

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Implementace metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku

Bc. Zuzana Rysová

**Diplomová práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Rysová**
Osobní číslo: **E11538**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Implementace metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika metody BSC, její implementace v podniku, návrhy a opatření k zavedení BSC.

Stanovení cíle práce


- 1) Konkurenceschopnost, metody měření konkurenceschopnosti
- 2) Metoda Balanced Scorecard
- 3) Charakteristika společnosti Dudingier s.r.o.
- 4) Implementace metody BSC
- 5) Zhodnocení, návrhy

Formulování závěru

Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- [1] HORVÁTH & PARTNER. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha 2 - Vinohrady: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
[2] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
[3] KOŽENÁ, Marcela. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. 1. vydání. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
[4] NÝVLOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
[5] THOMPSON, John a Frank MARTIN. Strategic Management. 5th edition. London: Thomson., 2005. 873 s. ISBN 1-84480-083-0.
[6] VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha 2 - Vinohrady: Profess Consulting s.r.o., 2004. 120 s. ISBN 80-7259-0055-7.


Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 20. června 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 3. 2013

Bc. Zuzana Rysová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Marcele Kožené Ph.D. za odborné rady, připomínky, ochotu a veškerou pomoc při vedení diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat generálnímu řediteli firmy Dudingier s.r.o. p. Pavlu Dudkovi a ostatním zaměstnancům této firmy, za spolupráci, vstřícnost a ochotu při poskytování informací. Poděkování patří také rodině, přátelům za poskytnutou podporu a zázemí.

ANOTACE

Tématem diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard v podniku Dudinger s.r.o. První část uvádí v současnosti používané metody pro řízení a měření výkonnosti podniku, s důrazem na podrobný popis metody BSC. V praktické části je představena společnost Dudinger s.r.o. a je proveden návrh na implementaci metody BCS v tomto podniku. V závěru práce je provedeno zhodnocení zjištěných výsledků metody BSC a jsou stanovena vhodná doporučení a návrhy do budoucna.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, konkurenceschopnost podniku, metody měření konkurenceschopnosti, finanční analýza, benchmarking, Dudinger s.r.o.

TITLE

Implementation of the BSC method in the company Dudinger Ltd.

ANNOTATION

The theme of this dissertation is the implementation of the BSC method in the company Dudinger Ltd. The first part presents current methods used for managing and measuring companies performances, it specifically describes the BSC method. In the practical part Dudinger Ltd. is introduced and as an example of the implementation of the BSC method within a company. The conclusion evaluates the results of the BSC method in the company and appropriate recommendations and proposals are made for the future.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, company's competitiveness, methods of measuring competitiveness, financial analysis, benchmarking, Dudinger Ltd.

OBSAH

ÚVOD	12
1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	13
1.1 KONKURENCE	13
1.2 KONKURENCESCHOPNOST.....	14
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	15
2 METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	17
2.1 SWOT ANALÝZA	18
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA.....	21
2.3 BENCHMARKING	22
2.4 BALANCED SCORECARD	24
3 METODA BALANCED SCORECARD	26
3.1 PODSTATA METODY BALANCED SCORECARD	26
3.2 OBSAH METODY BALANCED SCORECARD.....	28
3.3 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	30
3.3.1 <i>Finanční perspektiva</i>	33
3.3.2 <i>Zákaznická perspektiva</i>	34
3.3.3 <i>Perspektiva interních procesů</i>	35
3.3.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	36
3.4 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	37
3.4.1 <i>Tvorba předpokladů pro implementaci</i>	38
3.4.2 <i>Tvorba BSC</i>	38
3.4.3 <i>Proces rozšíření BSC</i>	39
4 SPOLEČNOST DUDINGER S.R.O.....	41
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
4.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	42
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	43
4.4 STRUČNÁ ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY DUDINGER S.R.O.....	44
4.4.1 <i>Finanční zdraví</i>	51
5 IMPLEMENTACE METODY BSC V PODNIKU DUDINGER S.R.O.....	56
5.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI	56
5.1.1 <i>Strategické cíle</i>	56
5.1.2 <i>Strategická mapa</i>	59
5.2 NÁVRH PERSPEKTIV METODY BSC	61
5.2.1 <i>Měřítka strategických cílů</i>	61
5.2.2 <i>Finanční perspektiva</i>	64
5.2.3 <i>Zákaznická perspektiva</i>	67
5.2.4 <i>Perspektiva interních procesů</i>	71
5.2.5 <i>Perspektiva učení se a růstu</i>	75
5.2.6 <i>Kritické faktory úspěchu</i>	78
VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	83
ZÁVĚR.....	87
POUŽITÁ LITERATURA	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení výkonnosti a závažnosti	19
Tabulka 2: Hodnoty Altmanova indexu v letech 2009 - 2011	52
Tabulka 3: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2009 - 2011 v osobách	53
Tabulka 4: Stav zůstatků na skladech v letech 2009 - 2011	54
Tabulka 5: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy	61
Tabulka 6: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy	62
Tabulka 7: Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů	63
Tabulka 8: Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu	63
Tabulka 9: Růst tržeb ve společnosti Dudinger s.r.o.	64
Tabulka 10: Rentabilita aktiv ROA	65
Tabulka 11: Poměr nákladů a tržeb	66
Tabulka 12: Počty nových zákazníků	68
Tabulka 13: Poměr počtu reklamovaných ks k objednaným kusům	69
Tabulka 14: Meziroční změna objednávek	70
Tabulka 15: Doba vývoje nového výrobku ve dnech	72
Tabulka 16: Poměr osobních nákladů a tržeb	73
Tabulka 17: Produktivita práce	74
Tabulka 18: Počet podnětů za rok na jednoho zaměstnance	75
Tabulka 19: Znázornění kvalifikační struktury zaměstnanců	76
Tabulka 20: Množství dosažených certifikátů řídicích pracovníků	77
Tabulka 21: Silné stránky společnosti	80
Tabulka 22: Slabé stránky společnosti	80
Tabulka 23: Příležitosti společnosti	81
Tabulka 24: Hrozby společnosti	81
Tabulka 25: Výsledná SWOT matice společnosti	82

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy	18
Obrázek 2: Matice závažnost/výkonnost	19
Obrázek 3: Matice příležitostí	20
Obrázek 4: Matice ohrožení	20
Obrázek 5: Etapy Benchmarkingu	24
Obrázek 6: Schéma metody BSC	28
Obrázek 7: Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle	30
Obrázek 8: Model hodnotového řetězce	35
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti Dudinger s.r.o.	43
Obrázek 10: Graf vývoje zůstatku na pokladnách v letech 2009 - 2011 v Kč	45
Obrázek 11: Graf vývoje zůstatku na BÚ v letech 2009 - 2011 v Kč	45
Obrázek 12: Graf vývoje zůstatku pohledávek z obchodního styku v 2009 - 2011 v Kč	46
Obrázek 13: Graf vývoje zůstatku dlouhodobých závazků v letech 2009 - 2011 v Kč	47
Obrázek 14: Graf vývoje zůstatku krátkodobých závazků v letech 2009 - 2011 v Kč	47
Obrázek 15: Graf vývoje vlastního kapitálu v letech 2009 - 2011 v Kč	48
Obrázek 16: Graf vývoje cizích zdrojů financování v letech 2009 - 2011 v Kč	49
Obrázek 17: Graf vývoje výnosů v letech 2009 - 2011 v Kč	50
Obrázek 18: Graf vývoje nákladů v letech 2009 - 2011 v Kč	50
Obrázek 19: Graf porovnání vývoje výnosů a nákladů v letech 2009 - 2011 v Kč	51
Obrázek 20: Graf vývoje Altmanova Z-skóre v letech 2009 - 2011	52
Obrázek 21: Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2011 v osobách	53
Obrázek 22: Graf vývoje zůstatků na skladech v letech 2009 - 2011 v Kč	54

Obrázek 23: Strategická mapa	59
Obrázek 24: Graf procentní změny tržeb v %	64
Obrázek 25: Graf rentability aktiv ROA	65
Obrázek 26: Graf poměru nákladů a tržeb.....	67
Obrázek 27: Graf vývoje počtu nových zákazníků	68
Obrázek 28: Graf porovnání počtu objednaných ks k počtu reklamovaných ks	69
Obrázek 29: Graf vývoje poměru reklamovaných ks k objednaným ks.....	70
Obrázek 30: Graf vývoje meziroční změny objednávek v %	71
Obrázek 31: Graf doby vývoje nového výrobku ve dnech	72
Obrázek 32: Graf vývoje poměru osobních nákladů a tržeb	73
Obrázek 33: Graf vývoje produktivity práce	74
Obrázek 34: Graf vývoje počtu podnětu za rok na jednoho zaměstnance.....	76
Obrázek 35: Graf kvalifikační struktury zaměstnanců	77
Obrázek 36: Graf vývoje dosažených certifikátů řídicích pracovníků	78

