



PROGRAM ROZVOJE VENKOVA

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova: Evropa investuje do venkovských oblastí

SBORNÍK

# **System vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecard)**

Název projektu: „Využití integrovaného plánování a metod balanced scorecard při rozhodování v lesním podniku“

Tento projekt č. 10/010/1310b/672/002254 je realizován v rámci opatření I.3.1 Další odborné vzdělávání a informační činnost Programu rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013.

Březen 2011



# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Tradiční finanční účetní model .....	7
3	Balanced scorecard .....	7
3.1	Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek.....	8
3.2	Shrnutí .....	10
3.3	Finanční perspektiva.....	11
3.4	Zákaznická perspektiva.....	11
3.5	Perspektiva interních procesů.....	12
3.6	Perspektiva učení se a růstu.....	13
3.7	Spojení měřítek BSC s jedinou strategií.....	14
3.7.1	Vztahy příčina – důsledek.....	14
3.7.2	Hybné síly výkonnosti.....	15
3.8	Měla by být finanční měřítka odstraněna? .....	16
3.9	Stačí čtyři perspektivy?.....	18
3.10	Organizační jednotka BSC.....	19
4	Finanční perspektiva.....	20
4.1	Shrnutí .....	20
5	Zákaznická perspektiva.....	21
5.1	Základní skupina měřítek.....	22
5.2	Shrnutí .....	25
6	Perspektiva interních podnikových procesů .....	25
6.1	Provozní proces .....	27
6.2	Shrnutí .....	30
7	Perspektiva učení se a růstu.....	33
7.1	Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů .....	33
7.2	Měření spokojenosti zaměstnance .....	34
7.3	Shrnutí .....	35
8	Propojování měřítek BSC s vaší strategií .....	37
8.1	Shrnutí .....	40
9	Implementace manažerského programu BSC.....	46
9.1	Zahájení programu BSC .....	46

9.2	Vytváření integrovaného manažerského systému.....	48
10	Literatura.....	49

# 1 Úvod

## Zaměření semináře

Projekt odborného vzdělávání je zaměřen na podporu využívání teoretických poznatků managementu a ekonomiky lesního podniku a systematizace informací nad lesním podnikem, s důrazem na využívání principů integrovaného plánování a metod balanced scorecard v praxi. Stěžejní využití těchto poznatků se týká procesů manažerského rozhodování a řešení tzv. kontrakčních problémů se zásadami procesního řízení.

Součástí je řešení příkladů a praktická cvičení s logistickým modelem vzorového lesního podniku a modely implementace jeho subprocesů a aktivit do soustavy informací využitelných při manažerské rozhodování.

## Časový harmonogram semináře

08:45-09:00    Prezence účastníků  
09:00-09:05    Zahájení semináře  
09:05-12:00    Vzdělávací akce  
12:00-12:45    Oběd  
12:45-17:00    Vzdělávací akce  
17:00            Zakončení semináře

## Datum, místo

31.3.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
7.4.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
14.4.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
21.4.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
28.4.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín
5.5.2011	FORESTA SG, a.s. Vsetín

**Lektor**

Ing. Miroslav Škrabal

Pan Radek Pavelka

Ing. Josef Trochta

**Organizační garant**

Ing. Ludvík Pavlíček, Nový Hrozenkov 822, 756 05, tel.: 776 070 809

## 2 Tradiční finanční účetní model

Všechny nové programy, iniciativy a procesy týkající se změny řízení v podnicích informačního věku jsou zaváděny v prostředí, jemuž „vládnou“ čtvrtletní a výroční finanční výkazy. Finanční výkaznictví zůstává zakotveno v účetním modelu, který si před staletími vytvořily nezávislé právnické subjekty, aby mohly mezi sebou účtovat. Tento starý finanční účetní model podniky informačního věku stále používají, neboť se snaží vytvořit podmínky pro navázání strategických aliancí a jiných vztahů s externími partnery.

Tento model by měl být přinejlepším obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou např. vysoce kvalitní výroby a služby, motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci. Takové ocenění nehmotných aktiv by bylo obzvláště užitečné, protože pro podniky informačního věku jsou tato aktiva mnohem důležitější než tradiční fyzická, hmotná aktiva. Kdyby mohla být nehmotná aktiva oceňována podle tradičního účetního modelu, pak by podniky, které svá nehmotná aktiva zvýší, mohly o takovém zlepšení informovat své zaměstnance, akcionáře, bankéře a veřejnost. Naopak, pokud podniky vyčerpají své „zásoby“ nehmotných aktiv, mělo by se to projevit ve výkazu zisků a ztrát. Ve skutečnosti je však oceňování takových aktiv, jakými jsou nový distribuční kanál, pracovní postupy, dovednosti zaměstnanců, motivace a pružnost, loajalita zákazníka, podnikové databáze a systémy, svou povahou natolik problematické, že jsou tato aktiva v účetní rozvaze takřka nezjistitelná. A to i přesto, že právě tato aktiva jsou velmi důležitá pro dosažení úspěchu podniku v dnešním i zítřejším konkurenčním prostředí.

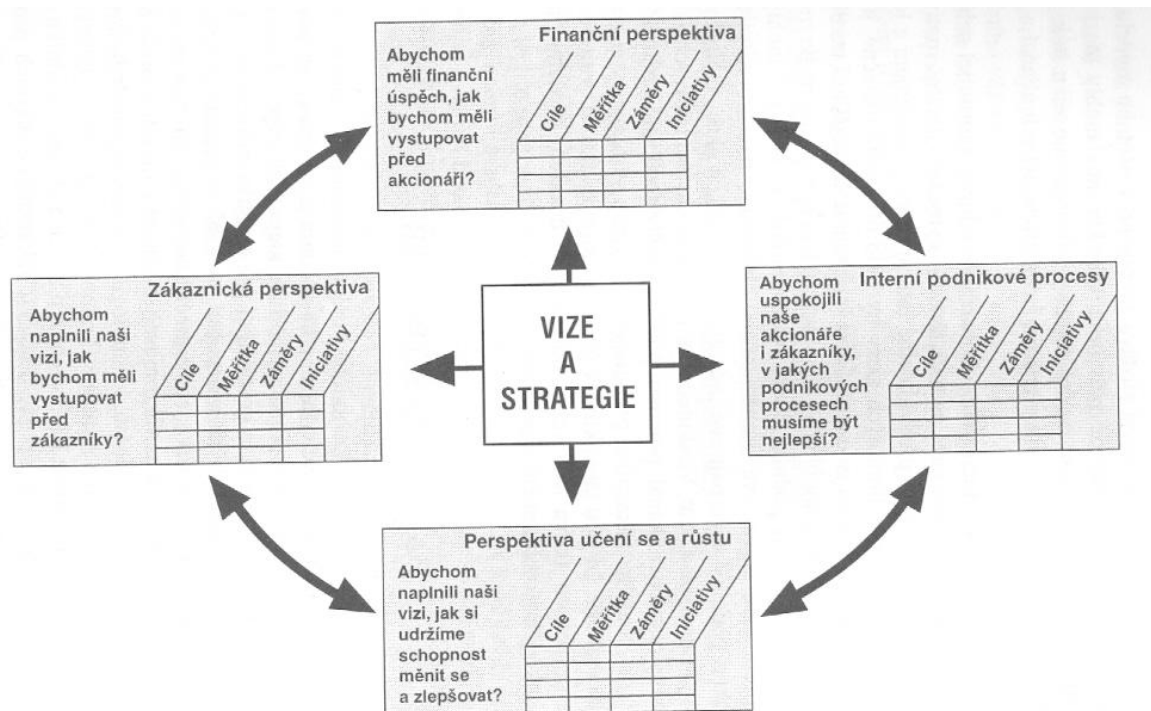
## 3 Balanced scorecard

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný – což je jisté nezpochybnitelné – a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě: BSC. BCS zachovává tradiční finanční měřítko, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, pro něž nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítko jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

BSC doplňuje finanční měřítko minulé výkonnosti o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítko BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho

výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec BSC (viz obr. 1).

