

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenceschopnost finanční instituce

Bc. Veronika Zvolánková

**Diplomová práce
2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Zvolánková**
Osobní číslo: **E13549**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Konkurenceschopnost finanční instituce**
Zadávací 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 :

Cílem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti finanční instituce vybranými metodami. Práce bude obsahovat analýzu stávající situace v organizaci a návrhy na její optimalizaci.

Osnova:

- Popis základních pojmů.
- Metody pro měření konkurenční schopnosti.
- Představení vybrané finanční instituce.
- Analýza konkurenceschopnosti finanční instituce.
- Zhodnocení a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.

KÁŠPAROVSKÁ, Vlasta. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. Praha: C. H. Beck, 2006, 339 s. ISBN 80-717-9381-7.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

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. 4. 2015

Bc. Veronika Zvolánková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Doc. Ing. Marcele Kožené za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Poděkování patří i České spořitelně, a.s. za možnost zpracování této práce a poskytnuté rady a informace. V neposlední řadě děkuji celé rodině a blízkým za podporu během studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení konkurenceschopnosti bank. V práci jsou nejprve vysvětleny některé základní pojmy jako výkonnost a konkurenceschopnost. Následuje vymezení efektivního systému měření výkonnosti a popis metod, které jsou využívány k hodnocení výkonnosti bank. Nejvíce pozornosti je věnováno metodě Balanced Scorecard. V další části práce je představena Česká spořitelna, a.s. a systém řízení výkonnosti v této bance. V závěru práce je na základě metody Balanced Scorecard zhodnocena konkurenceschopnost této banky a následně je vyhodnocen i její systém řízení výkonnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

výkonnost, měření výkonnosti, konkurenceschopnost, banka, balanced scorecard, dynamický balanced scorecard

TITLE

The competitiveness of financial institution

ANNOTATION

This thesis focuses on evaluation of the competitiveness of banks. Thesis first explains some basic concepts such as performance and competitiveness. Followed by the specification of an effective system of performance measurement and description of the methods, which are used to evaluate the performance of banks. Most attention is dedicated to the Balanced Scorecard. In the next part of thesis is introduced Česká spořitelna, a.s. and performance management in this bank. In last part is evaluated the competitiveness of this bank based on the Balanced Scorecard method and subsequently is evaluated its performance management.

KEYWORDS

performance, performance measurement, competitiveness, bank, balanced scorecard, dynamic balanced scorecard

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
1.1 VÝKONNOST.....	14
1.2 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3 BANKA.....	16
2 KONKURENCE V BANKOVNÍM SEKTORU.....	18
3 SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	20
4 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	23
4.1 TRADIČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	23
4.2 MODERNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	24
4.3 BENCHMARKING.....	25
4.4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY KLIENTŮ	28
4.5 CRM.....	29
5 BALANCED SCORECARD	30
5.1 POČÁTKY METODY BSC.....	30
5.2 DŮVODY PRO ZAVÁDĚNÍ METODY BSC	30
5.3 STRUKTURA METODY	31
5.4 MĚŘÍTKA V BSC.....	32
5.5 VZTAH PŘÍČINA – DŮSLEDEK	32
5.6 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	34
5.7 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	35
5.7.1 Měřítko zákaznické perspektivy.....	35
5.8 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ.....	37
5.9 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	38
5.10 BSC JAKO STRATEGICKÝ MANAŽERSKÝ NÁSTROJ	39
6 DYNAMICKÝ BALANCED SCORECARD.....	40
6.1 NEVÝHODY BSC	40
6.2 SYSTÉMOVÉ MYŠLENÍ A SYSTÉMOVÁ DYNAMIKA.....	41
6.3 PŘEKONÁNÍ NEDOSTATKŮ BSC POMOCÍ PRINCIPŮ SYSTÉMOVÉ DYNAMIKY	42
6.4 POROVNÁNÍ TRADIČNÍHO A DYNAMICKÉHO BSC	44
7 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.....	45
7.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	46
7.2 STRATEGIE BANKY	47
7.2.1 Základní strategická koncepce	47
7.2.2 Strategie České spořitelny, a.s. 2012 – 2014.....	48
7.2.3 Strategické plány do budoucnosti.....	49
8 BALANCED SCORECARD V ČESKÉ SPOŘITELNĚ, A.S.	50
8.1 KAPESNÍ STRATEGIE.....	50
8.2 SUBJEKTY PODÍLEJÍCÍ SE NA TVORBĚ METODIKY BSC	51
8.3 ŘÍZENÍ INDIVIDUÁLNÍHO VÝKONU	52
8.3.1 Vazba na odměňování.....	53
8.4 TVORBA PERFORMANCE KRITÉRIÍ	54

8.5	PRINCIP HODNOCENÍ PERFORMANCE KRITÉRIÍ.....	55
8.6	TYPY REPORTŮ.....	56
8.7	STRATEGICKÁ MAPA A JEDNOTLIVÉ DIMENZE BSC.....	57
8.7.1	<i>Finanční dimenze</i>	58
8.7.2	<i>Zákaznická dimenze</i>	64
8.7.3	<i>Interní a procesní dimenze</i>	69
8.7.4	<i>Dimenze lidé</i>	72
9	ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.	76
10	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.	81
11	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ANEB DYNAMICKÝ BALANCED SCORECARD	83
	ZÁVĚR	86
	POUŽITÁ LITERATURA	89
	SEZNAM PŘÍLOH	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání BSC a DBSC.....	44
Tabulka 2: Základní údaje o ČS, a.s.....	46
Tabulka 3: KPI Finanční dimenze.....	58
Tabulka 4: Rizikové náklady.....	59
Tabulka 5: Nákladová efektivita.....	60
Tabulka 6: Kapitálová přiměřenost.....	61
Tabulka 7: Klientské vklady.....	61
Tabulka 8: Klientské úvěry.....	62
Tabulka 9: Provozní výnosy.....	63
Tabulka 10: Provozní zisk.....	63
Tabulka 11: KPI Zákaznická dimenze.....	64
Tabulka 12: Žebříček nejhodnotnějších značek.....	68
Tabulka 13: KPI Interní a procesní dimenze.....	69
Tabulka 14: Čekací čas na pobočce.....	70
Tabulka 15: Objem předpisů.....	71
Tabulka 16: Spokojenost s předpisy.....	71
Tabulka 17: KPI Lidé.....	72
Tabulka 18: Motivovanost zaměstnanců.....	73
Tabulka 19: Fluktuace zaměstnanců.....	74

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces benchmarkingu.....	25
Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka.....	28
Obrázek 3: Struktura BSC.....	31
Obrázek 4: Strategická mapa.....	33
Obrázek 5: Měřítko zákaznické perspektivy.....	35
Obrázek 6: Výpočet hodnoty.....	36
Obrázek 7: Obecný model hodnotového řetězce.....	37
Obrázek 8: Měřítko v oblasti zaměstnaneckých cílů.....	38
Obrázek 9: BSC jako strategický nástroj.....	39
Obrázek 10: Dynamické modely.....	42
Obrázek 11: Dynamický Balanced Scorecard.....	43
Obrázek 12: Dceřiné společnosti ČS, a.s.....	45
Obrázek 13: Řídící úrovně v ČS, a.s.....	46
Obrázek 14: Vize ČS, a.s.....	47
Obrázek 15: Hodnoty ČS, a.s.....	47
Obrázek 16: Strategické směry ČS, a.s.....	49
Obrázek 17: Účastníci performance management v ČS, a.s.....	51
Obrázek 18: Řízení individuálního výkonu v ČS, a.s.....	52
Obrázek 19: Kaskádování cílů v ČS, a.s.....	52
Obrázek 20: Profil zaměstnance ČS, a.s.....	53
Obrázek 21: Strategická mapa ČS, a.s.....	57
Obrázek 22: Segmentace zákazníků a značek ČS, a.s.....	64
Obrázek 23: Pozice ČS na trhu k 31. 12. 2013.....	65
Obrázek 24: Net Promoters Score.....	67
Obrázek 25: Dynamický model BSC.....	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura provozních nákladů	59
Graf 2: Provozní náklady	60
Graf 3: Skladba provozních výnosů	62
Graf 4: Čistý zisk	63
Graf 5: Zákaznická zkušenost CEI	66
Graf 6: NPS Loajalita	67
Graf 7: Stížnosti do D+1	71
Graf 8: Profesionalita zaměstnanců	72

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CEI	Index klientské zkušenosti (Customer Experience Index)
CFROI	Výnosnost investice
CRM	Řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management)
CSR	Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility)
ČNB	Česká národní banka
ČS	Česká spořitelna, a.s.
DBSC	Dynamický Balanced Scorecard
EAT	Čistý zisk
EB	Erste Bank
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
ECSI	Evropský model spokojenosti zákazníka
EGB	Erste group bank
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FSČS	Finanční skupina České spořitelny, a.s.
ICAAP	Vnitřní kapitál banky
KČ	Koruna česká
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti (Key Performance Indicator)
MIDI	Strategie (multikanálová, inteligentní, digitální, integrovaná)
MSE	Fyzické osoby podnikatelé a malé firmy s ročním obratem do 30 mil. Kč
MVA	Hodnota přidaná trhem
NPS	Index loajality (Net Promoters Score)
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Výnosnost vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ŘIV	Řízení individuálního výkonu
SIFI	Systémově významné instituce
YTD	Year to day

ÚVOD

Finanční instituce mají dlouholetou tradici, lidé si již navykli na banky jakožto finanční zprostředkovatele a dalo by se říci, že si vypěstovali i jistou závislost na tomto způsobu financování. Bankovní sektor je tedy nedílnou součástí běžného života i každé ekonomiky. Situace v bankovním sektoru se odráží v celé ekonomice, proto jsou právě zdravé a stabilní banky základním předpokladem jejího rozvoje. Téma práce „Konkurenceschopnost finanční instituce“ jsem zvolila právě díky tomu, že bankovní sektor má vysoký podíl na výkonu české ekonomiky a je tedy velice důležitý.

Konkurenceschopnost je potom základem úspěchu, bez ní nemůže banka dlouhodobě existovat. Chce-li být banka v dnešní době konkurenceschopná, stojí před ní nelehký úkol. Na českém bankovním trhu totiž působí velmi silná konkurence a koncentrace bankovních institucí stále sílí. Bankovní trh je dnes tedy trhem klientů a banky se musí vypořádat s převahou nabídky nad poptávkou. Navíc počátek 21. století je spojen s četnými změnami souvisejícími zejména s globalizací a vědeckotechnickým pokrokem. V takovém dynamickém prostředí je o to těžší udržet si svou konkurenční pozici.

Má-li být banka konkurenceschopná je potřeba, aby těmto změnám přizpůsobila i systém řízení a dokázala měřit, řídit a vyhodnocovat svou výkonnost. A tak se strategické řízení dostává do popředí zájmu moderních bank. Je stále více zapotřebí volit strategie růstu a efektivně je převádět do vnitřních procesů banky. K takovému řízení je zapotřebí soubor nástrojů, které umožní efektivně zpracovat a používat informace o výkonnosti banky, tak aby mohli reagovat na dynamické změny uvnitř i vně banky.

V první části práce jsou obecně vymezeny základní pojmy výkonnost, konkurenceschopnost a banka. Dále je zde věnována pozornost charakteristice konkurence v bankovním sektoru a vývoji konkurence v českém bankovním sektoru. Další kapitola potom definuje, jak by měl vypadat efektivní systém měření výkonnosti. Následně jsou zde uvedeny některé přístupy, které je možné využít k měření výkonnosti banky. Řadí se sem jednak klasické ukazatele výkonnosti jako například absolutní hodnoty zisku, ukazatele rentability a jiné nástroje, využívané v rámci finanční analýzy. Zmíněny jsou i přístupy založené na hodnotovém řízení, čili ekonomická přidaná hodnota, hodnota přidaná trhem, či CFROI. Takovou modernější, metodou, umožňující porovnání s konkurencí je zejména benchmarking. Stále větší úlohu v konkurenčním boji potom zaujímá řízení vztahu se zákazníkem, či měření spokojenosti a loajality zákazníků.