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BCS	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní účet
cca	Přibližně
CEO	Chief executive officer
ČR	Česká republika
CZK	Česká korun
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EUR	Euro
FO	Fyzická osoba
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IČO	Identifikační číslo
Kč	Koruna česká
m.j.	Měrná jednotka
např.	Například
odd.	Oddělení
OR	Obchodní rejstřík
os.	Osoba
p.	Pan
PO	Právnícká osoba
příl.	Příloha
RČ	Rodné číslo
ROA	Rentabilita aktiv

Sb.	Sbírka
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
s.	Strana
tis.	Tisíc
zák.	Zákon

ÚVOD

Konkurenceschopnost hraje v rozvinuté tržní ekonomice významnou roli, v odborné literatuře existuje velké množství metod pro její stanovení. Je důležité, aby si každý podnik uměl stanovit konkurenční výhodu a snažil se pracovat na jejím intenzivním rozvoji, který pak povede k posílení celkové konkurenceschopnosti podniku. V dnešní době lze zaznamenat neustále větší orientaci podniků na využívání strategického řízení. Protože jasná vize a její správné strategické uchopení, je základem pro úspěšnou budoucnost podniku. Jednou z metod, která se opírá právě o využívání podnikové strategie, je metoda Balanced Scorecard. Důvodem proč jsem si zvolila toto téma, je nejenom seznámení se s principy metody, ale také odhalení, zda je možné tuto metodu úspěšně implementovat ve zvoleném podnikovém prostředí.

Metoda Balanced Scorecard byla ve své době inovativní, protože jak bylo dříve zvykem, nezaměřovala se na řízení podniku pouze ve finanční oblasti, ale do řízení podniku začlenila také oblast vztahů se zákazníky, podnikové procesy a procesy učení se a růstu, které byly dříve opomíjené. Tato metoda si našla velmi rychle oblibu mezi společnostmi na celém světě.

Cílem diplomové práce je provést návrh metody Balanced Scorecard pro českou společnost DUDINGER s.r.o. Stanovit perspektivy, navrhnout měřítka pro jednotlivé perspektivy a navržení možných řešení pro její úspěšné zavádění. Dílčí cíle, o které se opírá stanovený hlavní cíl, jsou následující:

- návrh strategických cílů společnosti,
- odhalení vazeb mezi strategickými cíli,
- odhalení hrozeb, které mohou mít špatný vliv na naplňování strategie,
- návrh perspektiv metody Balanced Scorecard a jednotlivých měřítek.

Pro správné pochopení této metody budou v teoretické části diplomové práce nejprve objasněny základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti. Dále budou charakterizovány vybrané metody pro měření a následné řízení výkonnosti podniku s hlavním zaměřením na důkladnou charakteristiku metody Balanced Scorecard.

Praktická část diplomové práce bude odstartována stručnou charakteristikou společnosti DUDINGER s.r.o. Hlavním bodem praktické části bude již samotný návrh metody Balanced Scorecard.

1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Mnoho autorů používá termín konkurenceschopnost buď pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, nebo pro vyjádření převahy firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Je důležité si uvědomit rozličnost konkurenceschopnosti na makroekonomické, mikroekonomické úrovni a úrovni konkurenceschopnosti firmy v rámci daného trhu. V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky v porovnání s jinou ekonomikou, k měření výkonnosti slouží například indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu či ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí indikátorů, jako jsou produktivita, úroveň přírodních zdrojů či úroveň vzdělání. V globální ekonomice nestačí pouze na makroekonomické úrovni vytvářet příznivé klima, pro tvorbu hodnoty na podnikové a mikroekonomické úrovni to není postačující. Jsou rozhodující sofistikované a kreativní firmy, které disponují operativní praxí, jejichž efektem jsou zhodnotitelné výrobky a služby. Jen takovéto propojení příznivého makroekonomického prostředí a takovýchto firem přináší žádoucí efekt. Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. [13, s. 14-15]

1.1 Konkurence

Konkurence je soupeření, soutěžení mezi dvěma a více subjekty, které nazýváme konkurenty. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence nezůstává jen v oblasti ekonomie, ale přesahuje i do jiných oblastí jako je například sport. Podle slovníku marketingu jsou konkurence všechny způsoby, jak kupující může uspokojit své potřeby jinak, než koupí našeho výrobku. Konkurence znamená, že pro spotřebitele jsou dostupné varianty. [2, s. 91]

Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěženi. Konkurence jak již bylo jednou zmíněno, je vztah dvou a více subjektů, tedy konkurentů. Konkurent však, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- **musí být konkurenční** – musí mít konkurenceschopnost, tedy jednodušeji řečeno musí disponovat konkurenčním potenciálem,

- **musí mít konkurenční zájem** – musí chtít vstoupit do konkurence, disponovat specifickým potenciálem, tedy podnikavostí.

Je nutné se zamyslet a uvědomit rozdílnost mezi konkurencí jako výsledkem aktivit firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy. [14, s. 65]

Obklopuje nás konkurenční prostředí a naším hlavním cílem je uspokojení zákaznickových potřeb a přání. Kromě nás na trhu však existuje mnoho firem, které vyrábí nebo poskytují stejné služby, je to konkurence, a ta má stejný cíl jako my. Úspěšný chod podniku záleží na dobré znalosti konkurentů a trvalé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe, lepším způsobem, dokonaleji, rychleji než naše konkurence. Konkurenční podniky mezi sebou soupeří a snaží se získat zákazníka na svou stranu, aby si koupil právě jejich produkt. Pomocí porovnání velikosti a pozice na trhu s konkurencí si podniky zvolí správný druh marketingové strategie. Konkurenci je nutné analyzovat a na základě analýzy vypracovat konkurenční marketingovou strategii:

- **konkurenční varianty výrobku v rámci značky** – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku,
- **konkurenční značky v rámci výrobní formy** – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt,
- **konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – jedná se o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby,
- **konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby. [10, s. 29-30]

Sledovat konkurenci je důležité, sledovat své zákazníky je ještě důležitější. O výsledku konkurenční války totiž nerozhoduje konkurence, ale zákazníci. [2, s. 209]

1.2 Konkurenceschopnost

V širším pojetí lze konkurenceschopnost chápat jako soubor předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a s tím související zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnější a vnitřní rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity. Jedná se tedy o situaci, kdy dosahujete s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost podniku se odráží na podílu na trhu. Získáním, udržením či zvyšováním podílu na trhu získáme obrázek o konkurenceschopnosti podniku. Zlepšování konkurenční pozice firem stále více závisí na

využívání kvalitních vstupů. Za kvalitní vstupy se považují především, výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovní síly, tvorba a uplatňování inovací. Ve znalostní ekonomice je komplexní inovační systém předpokladem a podmínkou pro dlouhodobě udržitelný růst a konkurenceschopnost. Tento systém však nesmí být založený jen na samotném výzkumu a vývoji, ale také na tvorbě znalostí souvisejících s jejím uplatňováním a následnou realizací. V mezinárodním kontextu lze vymezit čtyři rozměry konkurenceschopnosti.

- **technologická konkurenceschopnost** – výdaje na vědu a výzkum, patenty, vědecké publikace,
- **znalostní konkurenceschopnost** – úroveň vzdělání, difúze technologií a její optimální využití,
- **cenová konkurenceschopnost** – v globálním světě dochází k razantnímu snižování nákladů, cenovou konkurenční výhodou mají země s nízkými jednotkovými pracovními náklady,
- **poptávková konkurenceschopnost** – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývojem země.

Konkurenceschopnost firem je nejenom důsledkem její tržní adaptability, ale je i výrazně ovlivněna podnikatelským klimatem. [8, s. 17]

1.3 Konkurenční výhoda

Definice konkurenční výhody podle M. Portera říká, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. [11, s. 15-21]

Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a navíc s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Obecně lze říci, že společnost, která chce vydržet, musí neustále pracovat na vynalézání nových výhod. Ale však jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako výhoda, protože pokud zákazníci nebudou chápat konkurenční výhodu jako

přínos, nebudou jí hodnotit kladně. Například pokud má nějaká společnost rychlejší dodávky než konkurence, nebude to výhodou pro zákazníky, pokud si zákazníci rychlost dodávky nebudou cenit. Společnost se musí zaměřit na poskytování výhod zákazníkům. Musí tedy pracovat na takových konkurenčních výhodách, které zákazníci ocení. [9]

Důsledným sledováním chování naší konkurence a reakcí na zjištěné údaje můžeme získat jistou relativní výhodu. Ta se promění na konkurenční výhodu tehdy, jestliže oblast relativní výhody je smysluplnou pro cílové zákazníky a je udržitelná po určitou dobu a nelze ji snadno napodobit konkurenty. Konkurenční výhody lze rozdělit do několika kategorií:

- **nákladová výhoda** – dosahujeme-li nižších nákladů než konkurence, což nám umožní snížit naši cenu v porovnání proti konkurenčním cenám,
- **diferenciální výhoda** – znamená významnou odlišnost přinášející zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence,
- **marketingová výhoda** – dosažená dominance pomocí marketingových aktivit v oblastech prodeje, povědomí o značce či výrobku, distribuce nebo jejich kombinací. [10, s. 32]

2 METODY MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Pro správné fungování podniku a jeho prosperující vývoj v budoucnosti je nezbytné sledovat jeho výkonnost. V dřívějších dobách byl brán zřetel spíše na finanční stránku výkonnosti a s ní spojené finanční výkazy. Vypovídající schopnost těchto finančních ukazatelů však nebyla dostatečná, bylo nutné vytvořit komplexnější metody pro měření a řízení výkonnosti podniku. Postupně byly zahrnuty ukazatele, týkající se vnitřních vazeb v podniku, vztahu podniku s okolím a jiné.