**Obrázek 1 - BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů**



BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. I když BSC zachycuje (prostřednictvím finanční perspektivy) krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. (1)

### **3.1 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek**

Strategické cíle a měřítka BSC jsou komunikovány v celém podniku prostřednictvím firemních novin, bulletinů, videa či elektronicky s použitím síťového softwaru. Takové zprávy informují zaměstnance o kritických cílech, jichž musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět. Některé podniky se snaží rozložit nejvyšší strategická měřítka BSC do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Cíl „včasné dodávky“ v BSC může být např. převeden na cíl „zkrácení času pro nastavení určitého stroje“, nebo na cíl „rychlého přesunu objednávek z jednoho procesu do druhého“. Tímto

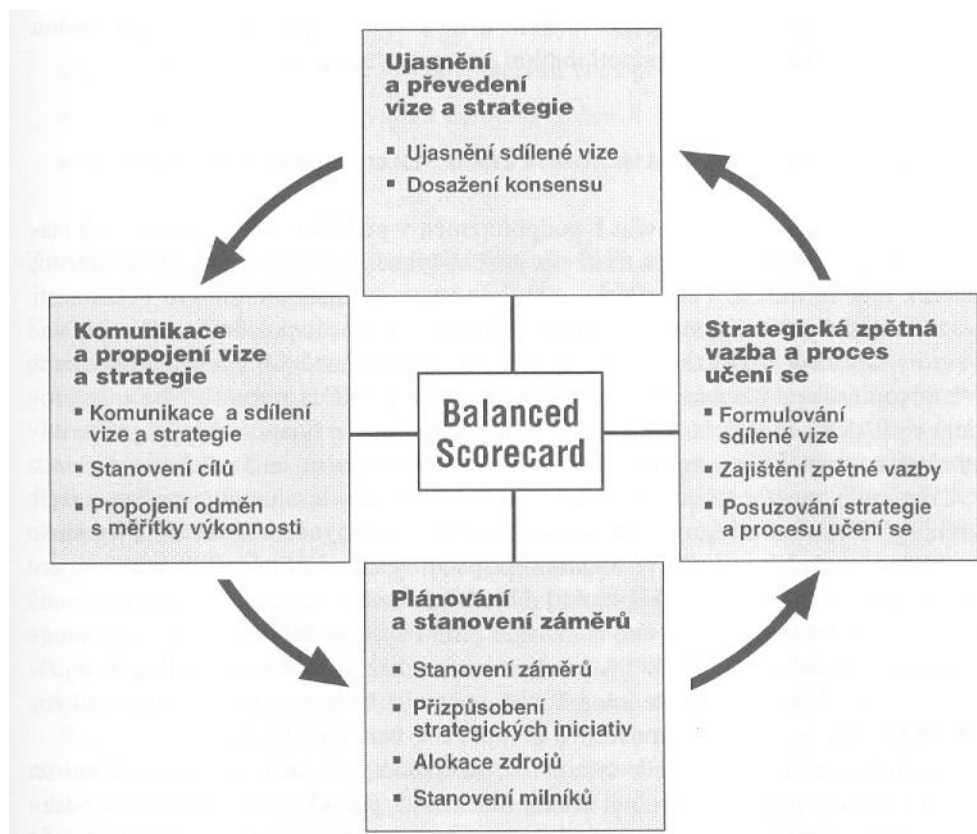


způsobem se úsilí o místní zlepšení pojí s faktory úspěchu celého podniku. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky.

BSC také poskytuje základ pro komunikaci a sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci podnikové strategie. BSC podněcuje dialog mezi podnikatelskými jednotkami, manažery a představenstvem, týkající se nejen krátkodobých cílů, ale i formulování a implementace strategie umožňující další zvyšování výkonnosti.

Na závěr komunikačního a propojovacího procesu by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, která umožní těchto cílů dosáhnout. Jednotlivci by se měli možnost vyjádřit k místním činnostem, což rovněž přispěje k dosažení stanovených cílů. Veškeré úsilí a strategické iniciativy pak budou v celém podniku v souladu s potřebnými procesy změny.

Obrázek 2 - BSC jako strategický rámec



(2)

### 3.2 Shrnutí

Podniky informačního věku uspějí, pokud budou investovat do intelektuálních aktiv a řídit je. Funkční specializace musí být integrována do procesů orientovaných na zákazníka. Masová výroba standardních výrobků a služeb musí být nahrazena odpovídajícími flexibilními a vysoce kvalitními dodávkami inovativních výrobků a služeb, přizpůsobených každému zákazníkovi. Inovace výrobků, služeb a procesů bude zajištěna rekvalifikací zaměstnanců, špičkovými informačními technologiemi a sladěnými organizačními postupy.

Investuje-li podnik do získání těchto nových schopností, nemůže být jeho úspěch (nebo selhání) měřen krátkodobě pomocí tradičního finančního účetního modelu. Tento finanční model, vytvořený pro obchodní organizace a podniky průmyslového věku, měří pouze minulé události, ne investice do schopností přinášející zisk v budoucnosti.

BSC je rámcem pro integraci měřítek odvozených od strategie. I když zachovává finanční měřítka minulé výkonnosti, zavádí hybné síly budoucí finanční výkonnosti. Tyto hybné síly, zahrnující zákaznickou perspektivu, perspektivy interních procesů a učení se a růstu, jsou odvozeny od explicitního a přesného převodu strategie do uchopitelných cílů a měřítek.

BSC je něco více než nový měřicí systém. Inovativní podniky jej používají jako ústřední organizační rámec pro své manažerské procesy. Podniky mohou vyvinout základní BSC s poměrně úzce zaměřenými cíli: k dosažení konsensu, vyjasnění a zaměření se na svou strategii a ke komunikaci této strategie v celém podniku. Skutečný přínos BSC se objeví, pokud je BSC transformován z měřicího systému do systému manažerského. S rostoucím počtem podniků, které s BSC pracují, je stále více zřejmé, že BSC 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.

BSC vyplňuje mezeru většiny manažerských systémů – absenci systematického procesu implementace a získání zpětné vazby týkající se strategie. Manažerské

procesy založené na BSC podniku umožňují zaměřit se na implementaci dlouhodobé strategie. Pokud je BSC takto využito, stává se základem řízení podniků informačního věku. (3)

### **3.3 Finanční perspektiva**

BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, ROCE, nebo nejnověji ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash-flow.

