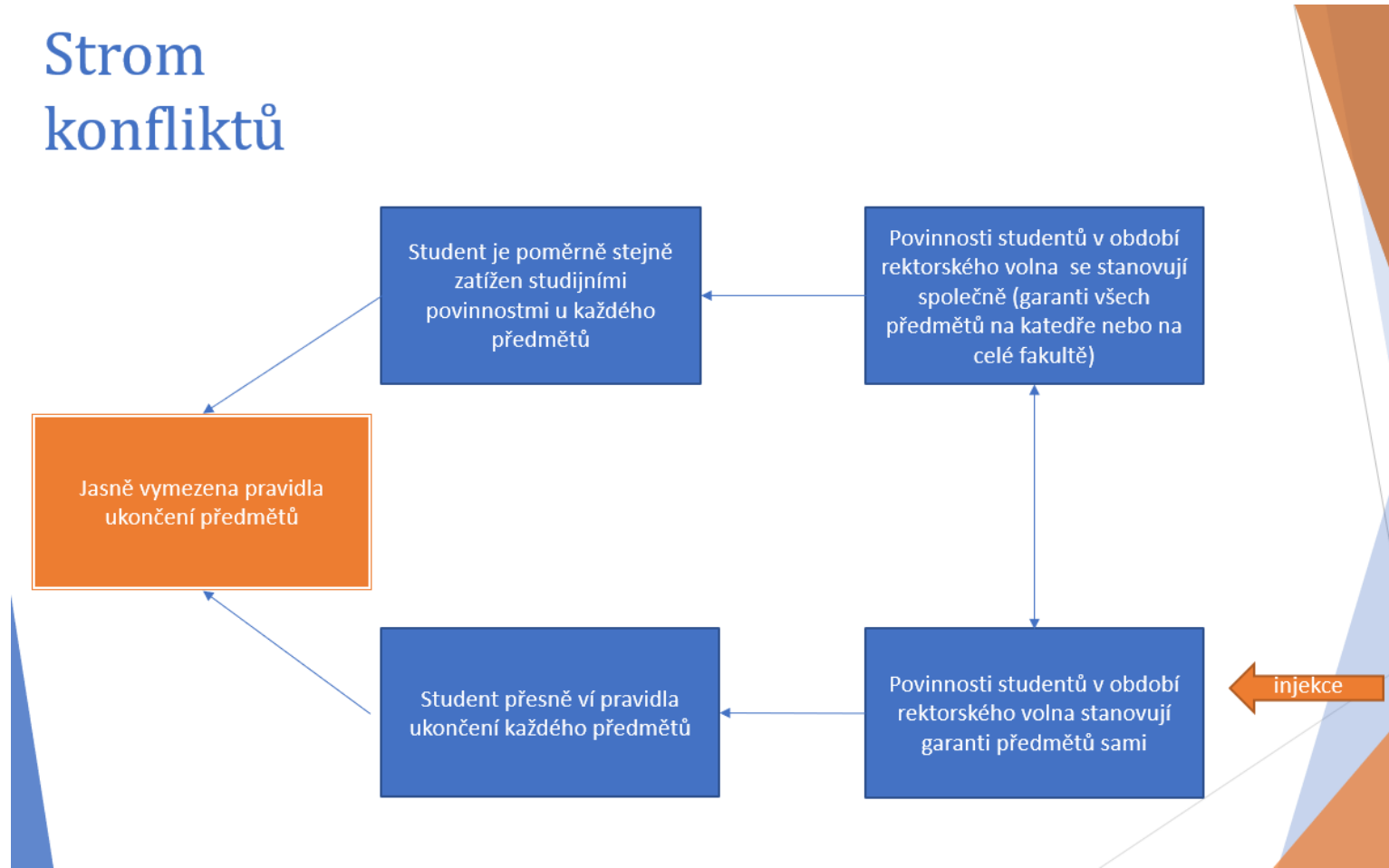
CRT



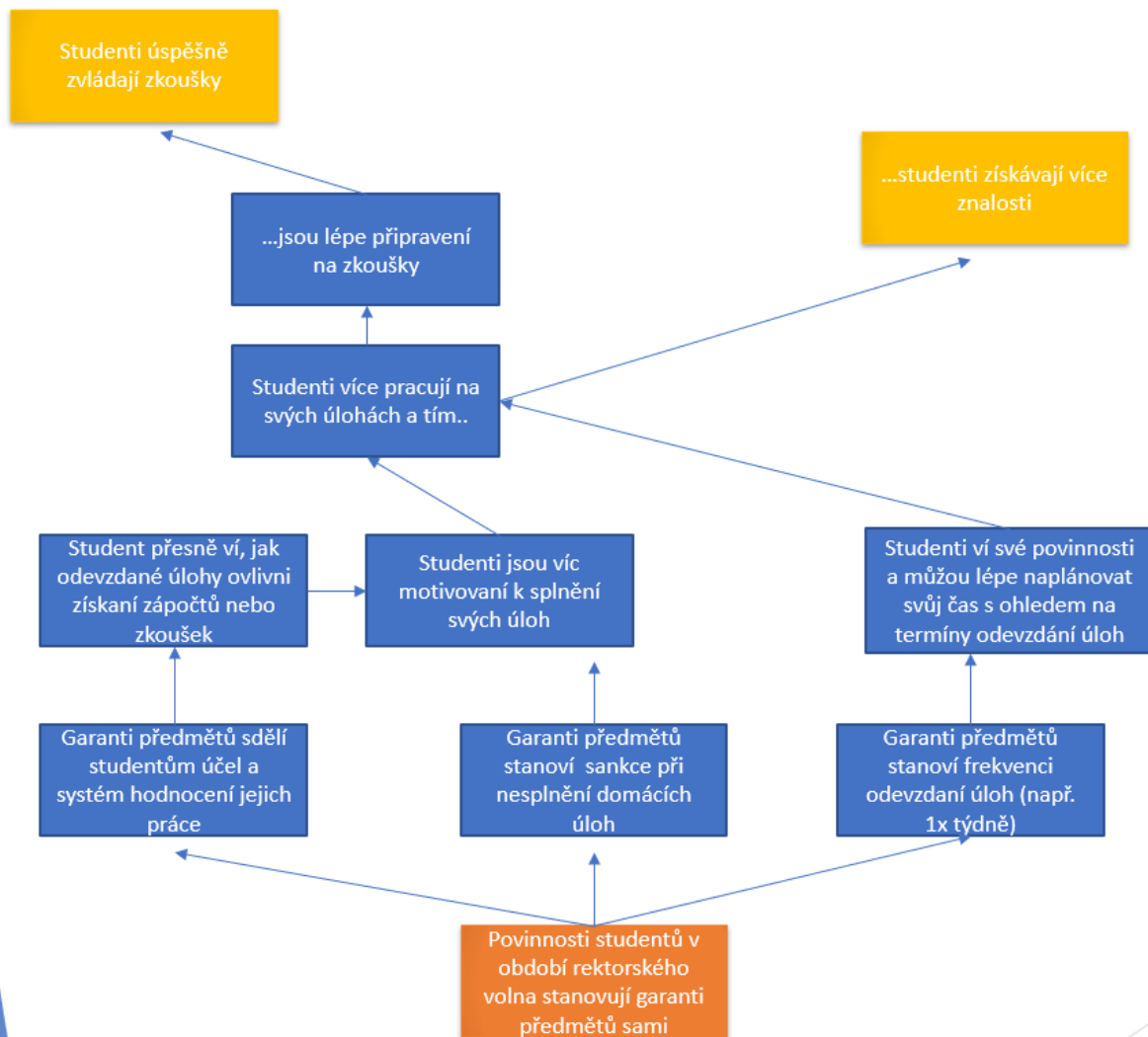
Strom současné reality

EC

Strom konfliktů



FRT



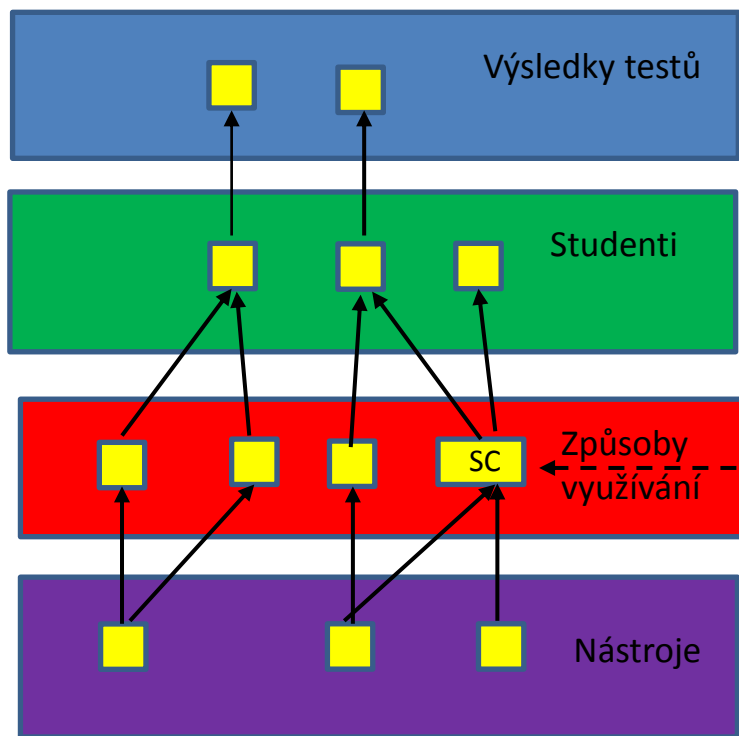
Strom
budoucí
reality

Shrnutí – home study

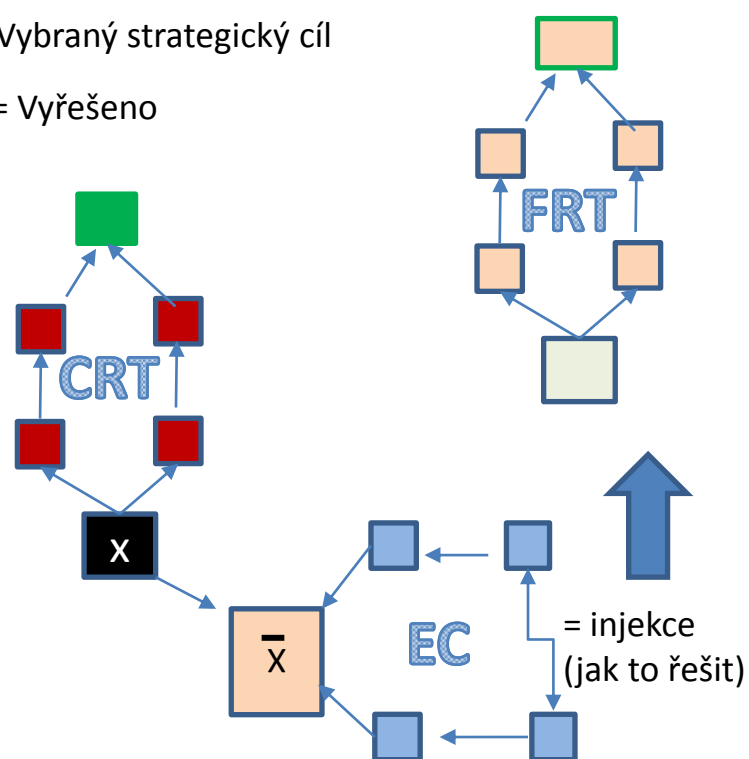
- Pomocí strategické mapy byly definovány strategické cíle u každé ze čtyř (*Učitele, Způsoby využívání zdrojů a metod, Studenti a Kvalita výuky*) perspektiv. Kvůli tomu, že je dosažení každého stanoveného strategického cíle spojeno s určitými překážkami, nutně je zjistit a odstranit hlavní problém(y), které v tomto brání.
- **Hlavními strategickými cíli jsou:** Úspěšně zvládnutí zápočtů a zkoušek distanční formou & Studenti by měli získat stejné znalosti jako kdyby studovali prezenční formou.
- U stromu současné reality je za klíčový problém považováno to, že nejsou úplně jasně vymezena pravidla ukončení předmětů distanční formou (jeden z cílů v oblasti strategické mapy *Učitelé*) a seznam nežádoucích efektů, které konečně povedou k tomu, že nebudou splněny hlavní strategické cíle.
- Strom konfliktů ukázal dvě cesty k žádoucímu řešení, z toho byla vybrána jedná, která poté byla použita pro vytvoření stromu budoucí reality.
- Závěrem je, že aby hlavní strategické cíle byly naplněny, je (mj.) důležité, aby učitelé přesně stanovili "pravidla hry": systém hodnocení odevzdaných úloh, způsob jak tyto úlohy ovlivní získání zápočtu a zkoušek a pravidelnou frekvenci odevzdání úkolů.