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Obzvláště v současné době, ve které dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně složité si konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které jsou schopny reagovat na měnící se podmínky podnikání, mají zajištěné průběžné sledování a vyhodnocování úrovně své výkonnosti, vynakládají úsilí o její trvalé zvyšování. Řízení výkonnosti, které se opírá o opakovaná měření, je předpokladem pro růst výkonnosti podniku. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a z aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnosti jejich provedení a jejich vlivu na celkovou výkonnost podniku. Efektivní hodnocení a řízení výkonnosti je základem pro dosažení naplnění stanovených cílů a zajištění úspěšného rozvoje podniku. Z těchto důvodů podniky implementují širokou škálu inovativních manažerských filozofií, přístupů, nástrojů, technik a metod, které pomáhají zvyšovat podnikovou výkonnost a posilovat konkurenční výhodu. [17, s. 13]

Řízení změn je nedílnou součástí podniku po více než dvě desetiletí. Zachycuje kritickou potřebu obchodních organizací zůstat konkurenceschopné. Organizacím, které nepřijímají vhodné změny, zůstává hrozba nebezpečí selhání, a je narušována jejich schopnost přežít ve stále dynamickém a konkurenčním prostředí. I když jsou příslušné změny intervence zavedeny, může absence systematického a integrovaného procesu pro nasazení změn zabránit organizacím v dosažení požadovaných přínosů. Přibývá důkazů, že mnoho pokusů o změny končí selháním. Někteří selžou důsledkem nesprávných nebo neúplných diagnóz, především vnitřního a vnějšího prostředí, což následně vede k nesprávným volbám ve formulování vhodných rámců změny. Jiní selžou, protože změna není nasazena integrovaným způsobem. Pečlivé zvážení vnitřních a vnějších zrovnání, otázkami vedoucími k rozčlenění úsilí na dosažení strategických změn, a konečně, i když změny jsou představeny vyrovnaným

způsobem, mohou stále skončit nezdarem, vzhledem k nedostatkům měřicích systémů pro sledování a kontrolování změn na trvalé základy. [4]

Pro měření a řízení výkonnosti podniku existuje velké množství metod. Nejprve bude nastíněna jednoduchá metoda SWOT. Poté bude vysvětlena nejzákladnější metoda. A to finanční analýza, která se však zaměřuje pouze na finanční stránku výkonnosti podniku. Dále bude uvedena metoda, která měří a hodnotí výkonnost podniku v porovnání s nejlepším podnikem s prokázanou praxí, tedy benchmarking. Nebude opomenuta ani velmi komplexní metoda Balanced Scorecard (BSC), které bude přiřazena zvláštní důležitost.

2.1 SWOT analýza

Je jednoduchým nástrojem, který stanovuje firemní strategickou situaci vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám. SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy, užívanou především v marketingu. S její pomocí je možné souhrnně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí dlouhodobého strategického plánování společnosti. Cílem firmy je omezení svých slabých stránek, posílení či podpora silných stránek, využití okolních příležitostí a předcházení potenciálním hrozbám.

K vnitřní situaci firmy se vztahují silné a slabé stránky, v této oblasti se vyhodnocují firemní zdroje, jejich využití, plnění stanovených cílů. K vnějšímu prostředí se vztahují příležitosti a hrozby, ty obklopují danou firmu a působí na ní prostřednictvím nejrůznějších faktorů. Je však nutno také zmínit, že SWOT analýza je metodou poměrně statickou a navíc velmi subjektivní. [10, s. 39]

Silné stránky +	Slabé stránky -
Příležitosti +	Hrozby -

Obrázek 1: Grafické vyjádření SWOT analýzy

Zdroj: [10]

Při tvorbě SWOT analýzy se sepisují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř oddělení. Pro určení jednotlivých stránek bývá využíván brainstorming, do každého oddělení se vepíše určitý počet faktorů s ohledem na rozsah a cíle analýzy. Po vypsání faktorů ovlivňující zvolenou firmu je vhodné udělat to samé pro dílčí aktivity, jako konkurenty, výrobky a tržní segmenty. U jednotlivých faktorů musíme pak definovat jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Pravděpodobnost výskytu daného faktoru dosáhneme pomocí využití vah. Rozsah hodnotící stupnice lze volit od 1 do 10 popřípadě od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot jednotlivých faktorů dává celkový odhad důležitosti (výkonnosti).

Tabulka 1: Hodnocení výkonnosti a závažnosti

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká

Zdroj: [10]

Po ohodnocení jednotlivých faktorů vytvoříme grafické zobrazení všech faktorů, při hodnocení silných a slabých stránek k tomu slouží matice závažnost/výkonnost. [10, s. 40]

Závažnost		Výkonnost	
		nízká	vysoká
vysoká		posílit	udržet pozici
nízká		nevýznamné	zvážit úsilí

Obrázek 2: Matice závažnost/výkonnost

Zdroj: [10]

Při analýzách okolních vlivů prostředí využíváme pro grafické vyjádření matici příležitostí a matici ohrožení, ve kterých se faktory dostávají do jednotlivých kvadrantů na základě síly působení a pravděpodobnosti výskytu.

Příležitost		Pravděpodobnost úspěchu	
		nízká	vysoká
	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

Obrázek 3: Matice příležitostí

Zdroj: [10]

Závažnost		Pravděpodobnost výskytu	
		nízká	vysoká
	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Obrázek 4: Matice ohrožení

Zdroj: [10]

Až podle tohoto vyhodnocení získáme přehled o tom, na které z faktorů se zaměřit, a na které si musíme dát pozor do budoucna. Především se jedná o ty, kde by mohlo dojít ke zvýšení pravděpodobnosti jejich výskytu nebo změně jejich závažnosti. [10, s. 40]

SWOT analýzu je možné využít jako nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, určitého projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Existuje více možností pro volbu strategie a záleží na managementu, kterou strategií se rozhodne uplatnit.

- **max - max strategie** – maximalizovat silné stránky a příležitosti,
- **min - max strategie** – minimalizovat silné stránky a maximalizovat příležitosti,
- **max - min strategie** – maximalizovat silné stránky a minimalizovat hrozby,
- **min - min strategie** – minimalizovat slabé stránky a minimalizovat hrozby. [23]

SWOT analýza shrnuje klíčové otázky z podnikatelského prostředí a strategické schopnosti organizace, které mají s největší pravděpodobností dopad na strategii rozvoje. Může být chápána jako základ, vůči němuž se soudí budoucí strategická rozhodnutí. Cílem je

identifikovat, do jaké míry jsou stávající silné a slabé stránky relevantní, nesmí se však opomenout hrozby, kterými se také musíme zabývat a v neposlední řadě vyhledávat a vydělávat na příležitostech v podnikatelském prostředí. [5, s. 102]

2.2 Finanční analýza

Před výkladem finanční analýzy je nutné zmínit, že systém finanční analýzy není žádným způsobem legislativně upraven právními předpisy nebo všeobecně uznávanými jednotnými standardy. Což provádění finanční analýzy do značné míry komplikuje, způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu, interpretace a srovnávání jejích výsledků. Buď se stejným pojmem přiřazují různé obsahy, nebo naopak různé pojmy jsou spojeny s představou stejného obsahu. Přestože neexistuje stanovená oficiální metodika finanční analýzy, vyvinuly se určité obecně přijímané analytické postupy. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR se snaží zavádět určité jednotné metodické prvky v oblasti finanční analýzy. [24]

Konkurenční prostředí v dnešní době umožňuje zdravé fungování pouze těm firmám, které nejenom že dokonale ovládají obchodní stránku své podnikatelské činnosti, ale i finanční stránku, která zastává velmi významnou roli.