Rostoucí konkurence spolu s kritikou finančních ukazatelů dala vzniknout zcela nové metodě Balanced Scorecard (dále jen BSC), která umožňuje měření výkonnosti podniku z komplexního pohledu. Vzhledem k tomu, že je tato metoda využita k hodnocení konkurenceschopnosti vybrané banky, je jí věnována vlastní kapitola. Ta pojednává o tom, jak tato metoda vznikla, jaké jsou důvody pro její zavádění či možnosti využití. Podrobně jsou zde popsány jednotlivé perspektivy BSC, tedy finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. S ohledem na složitost a dynamiku okolního prostředí však v posledních letech začaly být zdůrazňovány i nedostatky této metody. Podle některých autorů totiž tradiční BSC nedokáže tuto dynamiku prostředí postihnout. V následující kapitole je tedy představena další generace této metody, tzv. dynamický BSC, který za pomoci využití základních principů systémové dynamiky překonává tyto nedostatky. Nicméně jak je v této kapitole naznačeno, i dynamický BSC má své negativní stránky.

V další části této diplomové práce je nejprve představena jedna z největších bank České republiky, tedy Česká spořitelna, a.s. a její strategie na období 2012-2014. Následující kapitola popisuje, z čeho se skládá systém řízení výkonnosti České spořitelny, a.s., k jehož tvorbě je využívána právě metodika BSC. Dále jsou zde na základě získaných interních informací České spořitelny, a.s. rozebrány jednotlivé dimenze strategické mapy z hlediska naplňování cílových hodnot.

Závěrečná část práce se zabývá zhodnocením konkurenceschopnosti této banky, v návaznosti na naplňování strategických cílů stanovených v rámci strategie 2012-2014. Na základě teoretických poznatků z první části je zhodnocen i systém řízení výkonnosti České spořitelny, a.s. a navržen model dynamického BSC, který je jednou z možností jak „vylepšit“ stávající systém řízení výkonnosti, tak aby lépe reagoval na měnící se prostředí.

První část práce je založena především na rešerši domácí a zahraniční odborné literatury. V navazující části práce se velice důležitým podkladem staly informace získané z interních zdrojů banky, dále potom Výroční zprávy České spořitelny, a.s. K ověření výkonnosti, jakožto základního předpokladu konkurenceschopnosti vybrané banky je použita metoda BSC. Závěry vyvozené v poslední části jsou založeny především na induktivním přístupu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti České spořitelny, a.s. a jejího systému řízení výkonnosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Než se dostaneme k samotným metodám měření a řízení konkurenceschopnosti podniku, je nejprve třeba objasnit pár základních pojmů jako: výkonnost, konkurenceschopnost a bankovní systém.

1.1 Výkonnost

Zvyšování podnikové konkurenceschopnosti je dnes velmi frekventované téma. Mezi základní předpoklady konkurenceschopnosti podniku patří jeho výkonnost a stabilita. Je zřejmé, že finanční výkonnost, kterou zjišťujeme prostřednictvím účetních a statistických dat, je posuzována zpětně za minulost, případně za současnost. Nicméně finanční výkonnost, jež je bezesporu předpokladem konkurenceschopnosti podniku, by měla prognózovat a plánovat i do budoucna, na podkladě strategických scénářů předpokládaného budoucího vývoje podniku. [31]

K pojetí slova **výkonnost** přistupují různí autoři odlišně. Obecně bychom mohli dle Wagnera (41, str. 17) tento pojem chápat jako: *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“* Tato definice je však velmi široká a nejspíše ani žádná přesná, či obecně uznávaná definice výkonnosti neexistuje. Sám Wagner uvádí, že výkonnost není objektivním způsobem uchopitelná, proto o ní existují rozdílné představy, v závislosti na subjektivním pojetí zájmových skupin (stakeholders). Důležité je však si uvědomit pro koho výkonnost měříme a interpretujeme. Z hlediska organizace je asi nejlepším řešením měřit a posuzovat výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům organizace, tedy z hlediska způsobu naplňování strategických cílů. I Neumaierová a Neumaier [31] uvádí, že výkonnost podniku závisí na řízení vztahů se stakeholders, mezi které patří především vlastníci, zaměstnanci a zákazníci. A dle nich má podnik největší výkonnost právě tehdy, když jsou všichni stakeholders spokojeni.

Dle Nenadála (31, str. 203): *„Je výkonnost míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.“*

Ať už je definice tohoto pojmu jakákoliv, platí, že **výkonnost podniku** je jedním ze základních předpokladů jeho dlouhodobé existence. Dle Pavelkové a Knápkové [33] výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku a to zvláště v dnešní dynamické době, kdy je pro podnik nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet.

1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Pojem výkonnost podniku bývá v literatuře často doprovázen širším pojmem konkurenceschopnost. Chtějí-li firmy v dnešním dynamickém světě přežít a prosperovat, musí být konkurenceschopné. To že jsou firmy výkonné, ještě nutně neznamená, že jsou konkurenceschopné.

Co se týče vymezení pojmu **konkurenceschopnost**, opět neexistuje obecně přijatá definice, ale celá řada definic:

Mikoláš [29] nahlíží na konkurenceschopnost jako na podnikatelský potenciál. Podle něj je základem konkurenceschopnosti odhalování potenciálů v realitě, kdy i na první pohled bezvýznamná myšlenka může být zdrojem budoucího úspěchu. A pokud firma nemá potenciál vnímatelný konkurencí, nelze hovořit o konkurenceschopnosti. Dále upozorňuje například na následující skutečnosti:

- Konkurenceschopnost není představována pouze konkurenční výhodou, ale firemní potenciál je dán i rozložením silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, přičemž je pro úspěch firmy zapotřebí udržovat rovnováhu mezi těmito složkami.
- Důležitá je dynamika vývoje potenciálu firmy v čase, ta může signalizovat začátek konce její konkurenceschopnosti.
- Konkurenční potenciál firmy je nutné zkoumat komplexně, vzhledem k vnitřním i vnějším konkurenčním předpokladům.
- I „nehmatatelné“ znaky firmy (kultura, image, goodwill, úroveň komunikace, organizační etika, atd.) jsou finančně neměřitelnými veličinami konkurenčních schopností firmy.
- V konkurenčním potenciálu firmy je třeba zohlednit i konkurenceschopnost odvětví a regionu, ve kterém podnik působí.

Dle **M. Portera** (36, str. 15-16): „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti 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 vyšší ceny než konkurence za rovnocennou užžitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody.*“

Porter [35] dále uvádí, že úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti konkurenčních silách, mezi něž patří: ohrožení ze strany nově vstupujících firem, tlak ze strany substitutů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty. Cílem konkurenční strategie potom není nic jiného, než najít způsob jak čelit těmto konkurenčním silám, či obrátit je ve svůj prospěch. Konkurenční strategie by tedy měla podniku pomoci zaujmout takovou pozici, která maximalizuje hodnotu jejich schopností a tím je odliší od konkurentů.

V rámci udržení své konkurenceschopnosti by podniky, v dnešním dynamicky se měnícím prostředí, měly být schopny uspokojovat potřeby a přání zákazníků, což by jim mělo pomoci získat konkurenční výhodu, která je odliší od svých konkurentů. Ideálně by tato konkurenční výhoda měla být dlouhodobě udržitelná, což je ale v dnešním hyperkonkurenčním prostředí téměř nereálné. A tak je v současnosti jednou z největších konkurenčních výhod schopnost firem předvídat budoucí potřeby zákazníků a rychle se měnit. [21]

1.3 Banka

Finanční instituce jsou jedním ze základních prvků finančního systému. Pro finanční sektor je z dlouhodobého hlediska charakteristické, že dominantní postavení při poskytování transakčních a zprostředkovatelských služeb v něm mají banky. [34]

Definice banky často vychází z toho, že banky jsou finanční instituce poskytující úvěry a přijímající vklady. Dle [7] je banka finanční zprostředkovatel, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu dočasně volných finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty a přerozdělování těchto dočasně volných prostředků.

Obecná definice banky podle **zákona o bankách č. 21/1992 Sb.**, popisuje banky jako právnické osoby založené jako akciové společnosti nebo státní peněžní ústavy, které přijímají vklady od veřejnosti a poskytují úvěry a mají k těmto činnostem povolení (licenci) od České národní banky.

Bankovní podnikání je realizováno na dvou základních principech, na principu návratnosti a ziskovosti. Přičemž nákup vkladů bankou i prodej peněz formou bankovních úvěrů probíhá na principu návratnosti. Uplatnění ziskového principu je významné především z dlouhodobého hlediska, neboť tvorba bankovního zisku je základním předpokladem nejen pro samotnou existenci banky, ale musí dosahovat takové úrovně, aby umožnila další rozvoj banky. [18]

Bankovní obchody se nejčastěji člení podle toho, jak se projeví v bilanci banky. Dle tohoto kritéria lze bankovní obchody členit na: [27]

- **Aktivní obchody**, které se odrážejí v aktivech banky, řadí se sem například poskytování úvěrů, či investice do cenných papírů.
- **Pasivní obchody**, projevující se v pasivech banky, zejména tedy sběr klientských vkladů, emise vlastních dluhopisů, či přijímání úvěrů na mezibankovním trhu.
- **Neutrální obchody**, které jsou bilančně neutrální a evidují se v podrozvahové evidenci, jako vystavení akreditivu, poskytnutí záruky apod.

Pro banky je obecně typická **přísnější míra regulace**. Přičemž primárním cílem bankovní regulace není zamezovat pádu jednotlivých bank, či chránit střadatele, ale chránit stabilitu celého bankovního systému a přispívat tak ke stabilitě celého finančního systému. V rámci této regulace ČNB dohlíží na tzv. **kapitálovou přiměřenost** bank. Ta představuje pro banky povinnost udržovat určitou minimální výši kapitálu vzhledem k objemu a rizikovosti svých aktiv. V současnosti se bankovní sektor řídí regulatorními opatřeními **Basel III**, jejichž cílem je zlepšit odolnost bank v krizových situacích prostřednictvím zpřísněných požadavků na kapitálovou přiměřenost a na kvalitní prvky řízení bank.

Počet a struktura finančních institucí je v každé zemi velice rozdílná. Ačkoliv byl vývoj bankovního sektoru v různých zemích odlišný, ve většině ekonomik zaujímají banky velmi významné postavení. O vlivu bank na ekonomiku, její efektivnost, hospodářský růst a další ekonomické faktory existuje mnoho odlišných názorů. Nicméně o jejich důležitosti svědčí fakt, že mnoho bank se řadí mezi tzv. **systémově významné instituce (SIFI)**. Dle ČNB [19] není vzhledem k rozmanitosti podmínek, pravidel a rozvinutosti různých finančních trhů vymezení tohoto pojmu jednoznačné. Nicméně ČNB považuje za SIFI takovou instituci, jejíž selhání by způsobilo vysoké ztráty věřitelům či akcionářům ve formě přímých nákladů. Z makroekonomického hlediska je pak SIFI takový prvek systému, jehož selhání by ohrozilo hladké fungování systému jako celku s následným negativním dopadem do reálné ekonomiky.