Grafický nástin řešení (BSC-CRE-EC-FRT)

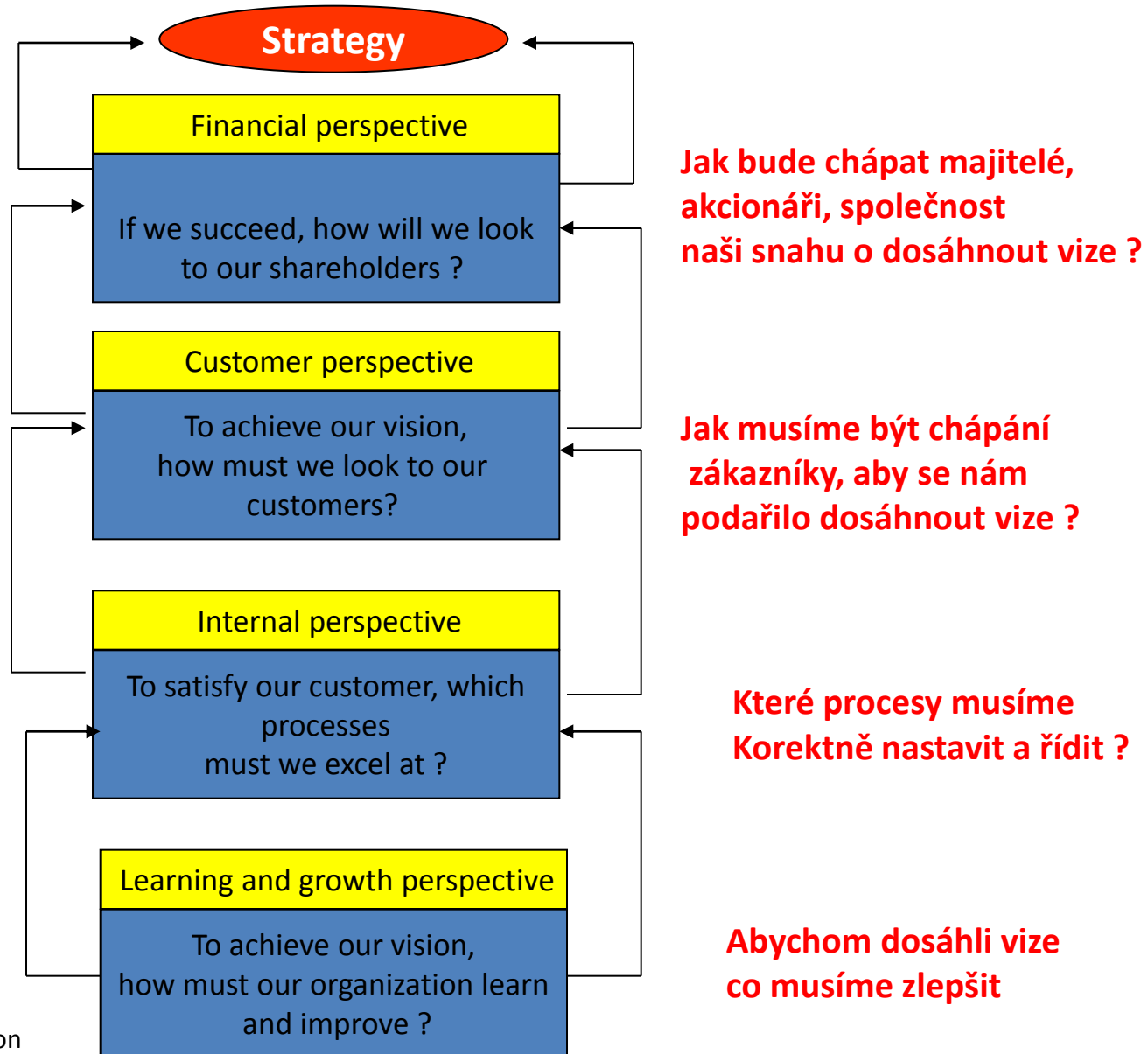
- = Strategický cíl
- = Nežádoucí efekt
- X = Klíčový problém (např. on-line přednášky nejsou v čase synchronizovány s dodávkou relevantních studijních materiálů- jaké problémy jsou spojeny s SC)
- = neporozumění zadání
- = Žádoucí efekt