Přidaná ekonomická hodnota (EVA)

Kritérium, které vychází ze zisku společnosti. Účetní výkazy se upraví o zkrácení ve výkonnosti hlavní výdělečné činnosti způsobené použitím účetních pravidel, zatížením zisku náklady dlouhodobě vloženého kapitálu, mimořádnými náklady a výnosy.

Výnosnost dlouhodobě vázaného kapitálu (ROCE)

$(\text{Zisk před úroky a zdaněním} \times 100) / (\text{Průměrný dlouhodobě vázaný kapitál})$

Vyjadřuje produktivitu dlouhodobě vázaného kapitálu.

### **3.4 Zákaznická perspektiva**

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných měřítek úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Ale zákaznická perspektiva by měla také obsahovat konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi v cílových tržních segmentech poskytnout. Kritickými faktory pro udržení, resp. ztrátu zákazníka jsou hybné síly klíčových výstupů zákaznických měřítek v konkrétním tržním segmentu. Zákazníci by např. mohli ocenit rychlé a včasné dodávky. Nebo stálý přísun inovovaných výrobků a služeb. Nebo dodavatele schopného předvídat jejich potřeby a připraveného vyvíjet produkty a postupy, které by jejich potřeby uspokojily. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.

### 3.5 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy podnikatelské jednotce umožňují

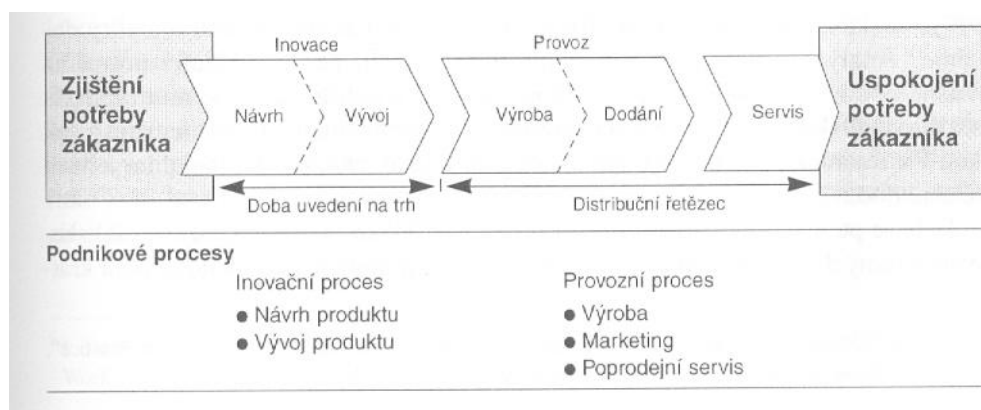
- poskytovat hodnotové výhody, které zákazníci zaujmou a pomohou si je udržet,
- naplnit finanční očekávání akcionářů.

Měřítko interních procesů se zabývá přístup, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Perspektiva interních procesů odhaluje dva základní rozdíly mezi tradičními přístupy a přístupem BSC k měření výkonnosti. Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat existující procesy. Tím, že zahrnují jakost a časové rozměry, mohou překročit rámec finančních měřítek. Stále jsou však zaměřeny pouze na zlepšení již existujících procesů. Přístup BSC bude odhalovat úplně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků. Podnik může např. zjistit, že je třeba vyvinout proces, jak předvídat potřeby zákazníků nebo poskytovat nové služby zaměřené na hodnotovou výhodu pro zákazníky. Cíle interních procesů BSC zdůrazňují ty procesy, z nichž některé ještě nemusejí vůbec fungovat a přesto jsou pro úspěch podnikové strategie nejdůležitější.

Druhou odlišností přístupu BSC je zařazení inovačních procesů (viz obr. 3). Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují pouze na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží se řídit a zlepšovat existující operace, které krátkodobě vytvářejí hodnoty. Krátkodobé vytváření hodnot znamená přijetí objednávky od zákazníka na zboží (nebo službu) a končí dodávkou tohoto produktu zákazníkovi. Podnik vytváří hodnotu výrobou, dodávkou a servisem určitého produktu a dodává je zákazníkovi za nákladů nižších, než je prodejní cena. Rozdíl mezi náklady a prodejní cenou je jeho ziskem.

Obrázek 3 – Perspektiva interních podnikových procesů



Ale hybné síly dlouhodobého finančního úspěchu si mohou vyžádat zcela nové výrobky a služby, které mají uspokojit potřeby současných i budoucích zákazníků. Inovační proces – dlouhodobé vytváření hodnot – je pro mnoho podniků silnější hybnou silou budoucí finanční výkonnosti než krátkodobý provozní cyklus. Pro mnoho podniků platí, že schopnost úspěšně řídit několikaletý proces vývoje zcela nového produktu nebo proces vývoje schopností podniku oslovujících zcela novou kategorii zákazníků je z hlediska budoucí ekonomické výkonnosti daleko důležitější, než důsledné efektivní řízení současných operací.

Manažeři nicméně nemusejí volit mezi těmito dvěma životně důležitými interními procesy. Perspektiva interních procesů BSC zahrnuje cíle a měřítka jak pro dlouhodobé inovační cykly, tak pro provozní krátkodobé cykly.

### **3.6 Perspektiva učení se a růstu**

Čtvrtá perspektiva BSC, učení se a růst, se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů postihují nejdůležitější faktory současného a budoucího úspěchu. Podniky však nejsou schopny dosáhnout svých dlouhodobých cílů v těchto oblastech pomocí současných technologií a schopností. Také silná globální konkurence vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře.

Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznické i perspektiva interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu. Stejně jako v zákaznické perspektivě i měřítka založená na schopnostech zaměstnanců zahrnují soubor obecných výstupních měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu, výcvik a dovednosti – spolu se specifickými hybnými silami těchto měřítek, např. podrobnými indexy jednotlivých schopností, které nové konkurenční prostředí vyžaduje. Schopnosti informačních systémů mohou být měřeny včasnou dostupností správné informace o zákazníkovi či interních procesech zaměstnancům i na nižších úrovních řízení. Podnikové procedury mohou zkoumat spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku, míry zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech týkajících se zákazníka.

BSC převádí vizi a strategii do cílů a měřítek napříč vyváženým souborem perspektiv. Zahrnuje měřítka požadovaných výstupů i procesy, které tyto budoucí výstupy zajistí.

### **3.7 Spojení měřítek BSC s jedinou strategií**

Mnoho podniků již používá finanční a nefinanční měřítka ve svých výročních zprávách a ke komunikaci s představenstvem. Zvláště návrat k zákazníkovi a kvalitě procesů vedl mnoho podniků k zavedení a komunikaci měřítek zákaznické spokojenosti, stížností, míry poruchovosti produktů a procesů a opožděných dodávek. Ve Francii podniky vytvořily a více než dvacet let používaly Tableau de Bord, tabuli klíčových indikátorů úspěchu. Tableau de Bord je vytvořena tak, aby pomáhala zaměstnancům určit klíčové faktory úspěchu, zejména faktory měřitelné uchopitelnými měřítky. Nahrazuje „tabule“ finančních a nefinančních měřítek BSC?