2 KONKURENCE V BANKOVNÍM SEKTORU

Nejprve je nutné říci, že vysoká koncentrace aktivit v rukou několika málo bank není zrovna ideální. V takovém případě mají tyto banky výhodné postavení k tomu, aby mohly stanovit a udržovat vyšší úrokové marže a dále mají silnou vyjednávací pozici. To nastoluje otázku, zda je takový bankovní sektor efektivní a zda jeho výnosnost není jen výsledkem dosahovaných zisků na úkor klientů kvůli monopolním cenám. Naproti tomu existuje celá řada studií, které prokazují, že vznikající firmy, jejichž investice jsou závislé zejména na bankovních úvěrech, rostou dynamičtěji, pokud je bankovní sektor koncentrovanější. To je způsobeno zejména tím, že velké banky nemusí nedostatek informací o nových firmách kompenzovat rizikovou přirážkou a vyššími úrokovými sazbami. [34]

Celkově lze říci, že i na bankovním trhu, stejně jako všude jinde, je konkurence žádoucím jevem. Pro každou banku totiž představuje vnější sílu, která ji nutí zdokonalovat. Konkurence navíc nutí banky inovovat své produkty, udržovat kvalitu, či zabraňuje v přílišném odchylování od cen, které nabízejí ostatní banky. [5]

Banky se v minulosti pohybovaly v relativně nekonkurenčním období. Vstup do bankovní sféry podléhal striktní regulaci. Tato regulace navíc dávala bankám, v období, kdy na trhu převažovala poptávka, poměrně malý prostor pro nové tržní příležitosti a vlastní cenovou politiku, což je do určité míry chránilo před další konkurencí. Poslední tři dekády minulého století však přinesly významné deregulační změny, které spolu s nástupem informačních a komunikačních technologií otevřely prostor pro nové trhy. Tím se světový bankovní trh začal postupně stávat trhem globálním a zvýšil tak konkurenci. Dnešní trh, je trh s převahou nabídky, tedy trhem klientů, jejichž požadavky a chování jsou základními faktory podnikatelské úspěšnosti bank. Klienti jsou informovanější, rostou tedy i jejich nároky na finanční služby. Na bankovním trhu existuje široká nabídka dostupných produktů. Takový charakter trhu zostřuje konkurenci mezi bankami a tím zvyšuje i náročnost na bankovní řízení.[18]

Dle [18] sílí konkurence mezi bankami klade důraz zejména na dva faktory, na cenovou konkurenci a na tvorbu hodnoty pro klienty. Oba faktory vytváří budoucí podobu finančního trhu. Vzhledem k tomu, že cenová konkurence má své omezené hranice, je pozornost bank věnována především oblasti budování stabilních vztahů s klienty a tvorby hodnoty pro klienty.

V **českém bankovním sektoru** došlo v minulosti k zamezení konkurence hlavně díky jeho pomalé privatizaci a ochraně domácích bank před konkurencí. Nedostatečná konkurence byla vyvolána také tím, že ČNB chránila krachující banky, kterým nebyla schopna dostatečně rychle odebrat licence. Takové banky potom podnikaly s vysokým hazardem, konkurovaly efektivním bankám a tak ještě více podkopávaly konkurenční prostředí v bankovním sektoru. Poučením by mělo být, že při hledání odpovídající struktury bankovního sektoru by tato struktura neměla být „vytvořena“ pouze politickým zájmem či aktivitami centrální banky. Státem řízená konsolidace bank může vyústit k vytvoření bank, které jsou „příliš velké, aby zkrachovaly.“ A z hlediska dohledu a regulace jsou velké banky vždy problematické. Vlády a centrální banky se totiž dostávají do pastí, protože potřebují velké banky a silný bankovní sektor, který by byl mezinárodně konkurenceschopný. Současně jsou však za tyto banky odpovědné a o to obtížnější je potom situace státu, pokud tyto banky vlastní. [34]

V bankovníctví je konkurence většího rázu než u jiných odvětví, což je dáno především charakterem bankovního obchodu. Konkurovat si totiž mohou produkty v rámci jedné banky (vklady na viděnou, termínované vklady, běžné účty atd.), produkty stejně zaměřených, ale i odlišných institucí. Do oblasti bankovního sektoru totiž vstupují i mimobankovní konkurenti jako například, stavební spořitelny, penzijní fondy, leasingové společnosti apod. Bankovní ústavy pracují s homogenním i silně diferencovaným produktem. Homogenním produktem je například obchod s penězi, diferencovaným produktem je pak například poskytnutí úvěru, kde se neřeší pouze peníze jako takové, ale jejich konkrétní výše, čas, úroková míra v závislosti na schopnosti dlužníka splácet a další otázky. Tento bankovní produkt je tedy individualizován nejen v mezi konkurencí, ale i v rámci jedné banky. V rámci konkurenceschopnosti tedy vznikají produkty, které mají stejné podmínky na trhu. Mezibankovní konkurenci lze považovat za nedokonalou, jestliže zákazníci nemají v daném místě jinou možnost a musí spolupracovat jen s jedinou bankou. Naopak, ale také může s nárůstem konkurence vzniknout tzv. overbanking, čili „přebankovanost“, což by znamenalo drahý a iracionální počet bank a jejich poboček připadajících na určitý počet zákazníků. Soutěží v bankovním sektoru se myslí především cenová konkurence, ceny jsou totiž většinou jediným prostředkem k boji na konkurenčním trhu, kde existuje mnoho kupujících a prodávajících. A v současnosti to jsou často právě poplatky za vedení běžných účtů, které způsobují přechod klienta ke konkurenci. Nicméně cena není jediným soutěžním prostředkem, každá banka má nějakou konkurenční výhodu, například rozsáhlou pobočkovou síť, lepší zabezpečení bankomatů, lepší úřední hodiny, kvalitnější elektronickou síť, apod. [5]

3 SYSTÉM MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Základním předpokladem růstu výkonnosti podniku je řízení výkonnosti opírající se právě o její měření. **Měření výkonnosti** lze definovat jako souhrn metrik použitých ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí, či jako přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům. Tento přístup zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikaci či reportování výkonnosti vůči stakeholderům, a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti. Měření výkonnosti podniku poskytuje informace nezbytné k ověření účinnosti strategie. Správně navržený systém měření výkonnosti může být použit jako základ pro strategické, taktické i operativní řízení podniku. Toto měření vychází z identifikace klíčových faktorů úspěchu, tzv. **KPI** (Key performance indicator), které ovlivňují výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami. [23][33]

Wagner [41] uvádí, že **fungující systém měření a řízení výkonnosti** by měl být založen na **vyjasnění strategických cílů** podniku **ve vazbě na podnikovou strategii a vizi**. Strategické cíle by **měly být propojeny** jak obsahově, personálně i metodicky s navrženým **systémem měřítek výkonnosti**. Dle [15] je tyto strategické cíle vhodné hierarchicky zjemnit do podřízených cílů jednotlivých útvarů, protože tímto tzv. **kaskádováním cílů** zajišťujeme, že jednotlivci i jednotlivé útvary přispívají do nadřazených cílů a že všechny strategické cíle jsou pod kontrolou. Navíc rozpad strategických cílů do cílů jednotlivců je důležitý z hlediska motivace zaměstnance, kdy stanovujeme jejich **odměnu v závislosti na jejich výkonu**. Pokud má být systém měření výkonnosti efektivní, musí tedy podnik přemýšlet o jeho **napojení na systém odměňování**. Jenom tak lze strategii převést do podnikové reality.[33]

V minulosti se podniky zaměřovaly jen na finanční měřítka, nicméně nové požadavky konkurenčního prostředí vyžadovaly změnu. Současný systém měření výkonnosti by měl tedy obsahovat jak měřítka finanční, tak i nefinanční. [23]

Dále by dílčí **měřítka výkonnosti měla být provázána pomocí vztahů příčin a důsledků** až na vrcholová měřítka na celopodnikové úrovni. To, jak je vše provázáno způsobem příčina-důsledek nám může na první pohled ukázat **strategická mapa**. Strategické mapy jsou přínosné, jedná se totiž o jednoduchý komunikační a vizuální prostředek, na jehož základě každý porozumí jednotlivým stavebním kamenům strategie v kontextu celkové strategie. Je to tedy nástroj, který umožňuje monitorování strategie. [41] [15]

Jiní autoři uvádějí jako další důležitou položku systému řízení výkonnosti i **vhodnou firemní kulturu**, která směřuje ke zlepšování výkonnosti podniku. Zavedení řízení výkonnosti do společnosti totiž vytváří silný tlak na transformaci vnitropodnikové kultury. Dle Lukášové je mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku úzký vztah. Obecně lze říci, že výkonnost organizace je podporována, pokud zde existuje silná podniková kultura, která je: [25]

- v souladu s obsahem strategie dané organizace,
- obsah podnikové kultury je ve shodě s vnějším prostředím,
- podniková kultura je adaptivní.

Podniková kultura ovlivňuje celkový průběh podnikových procesů. Může působit ve prospěch, ale i v neprospěch organizace. Vhodná podniková kultura napomáhá k vytvoření prostředí, které napomáhá k lepšímu výkonu pracovníků a řízení změn. Takováto kultura usnadňuje pohled na podnik a činí ho přehledným a pochopitelným pro spolupracovníky, vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, plynulou implementaci, snižuje nároky na kontrolu pracovníků, zvyšuje motivaci a týmovou spolupráci a loajalitu zaměstnanců. Výkonnost organizace ve vztahu ke kultuře je dána dle Lukášové především **angažovaností** a **participací** členů organizace. Pracovníci se chovají aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace a přijímají odpovědnost za svou práci a výsledky. Podniky dosahují vysoké angažovanosti a participace pracovníků, pokud vedení daného podniku umožní pracovníkům neustálý rozvoj znalostí, zmocní pracovníky ke konkrétním úkolům, vytváří kooperativní atmosféru a komunikuje misi a vizi podniku, a to smysluplným způsobem. [25]

Dle Nenadála [31] se proces řízení výkonnosti musí vždy opírat o vhodnou základnu, kterou jsou jasně **stanovené cílové hodnoty výkonnosti**. Pokud tedy podnik chce výkonnost měřit, musí tak činit s definovanou cílovou hodnotou výsledku. Není totiž podstatné jen výkonnost měřit, ale získaná **data analyzovat a použít k dalšímu zlepšování výkonnosti**. Strategický systém by tedy nebyl úplný bez **zpětné vazby** a reflexe, které testují a přizpůsobují strategii aktuálním podmínkám. Strategie dnešních podniků totiž nejsou statické, naopak musí reagovat na turbulentní konkurenční prostředí. [17]

I Mercer [28] uvádí, že aby systém měření výkonnosti zůstal užitečný i v průběhu času, musí být dostatečně adaptibilní vzhledem ke změnám, které ho obklopují. Obzvláště, by měly společnosti být schopné zavést nové metriky, či upravit váhy jednotlivých měřítek s ohledem

na proměnlivé obchodní priority a mění se organizační strukturu. **Flexibilní systém měření výkonnosti** je tedy ten, který testuje a přizpůsobuje strategii, cíle a měřítka aktuálním podmínkám.

Na základě výše uvedeného lze říci, že **efektivní systém měření výkonnosti** by se měl skládat především z následujících komponent:

- definování mise, vize, strategických cílů,
- definování finančních i nefinančních měřítek výkonnosti včetně vazeb mezi nimi,
- rozpad na individuální cíle a měřítka,
- vazba na systém odměňování,
- stanovení cílových hodnot,
- zpětná vazba a revize strategie,
- vhodná firemní kultura.

Dle Pavelkové a Knápkové [23] existují **tři základní důvody pro měření výkonnosti podniku**:

- implementace ověřování podnikové strategie,
- ovlivňování chování zaměstnanců,
- externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti.

Při **měření výkonnosti a konkurenceschopnosti banky** se snažíme kvantifikovat pokrok banky při dosahování stanoveného cíle. V současných podmínkách je při hodnocení výkonnosti banky vhodné stanovit **hodnotící kritéria** tak, aby uplatňovala tři následující dimenze: [18]

- vnitrobankovní hodnocení, tj. hodnocení interních procesů, útvarů a jejich finančních výsledků,
- tržní hodnocení, tj. hodnocení výkonnosti banky ve vztahu k aktuálním a budoucím podmínkám konkurence na bankovním trhu,
- hodnocení klientů, tj. nalezení měřítek pro vyjádření míry spokojenosti a loajality bankovních klientů.