Pravděpodobně stejně starý jako původ peněz je i původ finanční analýzy. Vlastí jejího původu jsou pravděpodobně Spojené státy americké. Tehdy se však spíše jednalo o teoretické práce, praktické použití na sebe nechalo čekat ještě několik desetiletí. Finanční analýza se přirozeně vyvíjela podle období, ve kterém měla fungovat. Podstatnou změnu však přineslo období využívání počítačů, protože se změnily i matematické principy a důvody, které vedly k jejich sestavování. [18, s. 7-9]

K významným nástrojům finančního řízení patří bezesporu finanční analýza, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a vytváří tak podklady pro budoucí rozhodnutí. Ukazatele finanční analýzy se využívají při identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku. Finanční analýza je nezbytnou součástí finančního řízení, protože funguje jako zpětná informace o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhnul, v čem se mu jeho předpoklady podařilo naplnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Bylo by omylem se domnívat, že to, co už proběhlo, nelze nijak ovlivnit a je tedy zbytečné zabývat se propočty ukazatelů z minulých období. Výsledky finanční analýzy totiž poskytují cenné informace, nejen pro vlastní potřebu podniku, ale také subjektům, které jsou s podnikem hospodářsky či finančně spjaty. Slouží tedy jako zdroj pro

další rozhodování a posuzování, potřebují ji nejen manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a v neposlední řadě i odborná veřejnost. Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Průběžná znalost finanční situace podniku umožňuje manažerům dospět k správnému rozhodnutí při získávání finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, poskytování obchodních úvěrů, rozdělování zisku a jiných finančních operací. Dobrá znalost finančního postavení je užitečná nejen ve vztahu k minulosti, nýbrž i pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Výsledky finanční analýzy minulého vývoje však při prognózování budoucnosti nelze přeceňovat. Pokud se výrazně mění vnější podmínky pro fungování podniku, nelze mechanicky aproximovat minulý vývoj do budoucna. Je možné se však z minulého vývoje poučit a na základě zjištěných informací hledat možnosti pro zlepšení hospodaření při respektování změněných podmínek. U finanční analýzy vycházíme z analýzy účetních výkazů: rozvahy, výkazů zisku a ztrát a výkazu toku peněžní hotovosti. Hodnotí se všechny oblasti hospodaření - zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita. Předpokladem je výběr vhodných ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnají jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, do kterého analyzovaný podnik patří. Potom je potřeba zabývat se vztahy mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat souvislosti. Výsledkem je interpretace výsledků, analýza situace a závěru pro další hospodaření podniku. [17, s. 26]

2.3 Benchmarking

Jednou z nejvíce používaných metod pro měření výkonnosti konkurence je benchmarking. Tato metoda byla vytvořena firmou Xerox. Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality, efektivnosti výroby určitého produktu, realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací či marketingových aktivit. Benchmarking se však nemusí omezovat pouze oblastí bezprostřední konkurence nebo rámcem daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod, přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. [22]

Trochu odlišná definice popisuje benchmarking za proces nepřetržitého a systematického srovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kteří byli uznáni jako vhodní pro toto měření. Účel tohoto procesu je jasně daný, definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Benchmarking se však neopírá o pouhé konstatování, že je někdo z našeho

okolí lepší či slabší, ale je založen převážně na změření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti.

Podle předmětu zkoumání se benchmarking dělí na tři typy:

- **benchmarking konkurenční** – zkoumá určitý produkt přímých konkurentů na trhu, mezi různými výrobci stejných produktů nebo mezi poskytovateli stejných služeb, jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu,
- **benchmarking funkcionální** – porovnává funkce určité organizace, zaměřuje se na jednu nebo více funkcí organizace,
- **benchmarking procesní** – zaměřuje se na měření a porovnávání konkrétního procesu organizace, zajímá se o konkrétní procesy organizací, které provozují podobnou činnost. [15, s. 120]

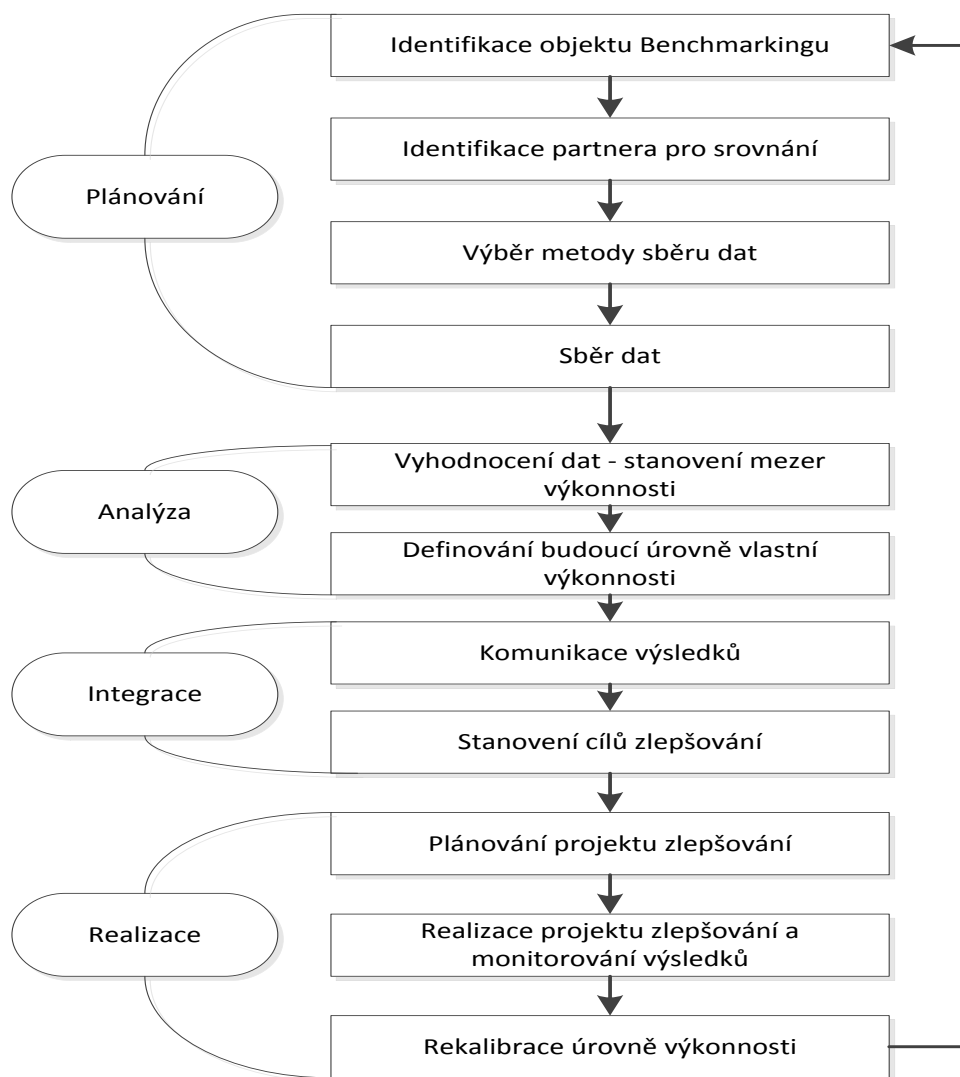
Dle místa uskutečňování benchmarkingu se dále člení na dvě skupiny:

- **benchmarking interní,**
- **benchmarking externí.**

Interní benchmarking se realizuje v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami. Předpokladem interního benchmarkingu je vysoká úroveň komunikace v celé organizaci. Používá se především u velkých a globálních společností.

Externí benchmarking využívá jinou organizaci jako partnera pro srovnávání a měření. Pro malé a střední podniky je tento typ benchmarkingu považován jako jediný možný, který mohou malé a střední podniky pro externí benchmarkingové hodnocení použít. Partnerství mezi podniky je zde velmi důležité. Působení vzájemné výhodnosti benchmarkingu pro obě strany je pro všechny strany přínosem. [15, s. 122]

Benchmarking se rozděluje do čtyř hlavních oblastí: plánování, analýza, integrace, realizace. K těmto čtyřem hlavním oblastem jsou poté přiřazeny jednotlivé etapy. Metodika benchmarkingu není založená na definování přesných pravidel a předpisů, které by ukazovaly a naznačovaly, jak by mělo být při realizaci postupováno. Konkrétní kroky vychází z aktivit znázorněných na obrázku. Jednotlivé kroky jsou vždy uzpůsobeny potřebám dané organizace a účelu prováděného benchmarkingového hodnocení.