Z naší zkušenosti vyplývá, že nejlepší BSC jsou více než souborem kritických indikátorů nebo klíčových faktorů úspěchu. Měřítka by měla být ve správně sestaveném BSC složena z propojeného souboru konzistentních a vzájemně se podporujících cílů a měřítek. Příkladem může být letecký simulátor, který není pouhou tabulí s různými přístroji. Stejně jako simulátor by i BSC měl zahrnovat úplný soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými, včetně jejich předstihů, zpoždění a zpětnovazebních smyček, které popisují trajektorii letu a letový plán strategie. Spoje by měly obsahovat příčinné vazby a vhodné kombinace výstupních měřítek s hybnými silami výkonnosti.

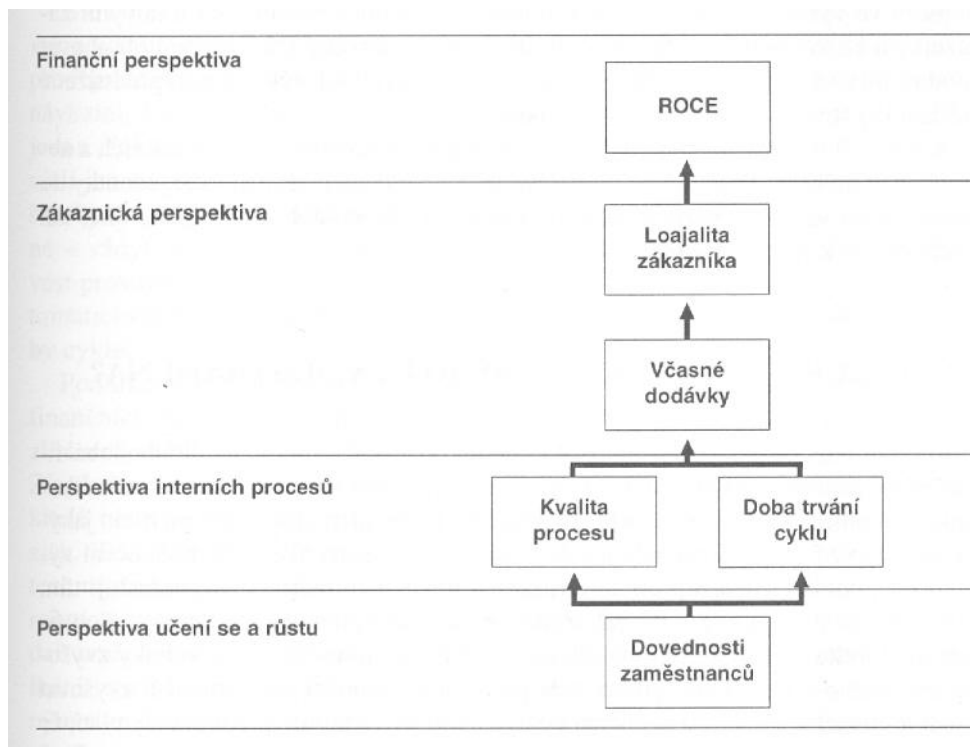
#### **3.7.1 Vztahy příčina – důsledek**

Strategie je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách explicitně vyjadřovat. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. Například ve finanční perspektivě může být měřítkem ROCE (návrtnost vloženého kapitálu). Hybnou silou tohoto měřítka může být opakovaný a objemnější prodej existujícím zákazníkům jako výsledek vysokého stupně jejich loajality. Loajalita zákazníků je v BSC umístěna v zákaznické perspektivě, neboť je očekáván její významný vliv na ROCE. Ale jak podnik této loajality dosáhne? Analýzou preferencí zákazníka např. odhalí, že si zákazníci potrpí na včasné dodávky, což dále povede ke zvýšení finanční výkonnosti. A tak jsou v zákaznické perspektivě BSC zahrnuty jednak zákaznická loajalita, jednak včasné dodávky.

Dále se ptejme, které procesy musí podnik perfektně zvládnout, aby dosáhl skutečně včasných dodávek. Aby se dodávky zlepšily, potřebuje podnik dosáhnout krátkých cyklů v provozních procesech a vysoké kvality interních procesů, přičemž oba tyto faktory by měly být měřítka BSC v interní perspektivě. A jak podniky zvýší kvalitu a

sníží dobu trvání cyklů svých interních procesů? Tréninkem a zvyšováním dovedností zaměstnanců, což je cíl perspektivy učení se a růstu. Tímto způsobem je vytvářen celý řetězec příčin a důsledků jako vertikální vektor procházející všemi perspektivami BSC:

**Obrázek 4 – Řetězec příčin a důsledků procházející všemi perspektivami BSC**



Podobně se v servisním řetězci klade důraz na příčinnou souvislost mezi spokojeností zaměstnanců, zákazníků, loajalitou zákazníků, podílem na trhu a konečně i finanční výkonností.

Správně sestavený BSC „vypráví“ příběh o strategii podnikatelské jednotky. Měl by rozpoznat a explicitně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko BSC by mělo být článkem řetězce příčin a důsledků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku.

### 3.7.2 Hybné síly výkonnosti

Správný BSC by měl obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. Měřítko výstupu bez hybných sil nevypovídají, jak má být výstupů dosaženo. Také neposkytují včasnou informaci o tom, zda byla strategie úspěšně implementována. Naopak, hybné síly výkonnosti, jako např. doba trvání cyklu a míra závad, bez

měřítek výstupů mohou podniku zajistit krátkodobé zlepšení, neříkají ale, zda zlepšení ve výrobě vedla ke zvýšení objemu obchodu s existujícími a novými zákazníky a ke zvýšení finanční výkonnosti. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vhodný mix výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil výkonnosti (předstižené indikátory) strategie podnikatelské jednotky.

BSC není jen jakousi „sbírkou“ finančních a nefinančních měřítek. BSC by měl být převedením strategie podnikatelské jednotky do propojeného souboru měřítek, který definuje jak dlouhodobé strategické cíle, tak mechanismy k jejich dosažení.

### **3.8 Měla by být finanční měřítka odstraněna?**

Je vůbec finanční perspektiva v BSC vhodným hnacím motorem dlouhodobé finanční výkonnosti podniku? Jak již bylo řečeno, někteří kritici poukazují na krátkozrakou orientaci mnoha manažerů na dosažení finančních cílů podle měřítek, jakými jsou např. ROCE, dividenda na akcii nebo prostě cena akcií. Při hodnocení výkonnosti podniku prosazují úplné odstranění finančních měřítek. Argumentují tím, že v době technologické a na zákazníka orientované globální konkurence jsou finanční měřítka nedostatečným vodítkem úspěchu. Konkurence nutí podniky zvyšovat spokojenost zákazníků, jakost, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, zvyšovat jejich motivaci a zkracovat provozní cykly. V souladu s těmito předpoklady platí, že podnik podstatně změní svůj provoz a finance se samy o sebe už nějak postarají.

Ne všechny podniky jsou schopny převést zvýšení jakosti a zvýšení spokojenosti zákazníků do základních finančních výsledků. Vezměme si příklad jedné elektronické firmy, která v letech 1987-1990 významnou měrou zvýšila jakost a včasnost dodávek. Počet závad poklesl z 30 % na 4 %. I když došlo k těmto průlomům v jakosti, produktivitě a zákaznickém servisu, finanční výsledky to nepřineslo. Během těchto tří let měla původně růstová firma tak slabou finanční výkonnost, že se zklamání akcionáři dočkali poklesu ceny akcií o 70 %.