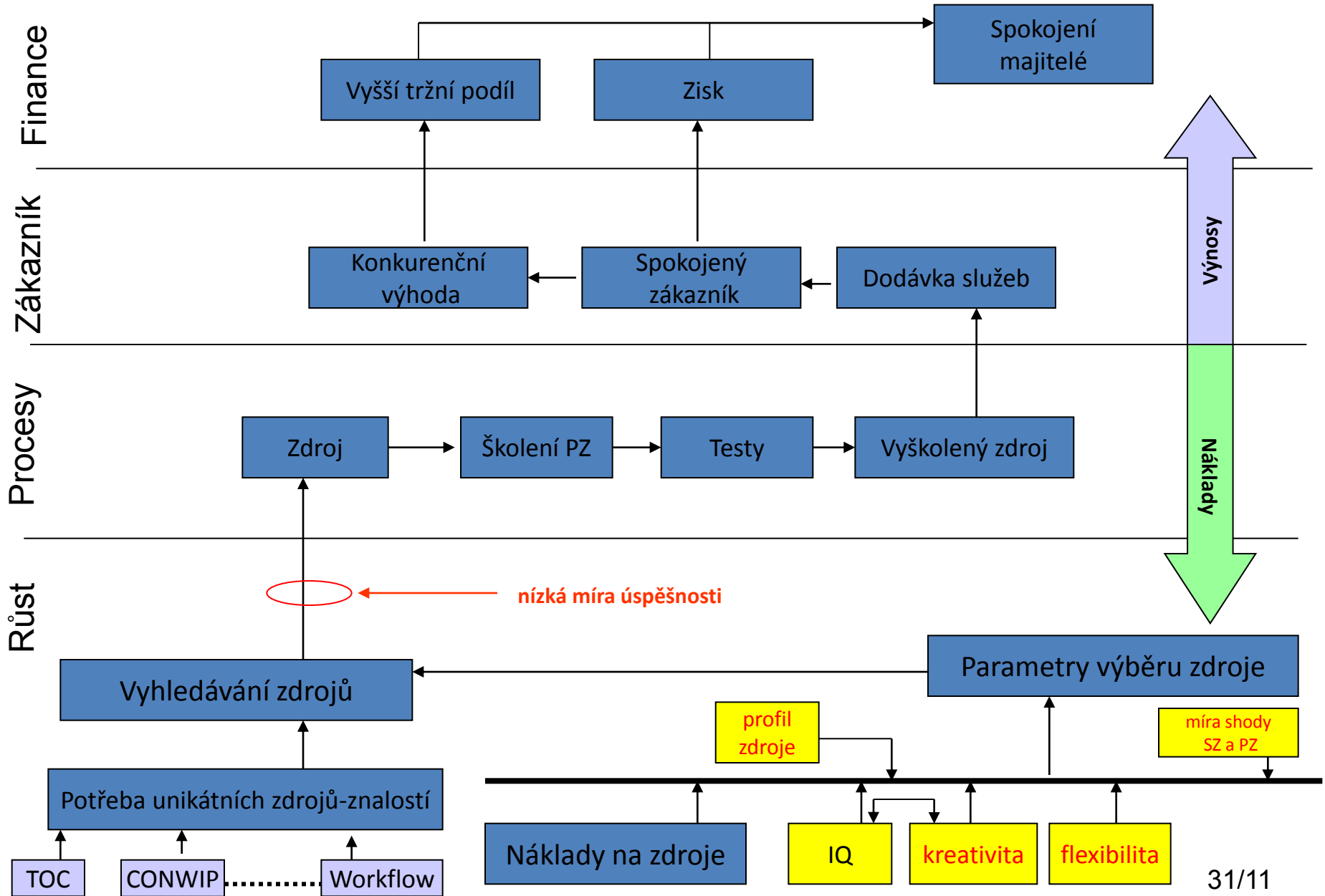
- SC = Vybraný strategický cíl
- = Vyřešeno



Strategy Map-The Simple Model of Value Creation



Strategická mapa (BSC)- velmi zjednodušené schéma



Test 1

- **What is the main goal of a company?**
 - A) Obtain the highest profit
 - B) Find solutions that will be in the best interests of stakeholders
 - C) Produce as many products as possible
 - D) A and C
 - E) None of the above

Test 2

- **Which of the following is Operations Management Technology not concerned with?**
 - A) Product & Service Technology
 - B) Process Technology
 - C) Globalization technology
 - D) Information Technology
 - E) All of the above

Test 3

- **Which of the following would be considered an input when converting inputs into outputs during the transformation process?**
- A) Land
 - B) Capital
 - C) Raw Materials
 - D) Facilities
 - E) All of the above

Test 4

- **Which of the following is not a key element of supply chain management ?**

A) Purchasing

B) Suppliers

C) Location

D) Logistics

E) Managers decision

A misty landscape with a dark foreground and a light, hazy sky. The text "THE END" is centered in the upper half of the image.

THE END

This Is The End
Beautiful Friend
This Is The End
My Only Friend The End
Of Our Elaborate
Plans The End
Of Everything That
Stands The End