Obrázek 5: Etapy Benchmarkingu

Zdroj:[15]

2.4 Balanced Scorecard

Je možné se setkat s různými modely pro identifikaci finančních a nefinančních výkonnostních měřítek. Podniky by si měly volit přístupy, které jsou pro ně co nejvýhodnější. Musí však platit, že systém strategických výkonnostních měřítek je napojen na základní podnikovou vizi. Strategická měřítka musí představovat klíčové faktory ovlivňující hodnotu podniku, jejich počet by neměl být příliš vysoký, měla by být navzájem propojena a měla by spolu souviset. [17, s. 194]

Významnost nefinančních měřítek výkonnosti zabudovali do svého konceptu Balanced Scorecard autoři Kaplan a Norton. Metoda Balanced Scorecard, ve zkratce jen BSC, doplňuje finanční měřítka, která odrážejí minulou výkonnost o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku

ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Finanční a nefinanční měřítka jsou potom součástí informačního systému, který je dostupný pro manažery na všech podnikových úrovních. Autoři zdůrazňují, že tato metoda není pouze systémem měřítka, je možné jí využít i jako strategický manažerský systém, kdy pak měřítka umožňují vyjasnit vizi a strategii podniku, jejich převedení do konkrétních cílů, plánování, komunikaci a zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. [21]

V dnešním podnikatelském prostředí není dostačující používat jen finanční měřítka, jsou příliš excelentní pohledem do minulosti a tíhnou k funkčnímu zaměření. Je nutné také podotknout, že současné společnosti často nepracují pouze podle funkčních struktur, daleko více se nyní využívají pracovní týmy, obsahující odborníky z různých oblastí. Finančním měřítkům chybí dlouhodobý pohled do budoucna a příliš se zaměřují na krátkodobý pohled, který však v dnešní měnící se době není dostačující. Nevytvářejí vztah ke všem úrovním podniku a nezdůrazňují také vzrůstající význam nehmotných aktiv, jež velmi často tvoří až tři čtvrtiny zdrojů hodnoty, vykazované v účetnictví. Mezi ně patří především: vysoce kvalitní výrobky nebo služby, motivovaní a hlavně zkušení zaměstnanci, pružné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci. [16]

3 METODA BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard vznikla jako reakce či popud na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem se potýká s problémem reálného propojení strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z možných důvodů je, že základnu operativních plánů tvoří právě většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečným způsobem charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvažovat všechny metriky - kromě finančních ukazatelů i ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

Balanced Scorecard je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a nejzajímavějších přístupů v oblasti výkonnosti. Orientuje se nejenom na samotnou problematiku měření výkonnosti ale i na zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. [20, s. 230]

3.1 Podstata metody Balanced Scorecard

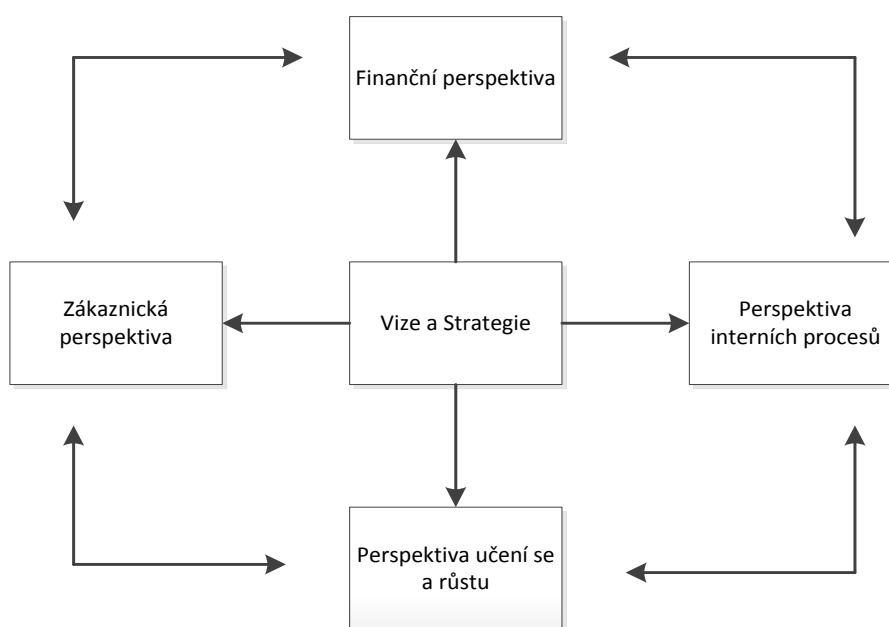
Než přejdeme k samotné metodě, je důležité si vyjasnit, co stálo za vznikem této metody a popsat jednotlivé milníky, které tomu předcházely. Správné pochopení významu a smyslu metody Balanced Scorecard je podmíněno vývojem v teorii a praxi řízení podniků. Primární záležitostí byla snaha odborníků o změnu podnikového managementu, z dosavadního ustrnulého systému řízení v dokonalejší, schopný co nejrychleji reagovat na turbulentní podnikové okolí. Tedy vytvořit takový systém, který by byl schopen pohltnout a zvládnout trvalé změny svého okolí. Impulsem k vytvoření této nové koncepce řízení, byla značná závislost dosavadního systému na podnikovém finančním účetnictví. Vznik turbulentní ekonomiky, která byla podmíněna ropnou krizí, odhalil, že finanční účetnictví a účetní výkazy jsou pohledem dozadu, tedy pohledem do minulosti. Tento pohled dozadu se označuje feed-back a není schopen plnit zvýšené nároky na tvorbu a konkurenční náročnost. Začalo tedy hledání nového pohledu, který by se více zaměřoval dopředu, tento pohled se nazývá feed-forward. Prvním krokem k vzniku nového pohledu bylo manažerské účetnictví. Tedy podrobnější a trochu jinak pojatý pohled na účetnictví. Do manažerského účetnictví tak dnes včetně klasické oblasti vnitropodnikového účetnictví spadá i oblast kalkulací, rozpočetnictví, rozhodovací úlohy a další. Tato změna se projevila i po organizační stránce, pro zřízení manažerského účetnictví byla vytvořena funkce controllera. Toto označení zapříčinilo také vznik controllingu. Náplň controllingu je bohatší než u manažerského účetnictví. Dalším stupněm ve vývoji bylo procesní řízení. Základní myšlenkou procesního řízení je snaha

o podložení nevýrobních procesů nepeněžními jednotkami, což se dosud nepraktikovalo. Provádí se procesní analýza, takovým způsobem, že se identifikují administrativní procesy a hledá se příčina, která způsobuje tvorbu nákladů. Tyto příčiny se označují cost drivers. Procesní řízení vznikalo v ekonomické oblasti, mezitím však techničtí pracovníci označovali procesní přestavbu podniku a hledání procesů a jejich cost driveru jako reengineering. V podstatě je procesní řízení a reengineering dvojím označením téhož. V praxi i v teorii se tedy aplikovaly a rozvíjely tyto následující čtyři přístupy: manažerské účetnictví, controlling, procesní řízení a reengineering, v různých podnicích podle preferencí. Pak se však objevil mnohem dokonalejší návrh systému řízení, jehož autory jsou R. Kaplan a R. Norton. Pro svou koncepci si zvolili název Balanced Scorecard, ve zkratce BSC jeden z možných českých překladů může znít následovně „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“. Autoři vychází z dosavadních přístupů a podporují jejich význam pro zlepšování podnikového řízení, ale poukazují i na existující nedostatky. Pokud se shrnou všechny dosud uvedené přístupy v jeden, zjistí se, že systém není ucelený, vyvážený, (v angličtině balanced) a že neposkytuje manažerům dostatek hodnotících veličin, (tedy score) a rovněž neposkytuje ucelený úplný přehled (tedy card) o výsledcích podniku. [19, s. 13-16]

Za vznikem BSC stojí společnost Nolan Norton Institute. Tato společnost v roce 1990 sponzorovala dvanáctiměsíční studii nazvanou Measuring Performance in the Organization of the Future (Měření výkonnosti v organizaci budoucnosti). Jedním z důvodů, proč Nolan Norton Institute, tuto studii financovala, bylo přesvědčení, že současné metriky podložené čistě finančními poměrovými ukazateli jsou už zastaralé. Vedoucím studie se stal David P. Norton, CEO společnosti Nolan Norton Institute. Akademickým konzultantem byl Robert S. Kaplan z Harvard Business School. V rámci své studie analyzovali desítky podniků na území USA. Jedním z nich byla i společnost Analog Devices, která k měření výkonnosti využívala nástroj nazvaný Corporate Scorecard (firemní výsledková karta), jež kromě několika tradičních finančních metrik obsahovala i výkonnostní metriky vztažené k dodacím lhůtám zákazníkům, kvalitě, počtu cyklů ve výrobním procesu a efektivitě vývoje nových produktů. Viceprezident Analog Devices pro zlepšování kvality a produktivity, se s oběma autory podělil o praktické zkušenosti z využíváním Corporate Scorecard, na základě diskusí pak vznikly určité úpravy, které vedly ke změně názvu na Balanced Scorecard. Prvotní studie shrnula své závěry již v prosinci 1990, ale samotný vznik Balanced Scorecard se datuje na přelom ledna a února roku 1992, kdy Norton a Kaplan publikovaly v Harvard Business Review článek The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (BSC – metriky, které podporují výkonnost). [25]