4 METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Metody měření výkonnosti podniku se neustále vyvíjí, v současnosti jich existuje celá řada a podniky většinou používají více než jen jeden nástroj. Takovým moderním a komplexním nástrojem měření výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard, které je věnována vlastní kapitola.

4.1 Tradiční ukazatele výkonnosti

V dnešní době existuje celá řada přístupů k měření a řízení výkonnosti. **Historický pohled** na měření výkonnosti se opírá spíše o tradiční přístupy vycházející zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používá celou řadu klasických ukazatelů, mezi něž patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku (EAT, EBT, EBIT, EBITDA), hotovostních toků (cash flow) a ukazatele rentability (ROE - rentabilita vlastního kapitálu, ROI - rentabilita investovaného kapitálu, ROA - rentabilita aktiv, ROS – rentabilita tržeb, apod.).

K identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku je tedy možné využít ukazatele **finanční analýzy**, která patří k významným nástrojům, hodnotícím minulý a současný vývoj hospodaření a dává tak podklady pro budoucí rozhodování. Kromě již zmíněných ukazatelů rentability sem patří rozdílové ukazatele (čistý pracovní kapitál), ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a majetkové či finanční struktury. Dále potom souhrnné ukazatele (Altmanův bankrotní model), či indexy důvěryhodnosti opírající se o standardní poměrové ukazatele z oblastí aktivity, výnosnosti a zadluženosti. K vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli je vhodné využít tzv. pyramidových rozkladů (DuPontův rozklad), které nám umožní i například srovnání s konkurencí

Hodnocení výkonnosti tradičními přístupy je tedy odkázáno na využití metod a postupů finanční analýzy, která je nedílnou součástí finančního řízení. Finanční analýza, hodnotící vnitřní finanční sílu podniku, vychází především z účetních výkazů, údaje jsou tu dobře zjištělné a měřitelné. Její nevýhodou je především to, že opomíjí vnější faktory jako například riziko, vliv inflace, či časovou hodnotu peněz a obrací se spíše do minulosti.

4.2 Moderní ukazatele výkonnosti

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti dala vzniknout **modernějším přístupům** měření a řízení výkonnosti podniku, založeným na hodnotovém řízení. Základním cílem podniku se tedy stalo zvyšování hodnoty pro vlastníky. Mezi tyto moderní hodnotové ukazatele se řadí:

- EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota),
- MVA (Market Value Added – hodnot přidaná trhem),
- CFROI (Cash Flow Return on Investment).

EVA je založena na ekonomickém zisku, což je rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady, včetně nákladů na použitý kapitál. Ukazatel lze vyjádřit následujícím způsobem (vzorec 1):

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

kde:

NOPAT = zisk z hlavní činnosti po zdanění (provozní výsledek hospodaření po zdanění)

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti (investovaný kapitál)

Dle [23] ukazatel EVA měří to, jak podnik přispěl svými aktivitami ke snížení či zvýšení hodnoty pro své vlastníky. Je měřítkem výkonnosti podniku a současně může být použit jako nástroj k hodnocení investičních projektů, či jako základ motivačního systému pro manažery.

Hodnocení výkonnosti podniku by mělo být konzistentní s oceněním vnějšího prostředí, takovým měřítkem je např. **tržní přidaná hodnota (MVA)**, která měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do společnosti (vzorec 2).

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (2)$$

K oceňování podniku je také možné využít koncept **CFROI**, který vychází z předpokladu ocenění zvláště hodnoty současných aktiv a hodnoty budoucích investic. Tento ukazatel využívá pro výpočet koncept vnitřního výnosového procenta, přičemž vypočtené výnosové procento je porovnáváno s průměrnými náklady kapitálu. Rozpětí těchto veličin by potom mělo být větší než nula. Jestliže má tento ukazatel kladnou hodnotu, pak podnik za sledované období vytvořil hodnotu pro své akcionáře, v opačném případě se hodnota snížila. Výhodou tohoto ukazatele je možnost porovnání výkonnosti podniku v čase a v různých zemích. [38]

4.3 Benchmarking

Mezi další metody hodnocení konkurenceschopnosti patří benchmarking. Tato metoda, založená na měření výkonnosti firmy ve srovnání s výsledky konkurence, se ve světě začala používat v průběhu 80. let 20. století.

Dle Jirásk (16, str. 11): „*Je benchmarking standard pro srovnání měření a je zaměřen zejména na porovnání s přímými konkurenty.*“

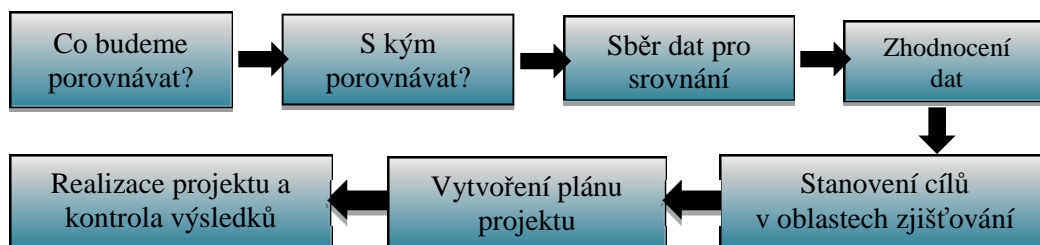
Přesněji však definuje benchmarking Nenadál (31, str. 132) jako:“ *Nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“

Vycházíme tedy z toho, že se učíme z přístupů používaných v jiných organizacích, které již vytvořily řešení pro společné problematické oblasti. Přičemž se předpokládá, že poučení se od jiné společnosti, či vlastní organizační jednotky je jednodušší a méně riskantní než se pouštět do nových, neznámých řešení. [42]

Obecné pojetí benchmarkingu lze aplikovat i na banku. I v bankovníctví lze využít benchmarking jako nástroj k měření výkonnosti banky prostřednictvím učení se od konkurence. Na rozdíl od již zmiňované finanční analýzy, má benchmarking v bankovním řízení širší využití. Předmětem benchmarkingu totiž mohou být nejen finanční výsledky banky, ale i bankovní obchodní a provozní procesy, kvalita bankovních služeb apod. [18]

Proces benchmarkingu

Celkový proces benchmarkingu lze rozdělit do několika základních etap (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Proces benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [33]

První etapou je plánování procesu benchmarkingu, kdy bankovní management rozhoduje o následujících otázkách: [18]

1. **Co bude předmětem benchmarkingu?** Čili na jakou oblast se benchmarking zaměří. Mohou to být finanční výsledky banky, obchodní procesy, informační technologie atd. V tomto kroku je důležité zjistit **slabé stránky banky**. Zdrojem informací o těchto slabých stránkách může být například interní audit banky, či stížnosti bankovních klientů apod.
2. **Kdo bude partnerem pro srovnání?** Tato otázka je stěžejní, neboť volba organizace pro benchmarking ovlivňuje kvalitu získaných informací a tím i objektivitu benchmarkingového projektu. Podstatné pro volbu partnera je možnost získání věrohodných a objektivních informačních zdrojů. Partnerem pro srovnání může být stanovena jedna společnost či také několik společností.

Druhou etapou benchmarkingu je **vlastní sběr a vyhodnocení dat** a to na základě pravidel stanovených mezi partnery a při dodržování etických zásad. K používaným metodám získávání dat patří například dotazníky, rozhovory s kontaktními osobami či analýza dokumentů. Výsledkem této etapy by měla být kvantifikace rozdílů ve výkonnosti a zjištění toho, jakým způsobem dosahuje výsledků vlastní banka a srovnávaná společnost, tedy jaké jsou hybné síly výkonnosti v naší a konkurenční bance.

Třetí etapou je **stanovení cílů** v oblastech zjišťování na základě komunikace dosažených výsledků s vedením banky. Pokud vedení banky rozhodne o realizaci zlepšení, je třeba určit oblast zlepšení, požadovanou úroveň vlastní výkonnosti a postupy, kterými budou cíle dosahovány.

Poslední etapou je realizace projektu zlepšování, která má obvykle tři základní fáze:

- naplánování projektu (plán zdrojů, harmonogram, určení odpovědných osob atd.),
- vlastní realizace v určeném časovém horizontu,
- kontrola výsledků a řízení odchylek.

Druhy benchmarkingu

Dle předmětu srovnávání lze rozlišit tři základní přístupy: [33]

- **Výkonový benchmarking** se uplatní v případě, kdy daná společnost chce zjistit své postavení (např. tržní pozici, konkurenční výhodu) vzhledem k výkonovým charakteristikám jiné společnosti. Jde především o identifikaci rozdílů mezi výkonností porovnávaných subjektů.
- **Procesní benchmarking** měří individuální výkonnost a funkčnost procesu vzhledem k vůdčím organizacím. Partnery pro benchmarking jsou tedy zejména společnosti, která provádějí podobnou práci či zajišťují podobné služby s nejlepšími praktickými postupy.
- **Strategický benchmarking** se používá ke zlepšení celkové činnosti společnosti. Jeho výsledkem je vytváření vhodných strategií pro to, aby se firma dlouhodobě udržela na trhu a rozvíjela se.

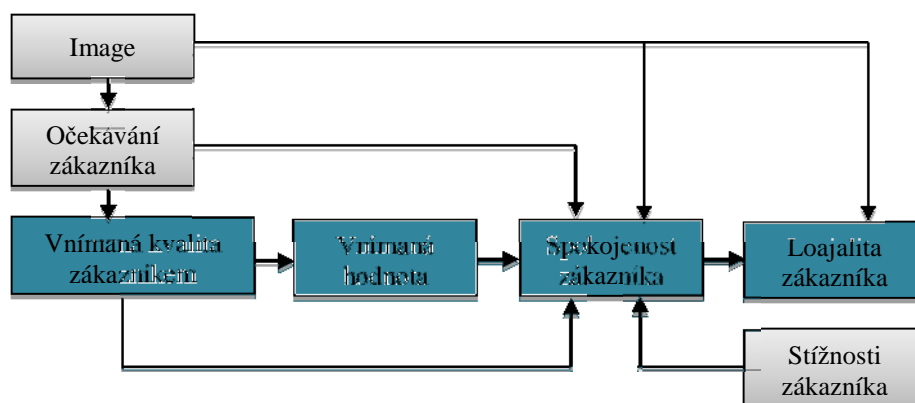
Pokud je benchmarking využíván v rámci jedné bankovní společnosti, například mezi jednotlivými bankovními pobočkami, jedná se o **benchmarking interní**. Cílem interního benchmarkingu je zjištění a vyrovnání rozdílů mezi jednotlivými jednotkami, případně procesy a tím zlepšení výkonnosti banky jako celku. Nevýhodou tohoto druhu benchmarkingu je, že obvykle není dosaženo tak významných zlepšení jako při využití externího benchmarkingu.

Externí benchmarking předpokládá, že subjektem srovnání je jiná organizace a tímto subjektem nemusí být bezpodmínečně banka. Zvolení typu subjektu závisí na tom, co je předmětem benchmarkingu a kdo je v dané oblasti špičkovou společností. [18]

Funkční benchmarking potom porovnává funkce a postupy v rámci téhož odvětví, či srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. A **konkurenční benchmarking** zase porovnává činnosti podniku vůči konkurenci (s podobnými podniky v odvětví). Slabinou u tohoto druhu benchmarkingu je, že není snadné získat od konkurence potřebná data. [33]

4.4 Měření spokojenosti a loajality klientů

Dle [18] je spokojenost zákazníka souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu. Měření spokojenosti zákazníka se často provádí pomocí **indexu spokojenosti zákazníka**. Například evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici sedmi hypotetických proměnných, jejichž vzájemné vztahy jsou znázorněny na následujícím Obrázku 2.



Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka

Zdroj: [14]

Základem spokojenosti zákazníka je v tomto modelu image, představující vztah zákazníka ke značce společnosti nebo produktu. Očekávání zákazníka tvoří představy o produktu konkrétního zákazníka, tato očekávání jsou podmíněna zkušenostmi, informacemi, prostředím a vlastní osobností. Vnímaná kvalita se týká nejen samotného produktu, ale i všech doprovodných služeb. Vnímaná hodnota je spojena s cenou produktu a se zákazníkem očekávaným užitek. Jak již bylo zmíněno, spokojenost je zde chápána jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání. Důležitým faktorem je zde loajalita, neboli věrnost zákazníka, která vyplývá z převažujícího výkonu nad očekáváním. Naproti tomu jsou zde stížnosti zákazníka plynoucí z převažujícího očekávání nad výkonem. [14]

Cílem každé banky by mělo být zvyšování hodnoty vztahů se zákazníky. Sledování a měření spokojenosti klientů, je nutné zejména z následujících důvodů: [18]

1. Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou efektivním procesem zpětné vazby ve vztahu banka-klient a bez podpory podobné odezvy nemá v konkurenčním prostředí žádná banka šanci na dlouhodobější přežití.
2. Prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků se banka zabývá více zkoumáním současných i očekávaných požadavků klientů.

3. Vývoj míry spokojenosti zákazníků by měl být jedním z důležitých impulzů pro procesy neustálého zlepšování.

Sledování míry spokojenosti bankovních klientů patří k poměrně náročným aktivitám a vyžaduje systematickou přípravu. Banka by měla při realizaci měření spokojenosti podstoupit následující kroky: [18]

- definovat zákazníka banky,
- definovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti,
- vytvořit dotazník k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovit velikost výběru, zvolit metodu sběru dat,
- vyhodnotit data o spokojenosti zákazníků.

Zjistí-li banka, že spokojenost zákazníků je nízká nebo klesá, je nutné provést nápravná opatření. Tato klesající míra spokojenosti může být způsobena mnoha faktory, například špatnou volbou strategie vztahů se zákazníky, špatným nastavením procesů, chybami v oblasti komunikace se zákazníky apod. Pokud je systém měření spokojenosti zákazníku kvalitní, měl by odhalit oblasti nespokojenosti zákazníků, ty by banka měla následně revidovat.

4.5 CRM

Ukazuje se, že faktory jako jsou například cena, již v konkurenčním boji nestačí. V současnosti hledá řada společností nové cesty v boji o zákazníky. Jednou z možností k získání konkurenční výhody by mohl být přístup CRM.

Customer relationship management (CRM) neboli řízení vztahu se zákazníkem, je proces pro shromažďování, zpracování, třídění a využití informací o zákaznících, za podpory databázové technologie. Díky této databázi může podnik shromažďovat informace o probíhajících obchodních procesech a dosahovaných tržbách jednotlivými zákazníky a tak lépe poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti svých zákazníků. Umožňuje navíc oboustrannou komunikaci mezi podnikem a jejími zákazníky. [11]

CRM systém není pouhým softwarem, ale jedná se o dlouhodobou strategii průběžně přizpůsobovanou aktuálním podmínkám a požadavkům zákazníků, protože právě oni přinášejí peníze do firmy. Výsledky výzkumu [25] ukazují, že skoro všechny firmy pocítují konkurenční výhodu plynoucí z CRM systému. Navíc bylo zjištěno, že největší vliv má zavedené CRM v podniku na zvýšení zisku, snížení nákladů, prodloužení délky setrvání vztahu se zákazníky, zlepšení průtoku informací v rámci celé organizace a v neposlední řadě na odlišení se od konkurence.

5 BALANCED SCORECARD

Měření konkurenceschopnosti patří mezi nejdůležitější aktivity téměř v každé společnosti. A pokud chce být podnik dlouhodobě konkurenceschopný, již nestačí k měření výkonnosti použití dosud existující metody. A tak růst konkurence ve většině odvětví spolu s kritikou finančních ukazatelů byl důvodem vzniku nových nástrojů, jejichž cílem je umožnit podnikům dlouhodobě přežít v dnešním vysoce konkurenčním prostředí. **Balanced Scorecard** (dále jen BSC) patří mezi tyto metody umožňující měření výkonnosti podniku z komplexního pohledu. Spojuje totiž jak finanční tak nefinanční ukazatele a dává tak ucelený pohled na současný stav celé společnosti. BSC je tak nástrojem pro strategické řízení a hodnocení výkonnosti podniku. Tato metoda nachází široké uplatnění v různých odvětvích, mezi něž patří i bankovníctví.

5.1 Počátky metody BSC

Roku **1990** ve Spojených státech amerických začal **David Norton** spolu s **Robertem Kaplanem** pracovat na projektu s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Důvodem vzniku tohoto projektu bylo zejména přesvědčení, že spoléhání na finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty a tedy názor, že existující přístupy k měření výkonnosti jsou nedostačující. V průběhu projektu vznikla spousta nápadů, které byly uspořádány do vícerozměrného scorecardu (systému ukazatelů výkonnosti podniku), nakonec vznikl „Balanced Scorecard“ (vyvážený scorecard), sestavený ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a růstové. V roce 1993 se Norton stal prezidentem nově vzniklé společnosti v oblasti poradenství, která začala používat BSC jako důležitý nástroj pro převod a implementaci strategie. Další zkušenosti jen potvrzovaly vhodnost a užitečnost tohoto měřicího systému, a to nejen k vyjasnění a formulování strategie, ale i k jejímu řízení, v konečném důsledku se tedy BSC stal klíčovým manažerským systémem. [17]

5.2 Důvody pro zavádění metody BSC

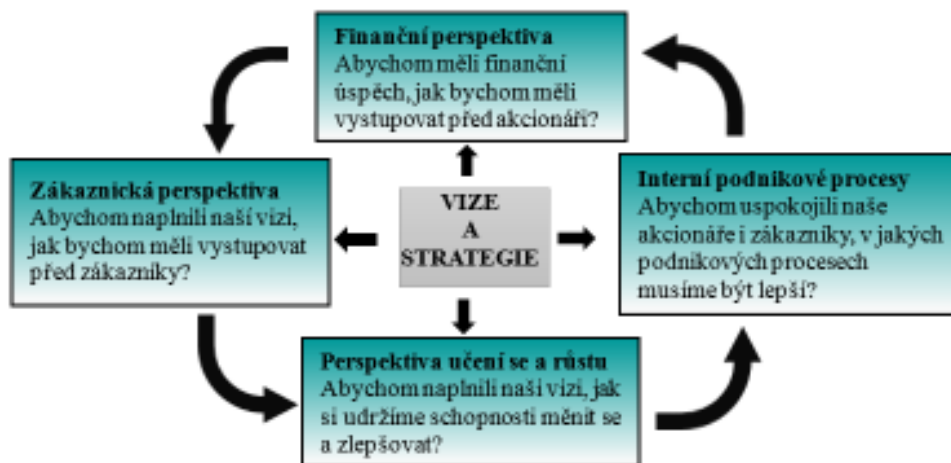
Dle [12] může existovat celá řada důvodů, proč by podniky měly zavádět metodu BSC, mezi ně patří například:

- **Kritika klasického systému ukazatelů**, která se stala prvotním impulsem pro vytvoření BSC.

- **Potřeba prosazení strategie na různých úrovních firmy.** Kdy dostat strategické zásady do běžné praxe je dnes pravděpodobně jedním z klíčových důvodů pro implementaci BSC. Schopnost rychlé a efektivní implementace strategie se stává stále důležitějším faktorem úspěchu, neboť vzhledem ke globalizaci a prudkým změnám v okolním prostředí se platnost strategií neustále zkracuje.
- **Nutnost zpřehlednění reportingu.** Spousta podniků je nespokojena s reportingem, kdy odpovědí na otázku „Jak dalece jsme pokročili v realizaci strategie?“ dávají odpověď pouze finanční výkazy, což z hlediska příčin konkrétního vývoje strategie dává nedostačující odpověď.
- **Nutnost zjednodušení procesu plánování.** Zavedením BSC se prakticky změní i proces plánování. Metoda BSC jako součást strategického plánování sice tuto fázi prodlouží, nicméně je schopna výrazně zkrátit plánování operativní, čímž zpravidla dojde ke zkrácení celého plánovacího procesu.

5.3 Struktura metody

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (Obrázek 3).



Obrázek 3: Struktura BSC

Zdroj:[17]

Schématu metody BSC je třeba rozumět tak, že vize a strategie se musí promítat do všech oblastí podniku. Změní-li se vize či strategie, musí se to promítnout opět do všech čtyř oblastí. Šipky propojující čtyři perspektivy znamenají více, než jen to, že všechny změny se musí promítnout vždy do sousedních oblastí, ale také znázorňují, že jde o neustálý koloběh „vyvažování“ daných čtyř oblastí. Pozornost je tedy nutné věnovat všem čtyřem perspektivám

a nepreferovat jen jednu. Každá z oblastí potom musí mít vyjasněny následující čtyři záležitosti, o které je nutné základní schéma ve všech čtyřech perspektivách doplnit: [40]

- **základními otázkami**, které každá oblast musí řešit a na které je třeba si odpovědět,
- **konkretizací cílů**, které by měly být stanoveny zcela jasně, tedy nejlépe číselně,
- **měřítky** v nichž budou cíle vyjádřeny, aby mohly být kvantitativně kontrolovány,
- **záměry vedení**, tedy soubor opatření, pomocí kterých by se mělo cílů dosáhnout,
- **iniciativy zaměstnanců** na všech úrovních, jež by měly být doplňkem záměrů vedení a pomoci k naplnění stanovených cílů.

5.4 Měřítko v BSC

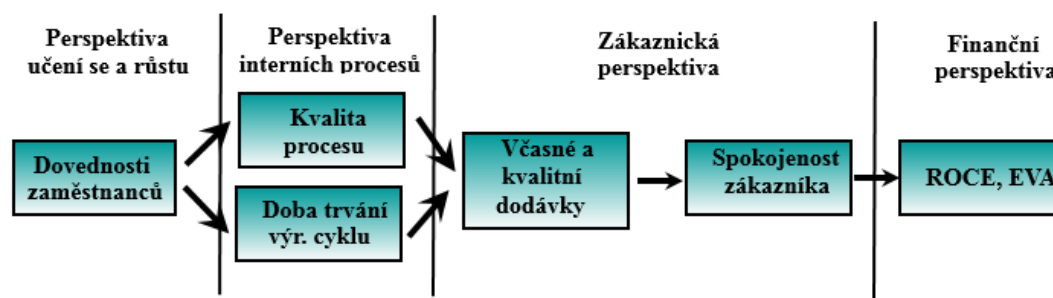
Správně sestavený BSC měl obsahovat **soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti**. Uvádějí, že podnik využívá jednak obecná měřítko, která odrážejí společný cíl všech strategií napříč odvětvími a podniky. Jedná se o měřítko výstupu, nebo také tzv. zpožděné indikátory, mezi něž řadíme například ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků. Tato diagnostická měřítko tedy monitorují, zda je podnik pod kontrolou a mohou signalizovat výskyt nějakých neobvyklých událostí vyžadujících pozornost. Naproti tomu by měly být v podniku definovány i předstižné indikátory, tzv. hybné síly výkonnosti, které jsou většinou jedinečné pro konkrétní podnik. Tato strategická měřítko potom definují strategii pro dosažení konkurenční výhody. Správně sestavený systém měření výkonnosti by měl být kombinací výstupních měřítek (zpožděných indikátorů) a hybných sil výkonnosti (předstižných indikátorů). Tyto dvě skupiny měřítek se navzájem doplňují, podniky by totiž k vyvážení strategických měřítek měly používat měřítko diagnostická. A samotná výstupní měřítko bez hybných sil nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo. [17]