Jak k tomu došlo? Programy na zvýšení jakosti a produktivity značně odčerpaly kapacitu firmy. Jakmile podniky, podobně jako zmíněná elektronická firma, zlepší jakost a dobu odezvy, vyloučí nutnost kontroly a opravy zmetků, už nepotřebují pracovní síly ani systémy na sladění odchylek od původního plánu a odbyt zpožděných objednávek. V zásadě platí, že pokud podniky odstraní zmetkovitost a poruchy, přestanou opravovat výrobky, přepracovávat plány a měnit přísun objednávek a odbyt, dosáhnou větší shody mezi dodavateli, interními procesy a zákazníky a mohou produkovat stejné množství výrobků s mnohem menšími požadavky na zdroje. Je-li takový podnik krátkodobě či střednědobě vázán k většině zdrojů, dostává se do situace často se vyznačující „fixními“ náklady. A tak je klesající poptávka po zdrojích příčinou nedostatečně využitých kapacit, avšak náklady snižuje jen nevýznamně.



Ale co zvýšení spokojenosti zákazníka, řekněme, bezproblémovým včasným vyřizováním objednávek. Prodává-li zákazník stále stejné množství, nebo jeho prodeje dokonce klesají, nemůže se svému dodavateli „odvděčit“ vyššími objednávkami. Výše uvedená firma byla pro mnoho dalších firem dodavatelem číslo jedna. Zákazníci chtějí mít v záloze jednoho nebo dva dodavatele, aby nebyli závislí jen na tom jednom jediném. Pokud zákazníci nemohou nebo nechtějí zvýšit objednávky a dodavatel nechce propustit své zaměstnance (což je pochopitelné – vždyť právě oni zlepšili jakost, produktivitu a zákaznický servis), nemusí vést provozní zlepšení k vyšší ziskovosti. Zlepšené finanční výsledky nejsou automatickým důsledkem provozních programů zvyšování jakosti a zkracování doby cyklu.

Podnikový management musí být informován prostřednictvím periodických finančních zpráv a finančních měřítek o tom, že zvýšená jakost, produktivita, zkrácení doby odezvy a nové produkty jsou pouze prostředky, nikoli cíle. Zlepšení mají smysl pouze tehdy, vedou-li ke zvýšeným prodejům, snížení nákladů nebo vyššímu využití zdrojů. Ne všechny dlouhodobé strategie přinášejí zisk. IBM, Digital Equipment Corporation a General Motors v osmdesátých letech nechyběly dlouhodobé vize. Tyto firmy mohutně investovaly do nových výrobních technologií, jakosti, výzkumu a vývoje. Jejich vize a podnikatelský model úspěchu se však rozcházely s představami trhu. Včas nerozpoznaly, že selhání jejich finančních měřítek v důsledku použité investiční strategie je závažným signálem k přehodnocení základních strategických předpokladů. Selhání při přechodu od zlepšené provozní výkonnosti ke zvýšené finanční výkonnosti by mělo být pro manažery signálem k tomu, aby přehodnotili strategii nebo plány jejího zavádění.

Podniky, které výrazně zlepšily svou provozní výkonnost, si musejí stanovit, jak zvýšit prodeje současným zákazníkům, jak prodávat nové produkty s atraktivními vlastnostmi, jak prodávat výrobky a služby zcela novým zákazníkům, jak obsadit nové tržní segmenty. Tyto nové, dříve nedostupné segmenty by se měly stát cenným přínosem, neboť podnik by měl být nyní schopen dodávat s nižšími náklady, se skvělou výkonností, vyšší jakostí, lepším servisem a včas.

Jasný systém měření a řízení musí specifikovat, jak zlepšení v provozu, zlepšení zákaznického servisu a nové výrobky a služby povedou ke zvýšení finanční výkonnosti cestou vyšších prodejů, vyšších marží, rychlejší obrátkovosti aktiv a snížením provozních nákladů. BSC si musí zachovat silnou orientaci na finanční výstupy. Koneckonců, zlepšení všech měřítek BSC by mělo „zapříčinit“ zvýšení finančních cílů. BSC totiž využívá výhod finančního měření jako konečných výstupů, avšak bez jakéhokoli zkreslení způsobeného jejich sledováním výhradně z krátkodobého finančního hlediska.

### 3.9 Stačí čtyři perspektivy?

Zdá se, že čtyři perspektivy BSC jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující. Tyto čtyři perspektivy by však měly být chápány jako určitá šablona, ne svěřací kazajka. Neexistuje matematický teorém, který by dokazoval, že právě čtyři perspektivy jsou nezbytné a dostačující. Existují podniky, které používají více nebo méně než čtyři perspektivy podle okolností v daném odvětví a jejich strategie. Někteří lidé např. tvrdí, že i když BSC „odráží“ zájmy akcionářů a zákazníků, chybí v něm explicitní vyjádření zájmů ostatních zainteresovaných subjektů, jakými jsou zaměstnanci, dodavatelé a další komunity. Zaměstnanecká perspektiva je ovšem „skrytě“ obsažena ve všech typech BSC v perspektivě učení se a růstu. Podobně, je-li součástí strategie způsobující obrát v zákaznické a/nebo finanční výkonnosti úzký vztah s dodavatelem, v perspektivě interních procesů by měly být obsaženy výstupy a hybné síly výkonnosti měřítek vztahů mezi dodavatelem. Nedomníváme se však, že všichni „zúčastnění“ jsou automaticky „kandidáty“ na pozici v BSC. Výstupy BSC a hybné síly výkonnosti by měly měřit jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost k „průlomu“ ve výkonnosti.

Příkladem může být chemická společnost, která chtěla vytvořit zcela novou perspektivu postihující ekologické aspekty. Začali jsme je trochu provokovat:

*Čisté prostředí je rozhodně důležité. Firmy jistě musejí dodržovat zákony a nařízení, nezdá se však, že dodržování zákonů je základem konkurenční výhody.*

Vrcholový management chemičky okamžitě zareagoval:

*Nesouhlasíme. Jsme pod silným tlakem mnoha komunit, kde působíme. Chceme jít ještě dále, než nařizují současné zákony, aby nás tyto komunity přijímaly nejen jako společnost dodržující zákony, ale jako zcela výjimečnou společnost, která chrání životní prostředí a vytváří dobře placená, bezpečná a produktivní pracovní místa. Až budou zákony zpřísněny, někteří naši konkurenti mohou o svou licenci přijít a my budeme moci pokračovat dál.*

Trvali na tom, že mimořádná ekologická výkonnost je základem jejich strategie a musí být proto součástí jejich BSC.

Do BSC mohou být zapracovány zájmy všech „zúčastněných“, pokud jsou pro podnik životně důležité. Jejich cíle by však v BSC neměly být samostatnými měřítky, které manažeři musejí držet „pod kontrolou“. Tuto izolovanou skupinu měřítek mohou jiné měřící a manažerské systémy postihnout mnohem efektivněji než BSC. Měřítka v BSC by měla být plně integrována do řetězce příčinných souvislostí, který definuje strategii dané podnikatelské jednotky.