3.2 Obsah metody Balanced Scorecard

Metoda je založena na předpokladu využití všech předchozích přístupů, jež prezentují podnik navenek. Finanční analýza byla již dovedena do takové podoby, že plně vyhovuje účelům, rovněž i interní podnikové procesy lze v praxi zvládnout pomocí metod manažerského účetnictví, controllingu, procesního řízení či reengineeringu. Chyběla však podniková vize a strategie, která by byla dokonale rozpracovaná nejen pro finanční oblast, ale i pro oblast interních procesů. Chybějící oblasti, kterým dosud nebyla věnovaná pozornost, jsou oblast péče o zákazníky a oblast neustálého vývoje, rozvoje a zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců podniku. V žádných předchozích koncepcích nebyla brána zákaznická perspektiva a perspektiva učení se a růstu v úvahu. Autoři vytvořili jednoduché schéma, které je dokonalé pro snadné zapamatování a názornou prezentaci. Centrem tohoto schématu je vize a strategie. Toto centrum je pak obklopeno čtyřmi perspektivami. Aplikace vize a strategie se provádí ve všech čtyřech hlavních oblastech podniku. [19, s. 16-17]



Obrázek 6: Schéma metody BSC

Zdroj: [19]

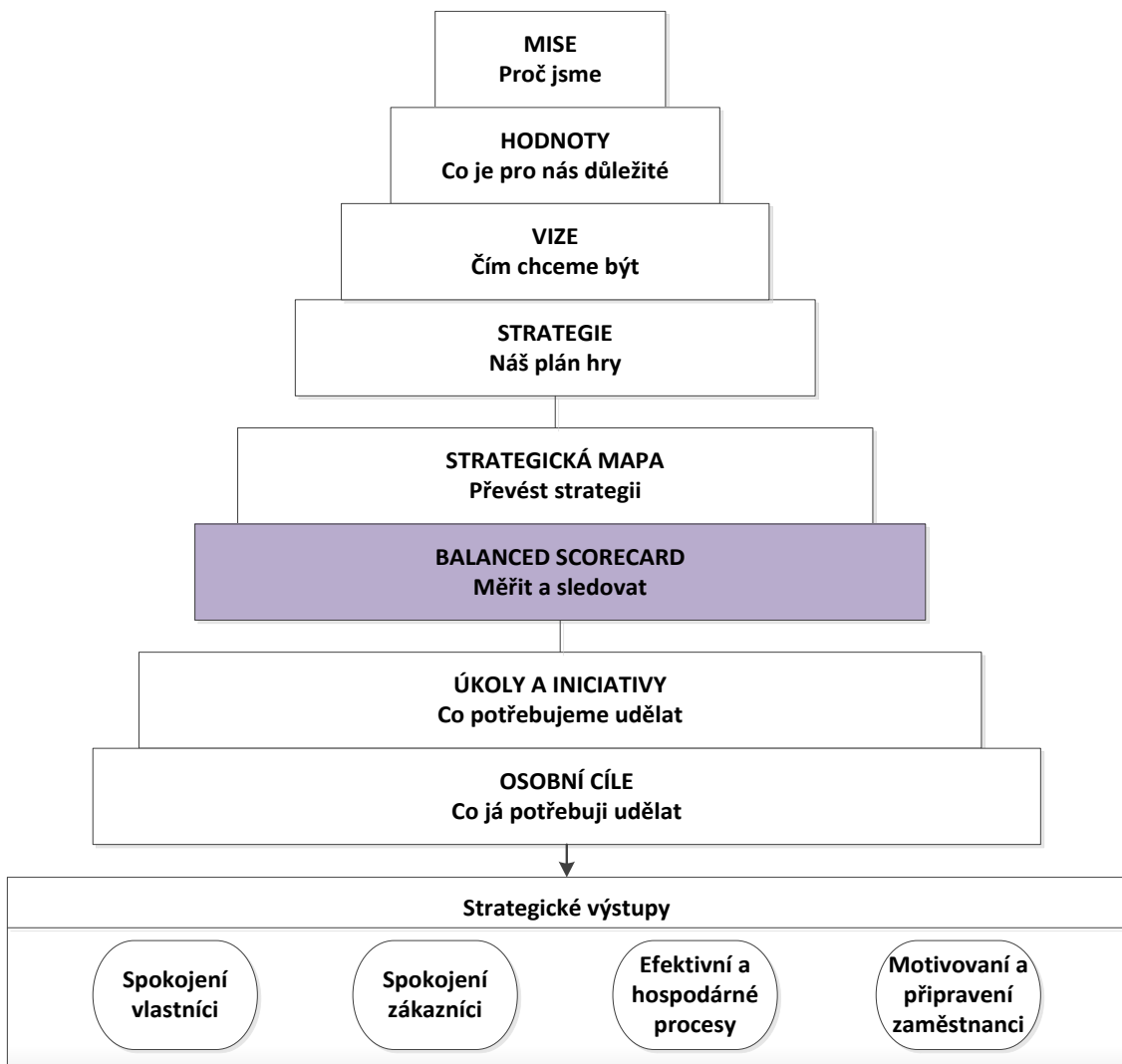
Schématu metody BSC je třeba rozumět jako ideje, co chci dělat a jak toho dosáhnout. Vize a strategie, se musí promítnout do všech oblastí podniku. Pokud dojde ke změně vize či strategie či obou, musí se rovněž promítnout změna i do všech čtyř oblastí. Propojení všech čtyř perspektiv znázorňuje nejen naznačení toho, že všechny změny transformované do perspektiv se musí promítnout nejen do sousedních oblastí, ale jde zde o neustálý koloběh, neustále vyvažování daných čtyř oblastí. Je nutné věnovat mimořádný zájem každé z těchto

oblastí a nepreferovat jen jednu. Základní schéma je doplněno základními otázkami, které každá oblast musí řešit, dále také konkretizací cílu. V neposlední řadě také nesmí chybět vymezení způsobu měření cílů, určení a stanovení druhů opatření. Vize a strategie by měla být vždy akceptována, to znamená aktivně společností přijata, není postačující, aby byla pouze vnucena vedením, to nebude mít tížený efekt. Pokud je totiž vize a strategie aktivně přijatá, stává se také pak motivačním faktorem u všech zaměstnanců bez rozdílu. Metoda BSC rozpracovává pro každou část jednu základní otázku, na kterou musí podniky znát vždy odpověď.

- **oblast finanční perspektivy:** Jak bychom měli vystupovat před akcionáři, abychom měli finanční úspěch? Jedná se o otázku prezentace výsledků.
- **oblast interních procesů:** Ve kterých podnikových procesech se musíme zlepšit, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?
- **oblast zákaznické perspektivy:** Jak vystupovat před zákazníky, abychom naplnili naši vizi?
- **oblast perspektivy učení se a růstu:** Jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat, abychom naplnili vizi?

Další rys, který odlišuje koncepci BSC od předchozích přístupů je požadavek, který je kladen na přesné měření výkonnosti podniku ve všech čtyřech oblastech. Každá oblast musí mít zcela konkrétně vyjasněny tyto následující záležitosti:

- musí být stanoveny cíle, a to zcela jasně, nelepším způsobem je pomocí číselného vyjádření,
- další záležitostí je přesné vyjádření cílu v konkrétních číslech, volba o rozhodnutí o měřítkách, v nichž budou cíle vyjadřovány, aby mohly být ve společnosti kvantitativně kontrolovány,
- dalším požadavkem, který je nutné si vyjasnit, je rozpracování souboru opatření, pomocí kterých by se mělo cílů dosáhnout, jsou to tedy záměry vedení, jednodušeji řečeno způsob jak dosáhnout požadovaného, způsob jak na to,
- posledním požadavkem je vyvolání a využití vlastní iniciativy zaměstnanců na všech úrovních v každé oblasti. [19, s. 17-20]



Obrázek 7: Měření výkonnosti ve vazbě na strategii a cíle

Zdroj: [20]

Koncept metody Balanced Scorecard získal rychle na svou stranu řadu příznivců. Bylo to odstartováno především zaváděním v desítkách amerických podniku, popularita díky tomu stále rostla, příčinou byla nejen propagace od samotných velkých podniků, ale i podpora z odborné veřejnosti.

3.3 Perspektivy Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard je tvořena čtyřmi základními perspektivami:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly umožňují stanovovat perspektivy, rovněž stanovují rovnováhu mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. [6, s. 32]

BSC není jen skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. Měla by vypovídat o strategii podniku. Toho lze dosáhnout propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčin a důsledků. Výstupní měřítka signalizují konečné cíle strategie, takzvané zpožděné indikátory. Měřítka hybných sil naznačují, co by měl každý zaměstnanec dělat, aby byla v budoucnu hodnota vytvořena, tedy předstižné indikátory. [6, s. 144]

Zdá se, že čtyři perspektivy BSC jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující. Tyto čtyři perspektivy by však měly být chápány jen jako určitá skica či šablona. Neexistuje žádný matematický teorém, který by dokládal, že právě čtyři perspektivy jsou nezbytné a dostačující. Podniky se nemusí tedy opírat pouze o čtyři základní perspektivy, ale mohou podle svých potřeb a specifikací zavést další perspektivy.

Pro konkretizaci popisu metody budou uvedeny některé základní cíle a příslušné metriky pro jednotlivé oblasti.