5.5 Vztah příčina – důsledek

BSC by neměl být jen skupinou 15-25 finančních a nefinančních měřítek. Tento systém by měl být nástrojem pro jednu strategii, o které by měl vypovídat. Toho by mělo být dosaženo propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí **vztahů příčiny a důsledku**, které mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže-potom. K tomu, aby mohly být cíle a měřítko řízeny a ověřovány, je tedy zapotřebí, aby měřicí systém měl vztahy mezi měřítky (cíli) v různých oblastech přesně vyjádřeny, právě na základě hypotéz o vztazích příčiny a důsledku. Každé měřítko by tedy mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které vysvětlují význam strategie celému podniku. [17]

Jak již bylo zmíněno, čtyři perspektivy BSC vedle sebe nestojí odděleně, ale jsou propojeny do logického modelu na základě příčinných vztahů. Celá logika je postavena na předpokladu, že podnik je ve finálním výsledku odpovědný svým vlastníkům. Proto podnik musí nejprve splnit jejich cíle, což jsou zpravidla výnosové a růstové cíle. Finanční cíle jsou tedy považovány za hlavní parametr úspěšnosti firmy. Na to navazuje otázka, jakým způsobem má být těchto cílů dosaženo a jelikož zákazníci jsou ti, kteří kupují výrobky a tím zvyšují výnosy daného podniku, je třeba určit faktory, které přesvědčí zákazníka ke koupi. Finanční a zákaznické cíle jsou potom ovlivněny pracovními procesy. V neposlední řadě je důležité, aby potenciály růstu a učení se podniku (zaměstnanci, inovační struktura, infrastruktura) podporovaly nejen aktuální cíle, ale aby byly schopny přizpůsobovat se budoucím požadavkům.[39]

To jak je vše provázáno způsobem příčina-důsledek nám může na první pohled ukázat **strategická mapa** (Obrázek 4). O užitečnosti vytvoření strategické mapy se zmiňují autoři Kaplan a Norton [17], podle nichž by ve strategické mapě měly být pro každou oblast zvolena měřítka, plánované hodnoty a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivnit. I dle [15] jsou strategické mapy přínosné, jedná se totiž o jednoduchý komunikační a vizuální prostředek, na jehož základě každý porozumí jednotlivým stavebním kamenům strategie v kontextu celkové strategie. Je to tedy nástroj, který umožňuje monitorování strategie.



Obrázek 4: Strategická mapa

Zdroj: [17]

5.6 Finanční perspektiva

V rámci BSC jsou finanční měřítka velmi důležitá. Finanční perspektiva totiž umožňuje managementu stanovit ukazatele, podle nichž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné a zda dochází k naplňování stanovených cílů. Jak již bylo zmíněno, každé měřítko by mělo být prvkem příčinných souvislostí, které ve výsledku vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku, finanční cíle jsou tedy „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv a na základě nich lze tyto ostatní perspektivy hodnotit. [17][43]

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit. Nejčastěji se uvádí tři fáze, pro něž je nutné stanovit finanční měřítka v návaznosti na strategii podniku:[17]

- V **růstové fázi**, kdy podniky mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE, jsou vhodnými měřítky například procentuální míra růstu obratu, či míra růstu prodejů v jednotlivých segmentech.
- Ve **fázi udržení** se pravděpodobně nachází většina podniků, od nichž se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu, nebo ho dokonce zvýší. V této fázi se tedy většinou používají finanční cíle zaměřené na ziskovost. Používají se měřítka propojující účetní příjmy a objem investovaného kapitálu, mezi něž patří: návratnost investic ROI (vzorec 3), výnosnost vloženého kapitálu ROCE (vzorec 4), či přidaná hodnota EVA (viz vzorec 1).

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (3)$$

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{úplatný kapitál}} \quad (4)$$

- Ve **fázi zralosti** již podniky neprovádějí žádné rozsáhlé investice, naopak se snaží sklízet jejich plody. Hlavním cílem je maximální přítok hotovosti, obecným ukazatelem je tedy provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

V bankovníctví se často používají měřítka typu globálních finančních ukazatelů jako rentabilita vlastního kapitálu či rentabilita aktiv a dále dílčí finanční měřítka jako úroková marže, provozní marže aj. [18]

5.7 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě firma **identifikuje zákaznické a tržní segmenty**, v nichž hodlá podnikat a konkurovat. Tyto segmenty představují pro každou firmu zdroj obrátů a tak se úsilí zaměřené na poznání a uspokojení potřeb klientů v konečném důsledku promítne do finančních cílů podniku. Firma zde musí stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových segmentů, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, získání nových zákazníků, ziskovost a podíl na cílových trzích. Dále je zde možnost určit a měřit **hodnotové výhody** poskytované důležitým zákazníkům a segmentům, které jsou kritickými faktory pro udržení (ztrátu) zákazníka a jsou zároveň hybnými silami klíčových měřítek výstupu zákaznické perspektivy v konkrétním tržním segmentu. Hodnotová výhoda tedy znamená zajištění a definování takového vztahu, či produktu, jehož prostřednictvím podnik (banka) zvyšuje spokojenost a loajalitu klientů v daném segmentu. Takovou hodnotovou výhodou může být pro klienta banky například přísun neustálých inovovaných produktů, charakter (vlastnosti) produktu, vztah banky a klienta, image a dobrá pověst banky atd. Zákaznická perspektiva by tedy měla firmám umožnit formulovat strategii zaměřenou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost, protože dosažení cílů této perspektivy je signálem proto, zda bude možné dosáhnout cílů perspektivy finanční. [17][18]

5.7.1 Měřítka zákaznické perspektivy

Z výše uvedeného tady vyplývá, že podniky většinou volí dva soubory měřítek:

- **základní skupina měřítek**, je všeobecně používána pro všechny typy podniků,
- **měřítka hybných sil** zákaznických výstupů, které zachycují hodnotové výhody.

Základní skupina měřítek obsahuje měřítka: podíl na trhu, udržení zákazníků, získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků, jež mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí (Obrázek 5).




Obrázek 5: Měřítka zákaznické perspektivy

Zdroj: [17]

Podíl na trhu může být vyjádřen například v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků, či objemu prodaných položek. Měřítkem tedy může být podíl na obratu, který je ovlivněn celkovým objemem obchodů. V cestě k zvyšování tržního podílu v cílových segmentech je prvním krokem **udržení** stávajících **zákazníků**. Podniky, které mohou své zákazníky snadno identifikovat, jako právě banky, si mohou za každé období lehce změřit, zda si je udržely nebo ne. Mimo to mohou měřit i jejich loajalitu a to procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely. **Získávání nových zákazníků** je potom dalším předpokladem růstu tržního podílu. V této oblasti se snažíme absolutně či relativně změřit míru, s jakou přitahujeme nové zákazníky nebo obchody. Lze měřit počtem nových zákazníků. Například banky, které lákají nové klienty často velmi nákladnými marketingovými kampaněmi, mohou měřit náklady na získání jednoho zákazníka, poměr zisků s obchodů s novými zákazníky na korunu vynaložených nákladů. Pro udržení existujících zákazníků a získání nových je důležitá zejména jejich spokojenost. **Spokojenost zákazníků** lze měřit pomocí dotazníkového šetření, které poskytuje zpětnou vazbu. Pro dosažení vysoké míry loajality zákazníků, musí být jejich nákupní zkušenosti mimořádně uspokojující. Nicméně dosažení úspěchu v těchto čtyřech zmiňovaných základních měřítkách ještě nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky, totiž ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášejícími zisk. **Ziskovostí zákazníka měří** čistý zisk, který zákazník přináší po odečtení zvláštních nákladů na podporu zákazníka.

Co se týče **hodnotových výhod** podniku, Kaplan a Norton [17], identifikovali tři výhody, které platí pro všechny odvětví. Tyto hodnotové výhody znázorňuje následující Obrázek 6.



Hodnota = vlastnosti výrobku/služby + image podniku + vztahy se zákazníky

Obrázek 6: Výpočet hodnoty

Zdroj: [17]

Hybnými silami spokojenosti zákazníka jsou zejména **cena**, **čas**, jakožto schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníka a **kvalita**, která se v dnešní době považuje za konkurenční nezbytnost.

5.8 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, které jsou důležité pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka v oblasti interních procesů jsou proto obvykle stanovovány až po cílech v oblasti klientské a finanční, neboť v řízení obchodně provozních procesů by se měly odrážet požadavky klientů. Zatímco tradiční systémy měření výkonnosti procesů se zaměřují na již existující procesy, tak přístup BSC by měl odhalovat úplně nové procesy proto, aby byly naplněny požadavky klientů. Tyto interní procesy vychází z **hodnotového řetězce** tvorby produktu. Ačkoliv má každý podnik jedinečnou strukturu procesů, základní model hodnotového řetězce lze uplatnit v každém podniku. Tento model se skládá ze tří základních procesů: [17]

- **Inovační proces**, v němž dochází k odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků, na základě nichž se potom upravuje výrobek či služba tak, aby odpovídaly požadavkům zákazníků. Skládá se tedy ze dvou prvků, jednak využití výsledků průzkumu trhu, dále z procesu návrhu a vývoje výrobku. Používají se zde měřítka jako procento prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí, či doba vývoje nové generace výrobků.
- **Provozní proces** nastupuje, jsou-li výrobky a služby již vytvořeny, začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Důležitou roli zde hraje měření jakosti a doby cyklu.
- **Poprodejní servis** je posledním krokem tohoto řetězce, jedná se o nabídku služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům další hodnotu. Zde hraje roli čas, kvalita servisu a výše nákladů. Zahrnuje například záruční i nezáruční opravy, zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet atd.

Dle [17] jsou cíle a měřítka pro tyto procesy jsou odvozeny z vertikální procedury (Obrázek 7), která převádí strategii do provozních cílů.



Obrázek 7: Obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: [17]

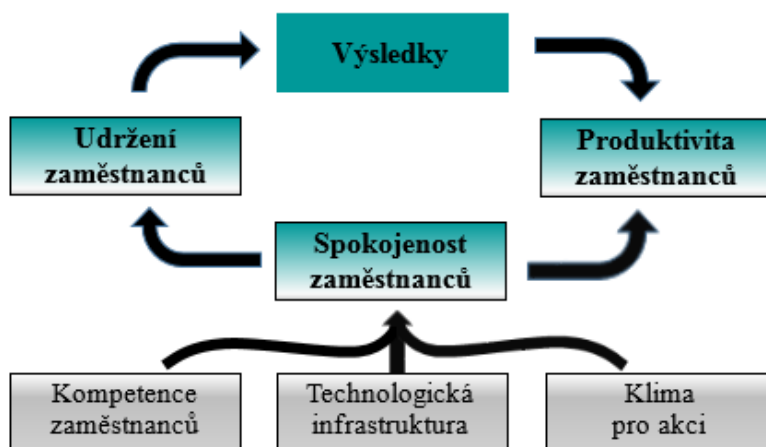
5.9 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva učení se a růstu se zabývá firemní infrastrukturou, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů v ostatních třech perspektivách, je tedy nezbytná k vytvoření dlouhodobého růstu a rozvoji firmy. BSC zdůrazňuje, že pokud chce podnik dosáhnout dlouhodobých finančních cílů, měl by investovat do této infrastruktury - lidí, systémů a podnikových procedur. Je tedy třeba investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, neustále zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Lze tedy identifikovat tři základní oblasti této perspektivy: [17]

- **Schopnosti zaměstnanců**, dnes totiž převládají názory, že nápady jak zvýšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům by měly ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců v první linii, ti jsou totiž zákazníkům nejbližší a vědí tedy, co požadují.
- **Schopnosti informačního systému**, zde se myslí především dostupnost informací vzhledem k předpokládaným potřebám.
- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**, je totiž potřeba vytvářet prostředí podporující motivaci a iniciativu zaměstnanců.