### 3.10 Organizační jednotka BSC

Některé podniky působí jen v jediném odvětví. Jedny z prvních aplikací BSC byly sestaveny pro podniky na výrobu polovodičů, např. Advanced Micro Devices a Analog Devices, nebo pro počítačové firmy, např. Apple Computer. Tyto společnosti vyvinuly BSC, který nazvaly *Corporate BSC* (v Analog Devices). Většina těchto firem je ovšem diverzifikovaných a vytvoření BSC pro firmu jako celek může být do začátku dost těžký úkol. BSC jsou nejlépe definovatelné pro tzv. strategické podnikatelské jednotky (dále SBU – *Strategic Business Units*). Ideální SBU zahrnuje aktivity v celém hodnotovém řetězci: inovace, provoz, marketing, distribuci, prodej a servis. Vyrábí vlastní produkty a má své zákazníky, marketing, distribuční kanály a výrobní zařízení. A co je nejdůležitější, má svou vlastní, dobře definovanou strategii.

Jakmile je pro podnikatelskou jednotku BSC vyvinut, stává se základem pro BSC jejích jednotlivých oddělení či funkčních jednotek. Poslání a strategie těchto oddělení mohou být formulovány v rámci jejich BSC. Manažeři jednotlivých oddělení potom mohou vytvořit BSC odpovídající tomuto poslání a strategii. Takto BSC prostupuje celou jednotkou až k jednotlivým centřům odpovědnosti a umožňuje jim nerušené zpracovávání jejich cílů.

Položíme-li si otázku, které oddělení by mělo mít svůj BSC, pak odpověď zní, že to oddělení, které má (nebo by mělo mít) své poslání, strategii, zákazníky (interní nebo externí) a interní procesy umožňující toto poslání a strategii naplnit. Pokud tomu tak je, oddělení je platným kandidátem pro BSC.

Pokud je organizační jednotka definována příliš vágně, nebo dejme tomu přesahuje rámec SBU, může být definování konzistentní strategie obtížné. Místo toho mohou být cíle a měřítka BSC jakýmsi průměrem nebo souborem několika různých strategií. Podíleli jsme se např. na tvorbě BSC pro firmu vyrábějící technické plyny. Brzy nám bylo jasné, že firma má tři odlišné podnikatelské jednotky, z nichž každá má samostatný distribuční kanál, rozdílné strategie a zákazníky. Bylo mnohem jednodušší vytvořit BSC pro každou z těchto jednotek než pro celou firmu.

Často podniky složené v několika víceméně nezávislých jednotek začaly vytvářet BSC na celopodnikové úrovni. BSC na této úrovni vytváří obecný rámec, šablonu pro hlavní směry (témata) a vize, které je nutno implementovat do BSC všech SBU. Podnikový BSC také určuje, jakým způsobem podnik vytváří hodnoty nad rámec součtu hodnot nezávislých strategických jednotek. (4)

## 4 Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla v SBU vést k propojení jejích finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Ve většině podniků umožňují finanční záměry – jako nárůst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika – nezbytná propojení všech čtyř perspektiv BSC.

Nicméně mnoho podniků používá stejné finanční cíle pro všechny své divize a podnikatelské jednotky. Například pro každé podnikatelské jednotce je požadováno dosažení stejného cíle – 16% zvýšení ROCE stanoveného pro celý podnik. Nebo používá-li podnik metodu EVA, může se po každé jednotce požadovat, aby přidanou hodnotu v každém období zvyšovala. Ačkoli je tento přístup snadno proveditelný, důsledný a v jistém smyslu „férový“, protože všechna střediska a manažeři jsou posuzováni podle stejných měřítek, může být mylný, neboť různá střediska mohou mít zcela rozdílnou strategii. A tak je použití jednoho způsobu měření, zvláště měření jediného cíle v celé škále středisek, pochybné. Když proto manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by stavit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. (5)

### 4.1 Shrnutí

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku – zajištění vysoké návratnosti kapitálu investovaného do podnikatelské jednotky. Používání BSC není s tímto životně důležitým cílem v rozporu. BSC může skutečně explicitně vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podnikatelské jednotce v závislosti na fázi vývoje, ve které se zrovna nachází. Každý BSC, s nímž jsme měli možnost se seznámit, používá tradiční finanční cíle vztahující se k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obrátu. Tato skutečnost posiluje vazbu BSC na dlouhodobé cíle.

Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

Koneckonců, všechny cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly jeho podnikatelských jednotkám umožnit těchto finančních cílů dosáhnout. Každé měřítko BSC by mělo být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech představujících strategickou oblast podnikatelské jednotky. Je-li BSC takto používán, není jen skupinou izolovaných nebo dokonce protikladných cílů. Měl by být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli a jejich propojováním s posloupnostmi akcí ve finančních, zákaznických a interních procesech týkajících se zaměstnanců a systémů a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností. Ve většině podniků mohou finanční oblasti – růst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika – poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC.

## 5 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc mohou určit a explicitně měřit hodnotové výhody pak pro základní měřítka zákaznické perspektivy představují hybné síly.

V minulosti se podniky mohly soustředit na své interní možnosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Pokud včas nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí, která přišla s nabídkou výrobků a služeb lépe uspokojujících potřeby zákazníků. A tak se nyní podniky snaží přesouvat svůj zájem na zákazníky. Jejich vize neustále deklarují, že „naším cílem je být číslem jedna v poskytování hodnotových výhod našim zákazníkům“, nebo „stát se dodavatelem číslo jedna“. Nehledě na to, že je nemožné, aby všechny podniky byly „číslem jedna“, nemůže nikdo nic namítat proti inspirativním posláním, která obracejí pozornost všech zaměstnanců k uspokojování potřeb zákazníků. Je zřejmé, že když chce SBU dosáhnou skvělé dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu.

Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky, které se pokoušely být pro každého vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. Přesto musejí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní

segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat, jsou „klíčem“ k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. 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. (6)

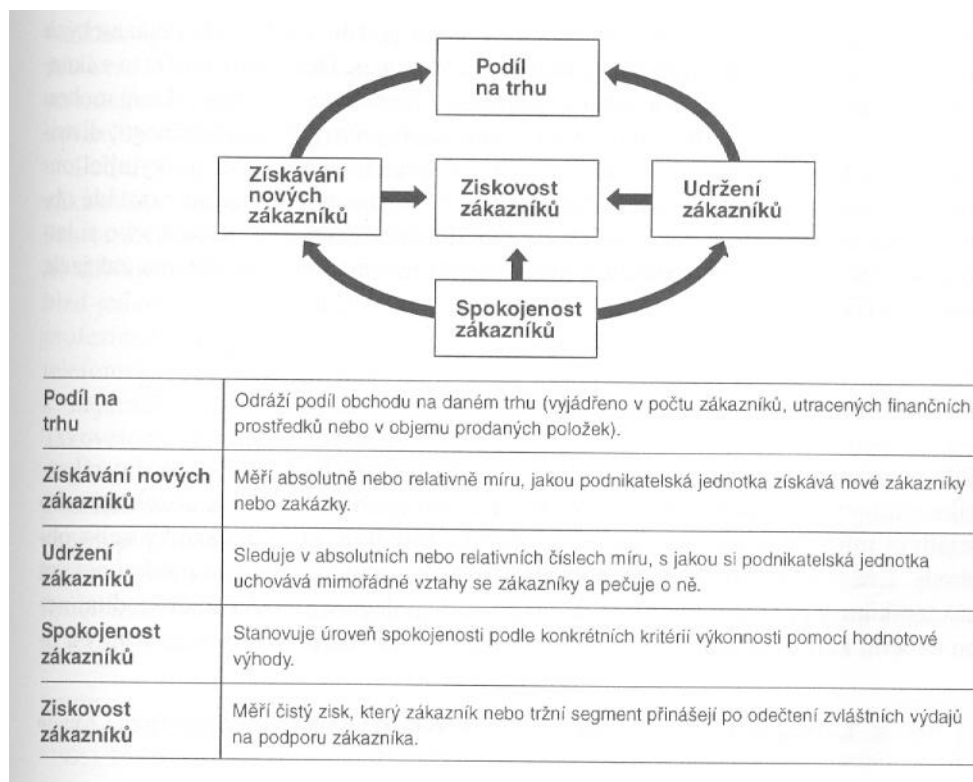
## 5.1 Základní skupina měřítek

Základní skupina měřítek zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítka:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí (viz obr. 5). Pro dosažení největšího efektu by měla být přizpůsobena cílových zákaznickým skupinám, od kterých SBU očekává nejvyšší růst a ziskovost. (7)