Zákaznická perspektiva

- uspokojení zákazníků,
 - % zákazníků spokojených s kvalitou,
 - % zákazníků spokojených s včasností dodávek.

Interní podnikové procesy

- účinnost a efektivnost nákupu a zásobování,
 - % reklamací kvality z celkového počtu dodávek,
 - % položek opatřených pomocí elektronického obchodu,
- řízení zásob,
 - % snížení hodnoty skladových zásob.

Učení se a růst

- kvalifikace pracovníků,
 - % pracovníků s požadovaným vzděláním,

- % pracovníků atestovaných pro danou pracovní funkci.

Finanční perspektiva

- řízení cash-flow,
 - % plateb pohledávek v terminálu,
 - % plateb závazků v terminálu.

Pro stanovení výkonových kritérií a postupný přechod od měření k řízení se obvykle doporučuje tento postup:

1. definice nebo prověření podnikové vize, poslání a strategie,
2. stanovení výkonových cílů, dílčích cílů a jejich metrik,
3. postupný vývoj podle získaných zkušeností.

Shrneme-li celkový postup zavedení výkonového měření, vznikne základní sled jednotlivých činností a doporučení.

1. definice poslání a cílů,
 - a. zapojení akcionářů,
 - b. stanovení klíčových faktorů, které mohou významně ovlivnit dosahování cílů,
 - c. přiřazení aktivit, klíčových procesů a zdrojů pro dosažení cílů.
2. výkonové metriky,
 - a. stanovení sady výkonových metrik pro každou organizační úroveň spolu s ilustrací výsledků, hlavních omezení, priorit a dílčích programů, které nejsou příliš nákladné,
 - b. shromáždění dostatečně úplných, přesných a konzistentních dat, které vykreslují výkonnost a podporují rozhodování o různých úrovních,
 - c. prezentace výkonů v užitečné a snadno použitelné formě.
3. informace o výkonech,
 - a. informace o výkonnosti se použijí pro její zlepšení,
 - b. poskytnutí údajů klíčovým akcionářům,
 - c. zveřejnění programu zlepšení,
 - d. podpora postupů efektivního rozhodování a řízení.

4. rozvoj řízení výkonnosti,
 - a. propojení rozhodování s kvantifikací výsledků,
 - b. vytvoření motivačního programu pro zlepšení řízení,
 - c. stanovení metrik pro kvalifikaci strategického plánování a rozhodování,
 - d. integrování řízení výkonnosti s každodenních aktivit organizace. [1, s. 93-92]

3.3.1 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti vlastníků. Zájem se obrací tedy na uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocování vložených prostředků. V této souvislosti je třeba měřit úroveň naplnění základního kritéria pro hodnocení podnikání, tedy čistou současnou hodnotu. BSC zachovává finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Proto by všechny cíle a generátory hodnoty ostatních perspektiv BSC měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojování vlastníků. [17, s. 195-196]

Úspěch či neúspěch strategie umožňuje u podniků orientovaných na zisk hodnotit právě finanční perspektiva. Pro finanční perspektivu je možné uvést příklady těchto strategických cílů:

- zvýšení výnosnosti,
- dosažení vysokého provozního zisku,
- zvýšení obrátu,
- přijímání ziskových zakázek,
- vysoká rentabilita kapitálu,
- zvýšení cash-flow. [3, s. 32]

U finanční perspektivy se jedná o propojování finančních cílů s celkovou strategií podniku. V jednotlivých fázích životního cyklu podniku se mohou finanční cíle lišit. Podniky aplikují tři základní typy strategií:

- strategie růstu,
- strategie udržení,
- strategie sklizně. [7, s. 49]

3.3.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě je pozornost zaměřena na zákazníka. Klíčová měřítka mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a další. Tato měřítka jsou vzájemně provázaná. Pokud problematiku zjednodušíme, dá se předpokládat, že spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení či v lepším případě přilákání dalších zákazníků a s tím souvisejícímu růstu podílu na trhu. Provázání této perspektivy na finanční perspektivu a na tvorbu hodnoty je evidentní prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, trhů nebo výrobních řad. Samozřejmě pouze výše tržeb není konečným signálem o výkonnosti podniku a tvorbě hodnoty. Je nutné zaměřit pozornost na problematiku podnikových procesů, které dávají možnost vůbec o zákazníka usilovat a uspokojovat jeho potřeby. [17, s. 196]

U perspektivy zákazníků je nejprve nutné identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou manažeři podnikat, a měřítka výkonnosti v těchto identifikovaných cílových segmentech. Tato perspektiva umožňuje formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost. [12, s. 528]

Podniky se dříve soustředily převážně na své interní možnosti, kladly důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Podniky pochopily, že nejen výkonnost produktů a inovace jsou důležité, ale také, že znalost zákazníku je hlavním bodem jejich pozornosti. Když podniky nepochopí včas potřeby svých zákazníků, budou nakonec zaskočeny konkurencí, která to dokáže lépe než oni. To je jeden z důvodů, proč se dnes podniky více orientují na zákazníky. Pro dosahování dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby, které poskytují zákazníkům hodnotovou výhodu. [7, s. 61]

Stanovení hodnotových výhod, které budou svým cílovým segmentům a cílovým zákazníkům poskytovat, je klíčem k vývoji cílů a měřítek pro zákaznickou perspektivu. Tímto způsobem zákaznická perspektiva BSC převádí poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku. [7, s. 62]

Zákazníci mají různé preference, odlišné požadavky a i při hodnocení vlastností výrobků nebo služeb přistupuje každý zákazník k ohodnocení jinak. Lidé, zákazníci jsou individua a na světě nenajdeme člověka, který by byl stejný, tudíž každý zákazník přistupuje k výrobkům, službám individuálně podle vlastních preferencí. Proces formulování strategie založený na podrobném průzkumu trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty s podobnými preferencemi, co se týče ceny výrobku, jakosti, funkčnosti, image, pověsti, vztahů a servisu.

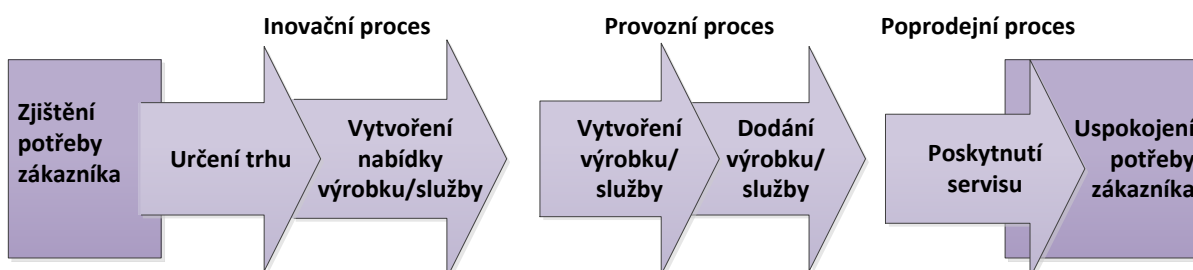
Jakmile jsou stanoveny cílové segmenty podniku, mohou se určit cíle a měřítka segmentu. Na základě empirických zkušeností, podniky volí často dva soubory měřítek. První všeobecně používaná měřítka jsou například: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků či ziskovost zákazníků. Druhý soubor představují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů: vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku. [7, s. 62-64]

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Každý podnik má svou specifickou soustavu procesů, jimiž vytváří hodnotu a dosahuje finančních výsledků. Existují dva předpoklady pro další rozvoj metod interních podnikových procesů, kterými jsou:

- musí se jednat o proces, tzn. soustavu na sebe navazujících činností,
- proces je hodnotový, plynule sleduje a zachycuje tvorbu hodnot v podniku.

Výše popsané předpoklady interních podnikových procesů lze přehledně zachytit pomocí hodnotového řetězce. [19, s. 61-62]



Obrázek 8: Model hodnotového řetězce

Zdroj:[7]

Podnikové procesy je třeba řídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejhošpodárnějším způsobem, tedy s co nejpříznivějším poměrem vztahu výstup/vstup. To znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec sestávající se z:

- **Inovačního procesu** v rámci, kterého jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. Sledují se a vyhodnocují informace o nových příležitostech a požadavcích. Na základě těchto zjištění jsou navrhovány a vyvíjeny zlepšení pro výrobky.

- **Provozního procesu**, tento proces začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje se a vyhodnocuje délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a samozřejmě náklady na proces.
- **Poprodejšího procesu**, který zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky, zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu.