Nejčastěji používanými **měřítky v oblasti zaměstnaneckých cílů** jsou (Obrázek 8): [17]

- spokojenost zaměstnanců (dotazníkové šetření),
- udržení zaměstnanců (procento obratu klíčových zaměstnanců),
- produktivita zaměstnanců (zisk na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance).

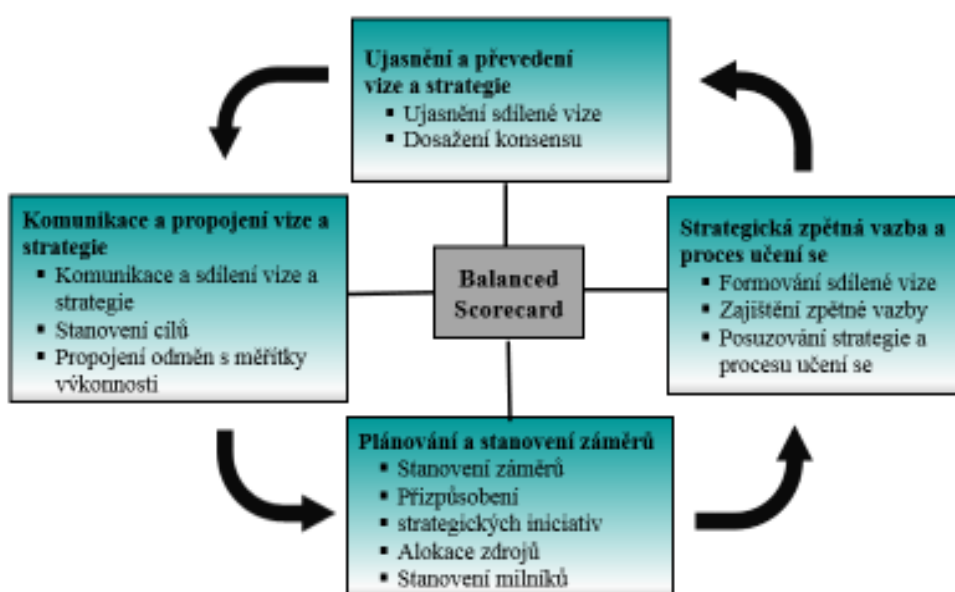


Obrázek 8: Měřítko v oblasti zaměstnaneckých cílů

Zdroj: [17]

5.10 BSC jako strategický manažerský nástroj

BSC, tvořený čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu, je více než jen systém měřítek, lze na něj pohlížet jako na strategický manažerský systém, který můžeme použít k řízení dlouhodobé strategie (viz Obrázek 9). Přičemž propojení měřítek BSC se strategií podniku je možné zejména díky tomu, že každé měřítko BSC je prvkem řetězu příčinných souvislostí, které vypovídají o strategii podniku. Dále díky hybným silám výkonnosti, které jsou upraveny tak, aby odpovídaly strategii podniku. A v neposlední řadě, díky vazbě na finance, kdy všechny měřítko BSC by měly být svázaný s finančními cíli, jako je ROCE nebo EVA.



Obrázek 9: BSC jako strategický nástroj

Zdroj: [17]

S rostoucím počtem podniků, které BSC využívají, je stále více zřejmé, že ho lze využít k:

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

6 DYNAMICKÝ BALANCED SCORECARD

V poslední době mnoho autorů zdůrazňuje nutnost změny v přístupu k měření výkonnosti. I když je BSC velmi účinným nástrojem v této oblasti, otázkou zůstává, zda je tato metoda, tak jak ji známe z předcházející kapitoly v dnešním dynamickém prostředí stále dostačující. V průběhu času byly totiž nalezeny mnohé nevýhody této metody.

6.1 Nevýhody BSC

V dnešní době již bylo nalezeno mnoho nedostatků této metody, nicméně většina autorů jako například Akkermans [1], Chytas [12], či Kožená [20] se shodují na těchto třech základních nevýhodách:

1. Jednosměrné příčinné souvislosti jsou příliš zjednodušující.

Ke grafickému znázornění BSC se často využívá strategická mapa. Tato strategická mapa, ale znázorňuje pouze lineární vazby. Šipky zde totiž směřují pouze k vrcholovému ukazateli, nikoliv zpět. I znázornění pomocí hodnotového řetězce (viz Obrázek 7) má lineární charakter. Nicméně mnoho autorů věří, že v reálném světě existuje více vzájemných závislostí. Tyto závislosti potom bývají často obousměrné, propojené v tzv. **zpětnovazební smyčce**. Vztahy mezi klíčovými proměnnými jsou tedy často i **nelineární**, což tradiční BSC nebere v úvahu.

2. Příčina a důsledek nejsou odděleny v čase.

Jedním ze základních nedostatků metody BSC je skutečnost, že u příčinných vazeb není počítáno se zpožděním. Přitom se často stává, že očekávaný účinek příčiny není okamžitý, naopak dochází k časovému zpoždění. Nicméně BSC předpokládá, že příčina a důsledek se odehrávají ve stejném čase, což způsobuje omezenou vypovídací schopnost tohoto modelu, protože dává pouze zjednodušený pohled na reálný svět.

3. Měřítko mají stejnou váhu.

V BSC mají jednotlivá měřítko stejnou váhu, což opět neodpovídá realitě, kde některé proměnné mají větší vliv a význam v porovnání s ostatními. Někteří autoři tedy navrhnou, aby jednotlivé vztahy byly znázorněny s „důležitými informacemi“, aby tedy docházelo ke kvantifikaci vztahů.

Nicméně existují i další kritiky, například Vojtko [39] vidí další nevýhodu v tom, že v řetězcích příčin a následků BSC opomíjí externí faktory, které tam vstupují jen nepřímo. Dle [36] je dalším nedostatkem to, že je BSC příliš úzce definovaný a vnitřně zaměřený.

6.2 Systémové myšlení a systémová dynamika

Jednou z možností, jak překonat tyto výše uvedená omezení, je kombinace BSC se systémy dynamiky. Je tedy nejprve nutné objasnit pár pojmů z této oblasti.

Dle [42] systémový přístup neznamena uplatnění jedné teorie systému, ale jedná se o specifický způsob myšlení. Pro pochopení systémového myšlení je klíčové pochopení pojmu systém. **Systém** můžeme definovat jako souhrn vzájemně na sebe působících prvků, které dohromady tvoří jeden celek. **Systémové myšlení** je potom disciplína, která umožňuje vnímat vše kolem nás jako celky, je to soubor obecných zásad.

Bylo zjištěno, že skutečnost se výrazně odlišuje od teoreticky předpokládaných stavů, proto se v dnešní době velmi kritizuje lineární představa uspořádání světa. Autoři chaosu naopak dokazují, že většina systémů vykazuje **nelineární chování**, mají tedy povahu chaotických systémů. Výzkumníci dospěli k poznání, že příčinou nelinearity chování je způsob uspořádání komplexních systémů a toto uspořádání je síťové. Tyto sítě způsobují, že určitý vliv nebo informace mohou obíhat po cyklické dráze a vytvářet tak tzv. **zpětnovazební smyčky**, které se projevují vzájemnou kauzalitou částic. Síťové uspořádání způsobuje, že například podnik, který má aktivní a provázanou komunikační síť, má možnost učit se ze svých vlastních chyb, protože důsledky chyb se rozšíří po síti a vrátí se zpět ke svému zdroji po zpětnovazebné smyčce, což je předpokladem pro rozvoj a učení. Teorie systému tedy bere v úvahu **zpětnou vazbu**, podle této teorie ji tvoří data a informace o vstupech, transformačních procesech a výstupech systému. A systém neustále potřebuje informace z vnitřního i vnějšího prostředí, které pomáhají řídit aktivity tak, aby se jejich průběh neodchyloval od očekávaného směru. Při zpětné vazbě dochází k tomu, že informace o výstupech a chování systému se do ní vrací jako vstupy. Dále je v této souvislosti důležité sledování a vyhodnocování zpětné vazby. Kontrola nám tedy určí, zda systém směřuje k očekávanému cíli. [42]

Dle [30] **systémové myšlení**, umožňující uvažovat o světě kolem nás jako o toku událostí vzájemně provázaných a ovlivňujících se v čase a prostoru, posouvá uvažování směrem dopředu a je důležité pro pochopení skrytých příčin, která za těmito událostmi stojí. **Dynamické myšlení** je vzhledem k dynamickému charakteru ekonomického systému a významnosti zpětných vazeb v těchto systémech základem rozvoje poznání. A pochopení zpožděné zpětné vazby a nelineární vazby komplexních systémů znamená vycházet z principů **systémové dynamiky**, která se zabývá systémy a jejich chováním v čase. Je to tedy přístup k pochopení chování komplexních systémů, který se zabývá zpětnovazebnými smyčkami

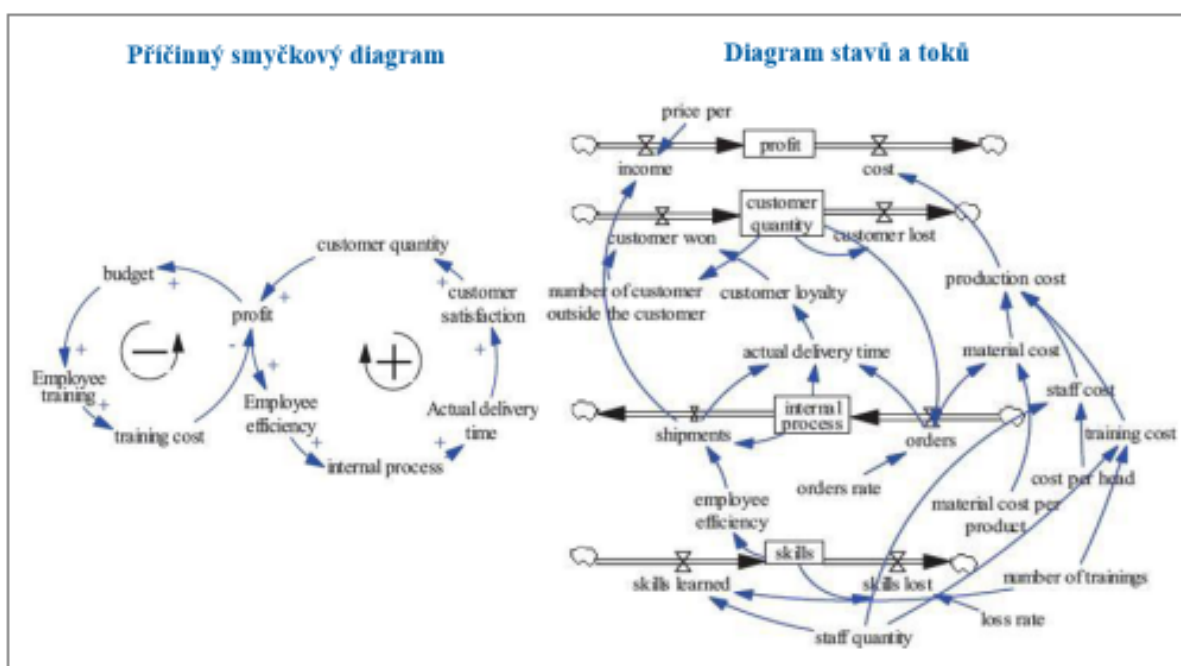
a časovým zpožděním, které mají vliv na chování celého systému. Oceňují především schopnost systémové dynamiky modelovat skutečný svět, v oblasti systémové dynamiky pro to v současnosti existuje celá řada modelů, nástrojů a technik.

Dle [4] systémy dynamiky díky využití zpětnovazebních smyček a tzv. diagramů toků umožňují popsat i složité systémy, zatížené nelineárními vztahy.

6.3 Překonání nedostatků BSC pomocí principů systémové dynamiky

Jak již vyplývá z předchozí kapitoly, systémový přístup překonává nedostatky tradičního BSC.

Původní lineární strategická mapa je přetvořena na **zpětnovazební strategickou mapu**, nejprve za použití příčinných smyčkových diagramů, obsahuje tedy navíc i vedlejší účinky a značky + a -, které specifikují, zda jde o účinek pozitivní či negativní. Poté za použití digramu stavů a toků (Obrázek 10). „Strategická mapa“ s použitím prvků systémové dynamiky tedy využívá zpětnovazební smyčky, což eliminuje lineární vazby. Časová zpoždění jsou zde kvantitativně vyjádřena ve funkčních vztazích a jazyk systémové dynamiky pro zpoždění zavádí speciální grafický symbol. [39][24]



Obrázek 10: Dynamické modely

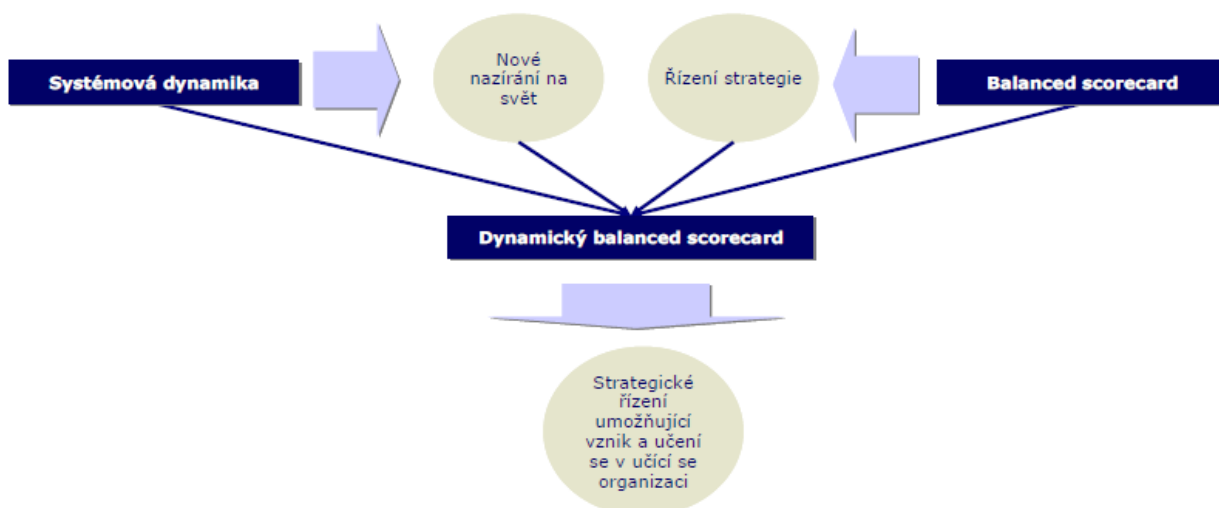
Zdroj: [22]

Zatímco strategická mapa BSC není určena pro simulační úlohy, naopak dynamická je konstruována především jako základní podpora pro manažerské rozhodování. Co se týče problému absence vah v BSC, základní vlastností dynamického modelování, je právě stanovení vah ukazatelů prostřednictvím testování dopadů na výsledné scénáře. Dále umožňuje testovat například výběr vhodných, či méně vhodných hybatelů.

Zejména tedy nelineární vztahy, zpětné vazby a časového zpoždění vedly k rozšíření tradičního BSC, který ve spojení s některými principy systémového myšlení a dynamiky je základem pro další generaci systémů pro měření a řízení výkonnosti podniku. Vzniká tedy tzv. **dynamický Balanced scorecard**, nejen jako nový rámec pro měření výkonnosti podniku, ale i jako nový způsob strategického řízení, který překonává nedostatky tradičního BSC.

Dynamický BSC by měl být přizpůsobený každé jednotlivé společnosti a jejím parametrům. To by mělo odpovídat na otázku "Co kdyby...?" vhodně reagovat podle měnícího se prostředí a podmínek, minimalizovat čas zpoždění, nabídnout komplexní pohled na strategickou mapu, zůstat transparentní a snadno zvládnout nástroje řízení.

Spojením BSC, moderního nástroje řízení strategie, se systémovou dynamikou, jakožto nového způsobu nazírání na svět, tedy vznikl dynamický BSC umožňující učení se ve zpětnovazební smyčce, čímž se daná učící se organizaci rozvíjí (Obrázek 11). [24]



Obrázek 11: Dynamický Balanced Scorecard

Zdroj: [24]

6.4 Porovnání tradičního a dynamického BSC

Dynamický BSC je bezpochyby perspektivní metoda, nicméně je třeba zamyslet se také nad tím, zda-li efektivní měření konkurenceschopnosti není převáženo náročností implementace této metody a provozními požadavky. Kožená [22] uvádí zásadní pozitivní a negativní stránky obou metod, tradičního a dynamického BSC, které jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tabulka 1: Porovnání BSC a DBSC

Balanced Scorecard	Dynamický Balanced Scorecard
<i>Pozitiva</i>	<i>Pozitiva</i>
✓ snadnější implementace	✓ komplexní pojetí ukazatelů a vztahů
✓ rychlejší aplikace	✓ vážené hodnocení
✓ kladné zkušenosti	✓ přesnější výsledky
✓ všeobecně známá metoda	✓ flexibilní vzhledem k vizi a strategii
<i>Negativa</i>	<i>Negativa</i>
✓ složitost příčinných vztahů „příčina-důsledek“	✓ nová (nevyzkoušená) metoda
✓ časové zpoždění	✓ vysoké implementační požadavky (znalosti atd.)
✓ absence „kvantifikace“ vztahů	✓ více abstraktní
✓ možné chyby ve výsledcích (vlivem zjednodušeného pohledu na svět)	✓ bezchybný výběr cílů a ukazatelů
	✓ bezchybné vyhodnocení vztahů

Zdroj: [22]

Vzhledem k předchozí tabulce je třeba říci, že i přes svá pozitiva dynamický BSC stále patří do skupiny metod, které jsou zcela nové a musí být ověřeny v praxi. Tato metoda tedy není prozatím příliš rozšířená, vyžaduje totiž specifické dovednosti ze strany implementátora a také využití simulačních softwarů. Z hlediska času, potřebných zdrojů a náročnosti implementace této metody je DBSC vhodný zejména pro velké podniky, kde přínos dosažený jeho použitím převáží vysoké náklady a iniciační problémy. [22]

Nicméně prozatímní praktické zkušenosti z aplikace této metody v zahraničí jsou velmi slibné a tak se synergie systémů dynamiky a BSC jeví jako úspěšná možnost.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AKKERMANS H., OORSCHOT K. Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics [online]. 2002 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FHenk_Akkermans%2Fpublication%2F228595884_Developing_a_balanced_scorecard_with_system_dynamics%2Flinks%2F0c96051cad82cc0436000000.pdf&ei=NIM6Vdz2MpfjasirgIgE&usg=AFQjCNEc41m18z2MzIMSjxShuQeflMNe7A
- [2] BANKOVNICTVÍ. Čtvrtina klientů si myslí, že rozdíly v bankách nejsou příliš velké. In: *Bankovníctví*. 2014, roč. XXI (49), č. 4, str. 8. ISSN 1212-4273.
- [3] BANKOVNICTVÍ Nevěrní klienti: Polovina mění banku kvůli poplatkům. In: *Bankovníctví*. 2014, roč. XXI (49), č. 3, str. 30-31. ISSN 1212-4273.
- [4] BEMIS J. MIT. *The System Dynamics in Education Project*. [online]. 1997 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/sysdyn/sdep.html>
- [5] BUBÁK, Z. *Finparáda*. Jakou hodnotu mají značky českých bank a pojišťoven? [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/2386-Jakou-hodnotu-maji-znacky-ceskych-bank.aspx>
- [6] ČERNOHORSKÝ, J. *Konkurence a konkurenceschopnost a jejich aplikace v bankovníctví* [online]. 2006 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/35114>
- [7] ČERNOHORSKÝ, J., TEPLÝ P.. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [8] ČESKO. Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21-37>
- [9] ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s. *Interní zdroje společnosti*
- [10] ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s. *Výroční zpráva 2013* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2013.pdf
- [11] DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*, Grada Publishing: Praha, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0401-3
- [12] HORVÁTH & SPOL. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, xiv, 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

- [13] CHYTAS P., GLYKAS M., VALIRIS G. A Proactive Fuzzy Cognitive Balanced Scorecard [online]. 2008 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=4630545&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D4630545
- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [15] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M.. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337
- [16] JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [17] KAPLAN, R., NORTON. D. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [18] KAŠPAROVSKÁ, V. Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, xix, 339 s. ISBN 80-717-9381-7.
- [19] KOMÁRKOVÁ, Z., V. HAUSENBLAS a J. FRAIT. Systémově významné instituce - Jak je identifikovat?. In: ČNB. *Zpráva o finanční stabilitě* [online]. 2012, 2015 [cit. 2015-04-21]. ISBN 978-80-87225-37-0. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2011-2012/fs_2011-2012.pdf - 5
- [20] KOŽENÁ, M., STRŽÍTESKÁ, M., SVOBODA, O. Dynamic Balanced Scorecard: model for Sustainable Regional Development. In: WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMEN. Volume 7, 2011, p. 211-221, ISSN 17905079.
- [21] KOŽENÁ, M. Konkurenceschopnost podniku na prahu nového tisíciletí. *Scientific papers of the University of Pardubice* [online]. 2004, č. 9 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/32326>
- [22] KOŽENÁ, M., CHLÁDEK T. Balanced scorecard - surpassed method?: A study focused on dynamic balanced scorecard. *Scientific papers of the University of Pardubice* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/38486>
- [23] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D. a CHODÚR M. Měření a řízení výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

- [24] LECIÁNOVÁ, G. *Dynamický Balanced Scorecard v učící se organizaci*. Praha, 2007. Dizertační práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.
- [25] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [26] MARKOVÁ, J. *Customer relationship management jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniků*. Liberec, 2013. Dizertační práce. Technická Univerzita Liberec, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D
- [27] MEJSTRÍK, M., PEČENÁ M., TEPLÝ P. *Základní principy bankovníctví*. 1. vyd. V Praze: Karolinum, 2008, 627 s. ISBN 978-802-4615-004.
- [28] MERCER, L.L.C. *Pay for Results: Aligning Executive Compensation with Business Performance*. John Wiley & Sons, 2009. ISBN 047047811X, 9780470478110.
- [29] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-
- [30] MILDEOVÁ S., VOJTKO V. *Systémová dynamika*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0626-2.
- [31] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [32] NEUMAIEROVÁ I., NEUMAIER I. *Vztahy stakeholders jako předpoklad podnikové konkurenceschopnosti* [online]. 2012 [cit. 2014-12-18]. 2006 Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/154>
- [33] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ. A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2.,aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [34] POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvi, 480 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9
- [35] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [36] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [37] QUADRAT-ULLAH H. *Beyond the Balanced Scorecard: Towards the Dynamic balanced Scorecard* [online]. 2009 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=4809784&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D4809784

- [38] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [39] VOJTKO, V. *Historie a budoucnost metody Balanced Scorecard*. [online]. 2012 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://files.proverbs.webnode.cz/200000020-ee7adef74f/Historie_budoucnost_BSC.pdf
- [40] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [41] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [42] WINKLER, J. *Systémové myšlení a analýza sociálních problémů a programů*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.neolokator.cz/wp-content/uploads/2013/04/Winkler-syst%C3%A9mov%C3%A9-my%C5%A1len%C3%AD.pdf>
- [43] ŽIŽLAVSKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku* [online]. 2006 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf
- [44] ŽUFAN P., ERBES J. *Využití manažerského systému Balanced Scorecard v odvětví pivovarnictví*. [online]. 2001 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/137108/zufan.pdf