Zde lze najít zdroje konkurenčních výhod, které přinášejí ekonomický zisk. V rámci interních procesů se vytvářejí předpoklady pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a možnosti vytváření hodnoty pro vlastníka. V rámci interních procesů se ukazuje jako nejvýhodnější, opuštění od tradičních způsobů měření výkonnosti podle středisek a center odpovědnosti, k přechodu měření výkonnosti procesů, které prostupují více odděleními. Tím lze podpořit zaměření pozornosti na jednotlivé procesy a efektivnost jejich provádění. V rámci interních procesů jsou důležité tři parametry, a to měření nákladů, kvality procesů a doby cyklu. [17, s. 196-197]

Perspektiva interních procesů umožňuje odhalit kritické procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků. Cílem této perspektivy je tedy posoudit, jak rychle, kvalitně a s jakými náklady je útvar schopen zajišťovat své aktivity, činnosti a procesy. Jednotlivá měřítka této perspektivy se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. [12, s. 529]

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Ostatní perspektivy odhalují obvykle velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a požadovanými schopnostmi. Pokud chce podnik tyto rozdíly odstranit, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Odstranění těchto rozdílů přispívá k zvýšení výkonnosti podniku. Základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [6, s. 35]

Schopnosti a spokojenost zaměstnanců souvisí s jejich produktivitou a udržením v podniku. Zvýšená produktivita, která může být měřena tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou zaměstnance, významně ovlivňuje hodnotu podniku. Pokud mají zaměstnanci

efektivně vykonávat svou práci, potřebují informace související se všemi ostatními perspektivami podle svých potřeb z hlediska svého pracovního zaměření. Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem informací nebudou spokojeni a nebudou přispívat k úspěchu podniku, pokud k tomu nebudou motivováni a pokud nebudou moci rozhodovat a jednat. Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, v rámci ní jsou profilovány budoucí dispozice a potenciál podniku. [17, s. 197]

3.4 Implementace Balanced Scorecard

Při zavádění BSC je vhodné zmínit, že se jedná o vrcholovou metodu, která završuje pyramidu předchozích přístupů a metod, které musí podnik nutně zvládat. Protože u metody BSC jde o co možná nejpřesnější „score“ měření výkonnosti podniku ve všech jeho částech, o přechod ke strategickému myšlení a jeho konkretizaci a to opět ve všech jeho částech. Od podniků by bylo nesmyslné, aby rovnou začínaly fází zavádění BSC. Nejlepší je postupně se připravovat na BSC. Jak již bylo zmíněno, podmínkou je zvládnutí předchozích přístupů. Podnik musí tedy zvládat své podnikové finanční procesy a své vnitřní procesy i ostatní problematiku řízení a ekonomiku vnitropodnikových procesů. K tomu účelu si může zvolit buď systém manažerského účetnictví nebo controlling. Poté je nutné, aby se podniky zabývaly procesní analýzou, která posunuje podnikové myšlení podstatně dopředu směrem k vyváženosti a komplexnosti podnikového řízení. Zde může být zvolena buď procesní analýza, nebo metoda reengineeringu. Až po této přípravě mohou podniky přistoupit k seznámení se a k prostudování metody BSC. [19, s. 23-24]

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou implementaci v podniku je kvalitní proces zavádění metody BSC. Na proces zavádění existují různé názory od různých autorů. Odlišnosti jsou dány především počtem fází, jejich obsahovou stránkou, ale hlavní podstata zavádění BSC je u všech autorů stejná. Obecné schéma pro implementaci Balanced Scorecard se skládá ze čtyř fází:

- vytvoření předpokladů pro implementaci,
- tvorba BSC,
- proces rozšíření BSC,
- kontrola a vyhodnocení zavedení BSC.

3.4.1 Tvorba předpokladů pro implementaci

Podnik si musí určit úroveň a organizační jednotky, pro něž má být metoda BSC zavedena. Velmi důležitým milníkem je také definování a výběr perspektiv. Podniky si mohou zvolit klasicky ze základních čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Některé podniky nemusí považovat tyto základní perspektivy za dostačující, není nikde zakázáno použití dalších nadstandardních perspektiv, naopak pokud nadstandardní perspektiva vyhovuje požadavkům podniku, je to velmi vhodné. Dále podnik musí zajistit řízení projektu BSC. Musí být tedy zajištěna správná organizace a průběh projektu, vzájemná komunikace mezi jednotlivými útvary v podniku a dostatečné množství informací. Je rovněž důležité, aby si podniky vytyčily kritické faktory úspěchu a standardizovaly používané metody. [3, s. 57]

3.4.2 Tvorba BSC

Před zahájením samotné tvorby metody Balanced Scorecard by měly podniky splňovat výchozí body:

- stanovení struktury Balanced Scorecard pomocí vymezení perspektiv,
- zajištění motivovaného týmu top managementu podniku, disponujícího dostatkem informací,
- srozumitelné postupy a standardy,
- kvalitně zdokumentovaná podniková strategie.

Je důležité, aby jednotlivé kroky tvorby Balanced Scorecard na sebe logicky navazovaly a byly vhodně uspořádané. Tvorbu metody BSC je možné rozčlenit do pěti fází:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů pomocí využití řetězce příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- schválení strategických akcí. [3, s. 61]

Strategické cíle sledují úkol konkretizace strategie podniku. Jednotlivým perspektivám BSC jsou vytvořeny konkrétní strategické cíle. Od vytvořených strategických cílů se odvíjí další aktivity tvorby BSC. Strategické cíle jsou základním kamenem metody BSC. Pro

uchování přehlednosti a srozumitelnosti metody by každá perspektiva měla v sobě skrývat čtyři až pět strategických cílů. Podnik by měl věnovat pozornost především strategickým cílům, jež odráží pro něj nejvyšší prioritu a díky nimž může být zajištěna konkurenceschopnost.

Řetězec příčin a následků. Jednotlivé strategické cíle jsou spolu propojeny a vzájemně se ovlivňují. Řetězec příčin a následků, neboli strategická mapa odkrývá a poukazuje na vztahy a závislosti mezi strategickými cíli, vysvětluje vzájemné účinky při dosahování cílů. Díky strategické mapě je možné přehledně vidět souvislosti a významy různých cílů, což pomáhá k detailnímu pochopení celé strategie. Vytvoření strategické mapy je podmíněno zajištěním silné komunikace a spolupráce mezi managementem a jednotlivými útvary podniku. Vypracování strategické mapy se skládá ze tří bodů:

- zobrazení vztahů příčin a následků,
- soustředění se na vztahy se strategickým významem,
- zdokumentování vzájemných vztahů. [3, s. 163]

Výběr měřítek je velmi významnou fází při procesu tvorby BSC. Měřítko umožňuje získat obrázek o sledování a zjištění úspěšnosti dosažení jednotlivých strategických cílů. Pro jeden strategický cíl se obvykle volí dvě měřítka, ve výjimečných případech tři. Každé měřítko by mělo být důkladně zdokumentováno, včetně popisů, vzorců a parametrů.

Stanovení cílových hodnot slouží k popisu strategických cílů. Cílové hodnoty by měly být do značné míry odvážné, náročné, dosažitelné ale však reálné. Pro určení cílových hodnot může podnik vycházet ze strany managementu nebo jsou stanoveny na základě analýz. Se stanovením cílových hodnot se také určují personální zodpovědnosti za jednotlivé cíle.

Určení strategických akcí je výběr projektů a akcí, které povedou k naplnění cílových hodnot. K prokázání reálnosti jednotlivých cílů, musí podnik porovnat disponibilní zdroje s cílovými představami. Porovnání se stává základem stanovení strategických akcí. Podle schválených strategických akcí je sestaven strategický rozpočet, díky tomu dochází ke spojení strategického a operativního plánování. [3, s. 201]

3.4.3 Proces rozšíření BSC

V rámci podniku existují dva směry, jak rozšířit metodu Balanced Scorecard:

- **horizontální rozšíření** – BSC se zavádí pro jednotky na stejné podnikové úrovni,

- **vertikální rozšíření** – BSC se zavádí mezi jednotlivými úrovněmi řízení, od vrcholové úrovně až po nižší úrovně organizace. [3, s. 217]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CARDA, Antonín. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
- [2] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9
- [3] *HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha : Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189*
- [4] Jayashree, P., & Hussain, S. J. (2011). Aligning change deployment: A balanced scorecard approach. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 63-85. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13683041111161166>
- [5] JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text and cases. 7th rev. media ed.* New York: FT Prentice Hall, 2006, p. cm. ISBN 02-737-1017-6.
- [6] KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
- [7] KAPLAN, S., NORTON, P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-032-5
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1.vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [12] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-726-1062-7.

- [13] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] NENADÁL, J. a kol. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vyd. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-
- [16] NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: John Wiley, c2005, xvii, 206 s. ISBN 04-716-8123-7.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [19] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.
- [20] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [21] KAPLAN, Robert S. a David D. NORTON. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*[online]. Harvard Business Publishing, 2013 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>
- [22] Specifické metody marketingové situační analýzy - 2. část. *BusinessInfo.cz: Oficiální portal pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, 1997-2013 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2-2808.html>
- [23] SWOT analýza. *Vlastnicestac.cz: PORADENSKÝ PORTÁL* [online]. VLASTNÍ CESTA, 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/swot-analyza>