Obrázek 5 – Zákaznická perspektiva – Základní měřítka



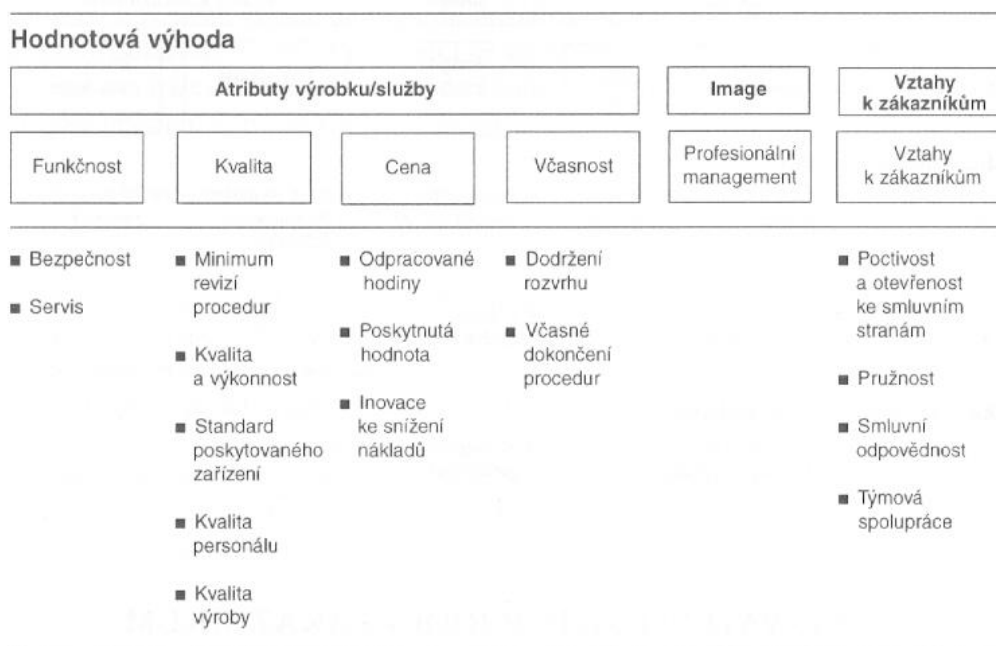
(8)

Ziskovost cílových segmentů a zákazníků:

<b>Zákazníci:</b>	<b>ziskoví</b>	<b>neziskoví</b>
<b>Cílové segmenty:</b>	udržet	převést
<b>Necílové segmenty:</b>	monitorovat	eliminovat

(9)

Obrázek 6 – Hodnotová výhoda zákazníka (skupina „Z1“) - Rockwater



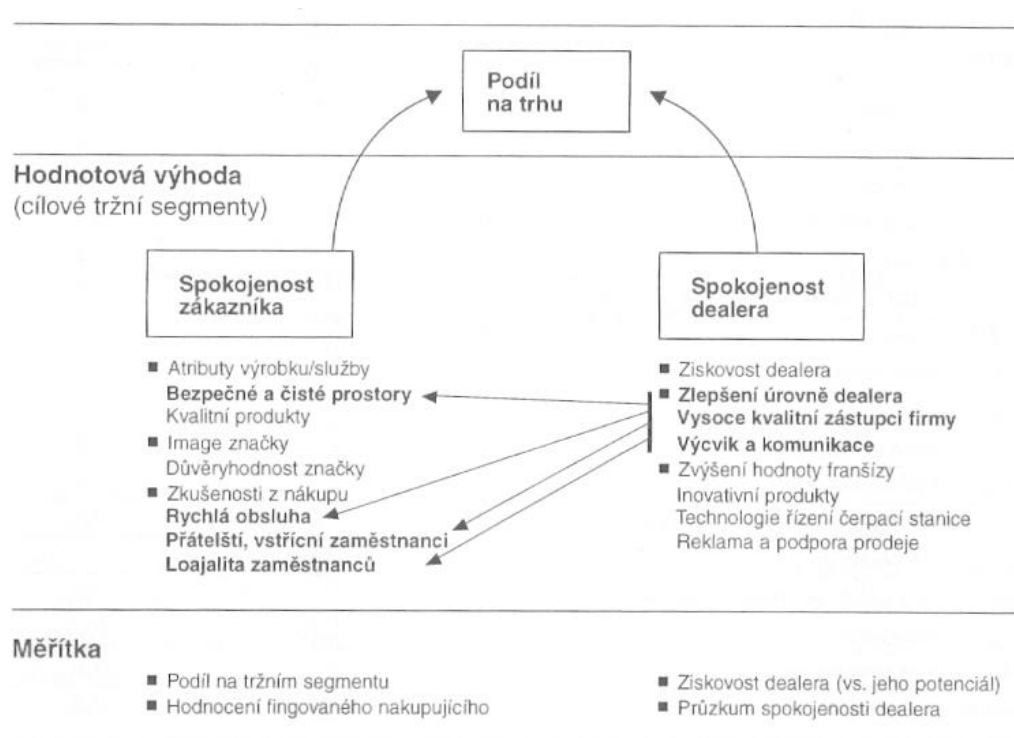
(10)

Obrázek 7 –Měřítka spokojenosti zákazníků - Rockwater

Kritéria	Zákazník						Průměrná spokojenost
	A	B	C	D	E	F	
1. Bezpečnost	9	8	8	10		8	8,6
2. Dodržení rozvrhu	9	6	7				7,3
3. Poměr hodin funkčních/poruchových	9	5	4				6,0
4. Včasné dokončení procedur	9	4	5				6,0
5. Minimum revizí procedur	9	5	6				6,7
6. Poctivost a otevřenost ke smluvním stranám	4	7	7	10	9		8,3
7. Pružnost	9	4	7		9		7,3
8. Smluvní odpovědnost	8	5	7				6,7
9. Servis	8	7	7				7,3
10. Kvalita a výkonnost	10	6	8		8	7	7,8
11. Poskytnutá hodnota	7	6	6	10	9	7	7,2
12. Standard poskytovaného zařízení	9	7	7			8	7,8
13. Kvalita personálu	10	7	7	10		8	8,5
14. Inovace / Tlak na snižování nákladů					7		7,0
15. Kvalita výroby				10			10,0
16. Týmová spolupráce			7				7,0
<b>Index spokojenosti</b>	<b>8,8</b>	<b>5,9</b>	<b>6,6</b>	<b>10,0</b>	<b>8,4</b>	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>

(11)

Obrázek 8 – Hodnotová výhoda zákazníka – Pioneer Petroleum



(12)



## 5.2 Shrnutí

V závěru formulování zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou představu o svých cílových zákaznících a tržních segmentech a měli by mít stanovený soubor klíčových výstupních měřítek – podíl na trhu a obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. Tato výstupní měřítka představují cíle podniku v oblasti procesů vývoje výrobku a služeb, marketingu, provozu a logistiky. Tato měřítka však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek. Jejich výstupy jsou zpožděné – zaměstnanci se informace o spokojenosti zákazníků nebo možnosti, jak si je udržet, dozvědí, až když je na jejich ovlivnění příliš pozdě. Měřítka také nevypovídají nic o tom, co by měli zaměstnanci každý den pro dosažení požadovaných výstupů dělat.

Manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. (13)

## 6 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Uvedené pořadí umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů.

Většina systémů měření výkonnosti podniků je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů. Pro BSC doporučujeme, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím

zákazníkům – a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb pro uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy se zaměřují na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti. Omezení daná tím, že podniky lpějí na výhradně finančních měřeních a měsíčních výkazech odchylek pro řízení střediskových operací, jsou dobře známá. Naštěstí je dnes většina podniků dále, než u analýzy odchylek finančních výsledků jako primární metody kontroly a řízení. Doplnují finanční měřítka měřítka jakosti, výnosnosti, propustnosti a doby cyklu. Tyto srozumitelnější systémy měření výkonnosti jsou oproti výhradnímu lpění na měsíčních výkazech odchylek zlepšením, ale stále se pokoušejí spíše pouze o zlepšení výkonnosti samostatných oddělení než integrovaných podnikových procesů. A tak modernější trendy přivádějí podniky k měření výkonnosti takových procesů, jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují napříč několika odděleními. Obvykle budou v těchto procesech měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka. (14)

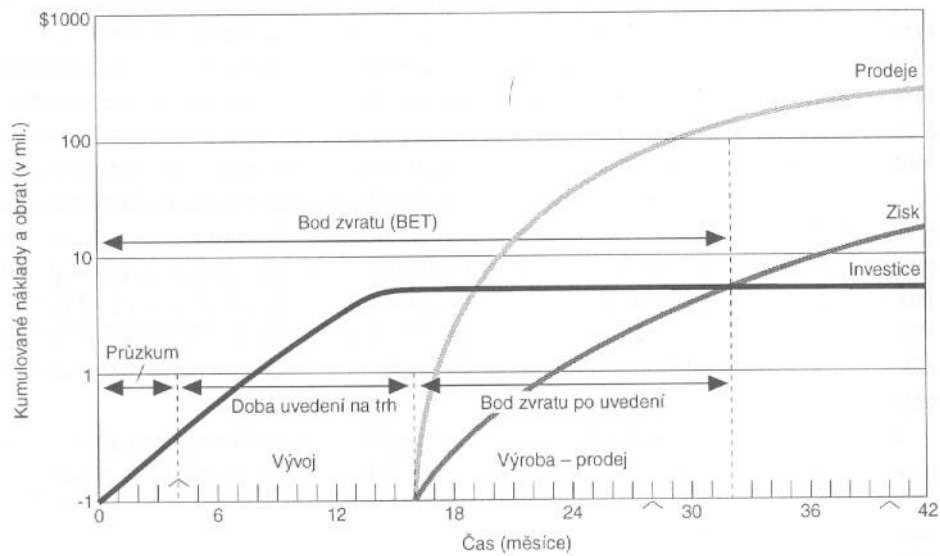
**Obrázek 9 – Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce**



**Obrázek 10 - Perspektiva interních podnikových procesů – inovační proces**



Obrázek 11 – Měření doby zvratu

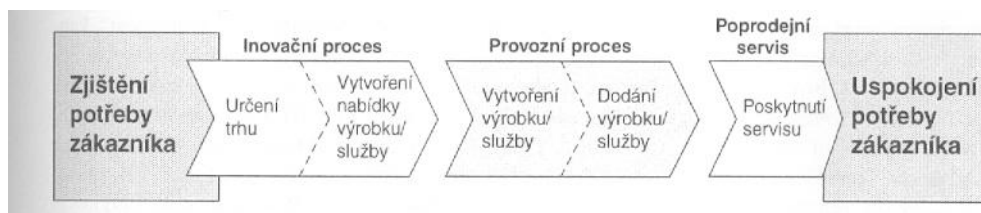


(17)

## 6.1 Provozní proces

Provozní proces (viz obr. 12) představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Tento proces vyžaduje přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb zákazníkům.

Obrázek 12 - Perspektiva interních podnikových procesů – provozní proces



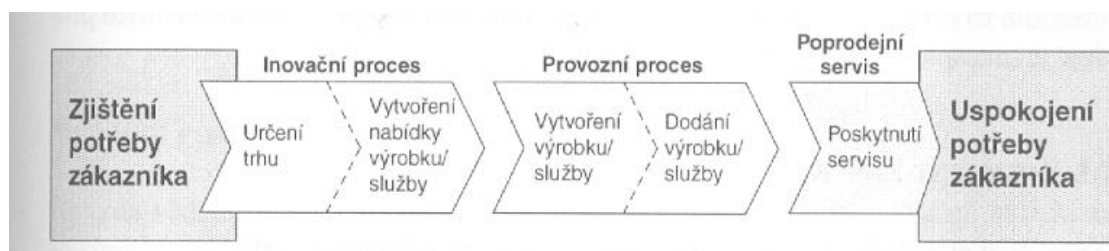
Některé operace mají tendenci se opakovat, a tak zde bylo možné snadno aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby a dodávek. Tradičně byly tyto procesy sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek, např. standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. Později však nepodložený důraz na tak úzká finanční měřítka, jako jsou efektivnost práce, využití strojů a odchylky nákupní ceny, vedl ke kontraproduktivním akcím: stále běžící stroje a vytížení lidí vyráběli zásoby, které nebyly podloženy objednávkami zákazníků, a ve snaze co nejlevněji nakupovat měnily firmy jednoho dodavatele za druhým (ignorovaly však náklady na vysokoobjemové objednávky, nízkou jakost,

nejisté doby dodávek a navzájem nepropojené objednávání, příjem, fakturaci a inkaso, které šly vesměs na vrub „levných“ dodavatelů). V současné době, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí a kdy v popředí stojí zákazník, jsou problémy spojené s používáním tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu a nedostatky s dosahováním vysoké jakosti uspokojivě vyřešeny.

Totální řízení jakosti (TQM) a konkurenční výhoda využívající faktorů času – praktikované předními japonskými výrobci – vedly mnoho podniků k nahrazování tradičních nákladových a finančních měřítek měřením jakosti a doby cyklu. V posledních patnácti letech se velmi rozvinulo měření kvality provozního procesu, doby cyklu a nákladů. Některé aspekty těchto měření budou pravděpodobně zahrnuty do perspektivy interních procesů jakéhokoli podniku jako kritické faktory výkonnosti.

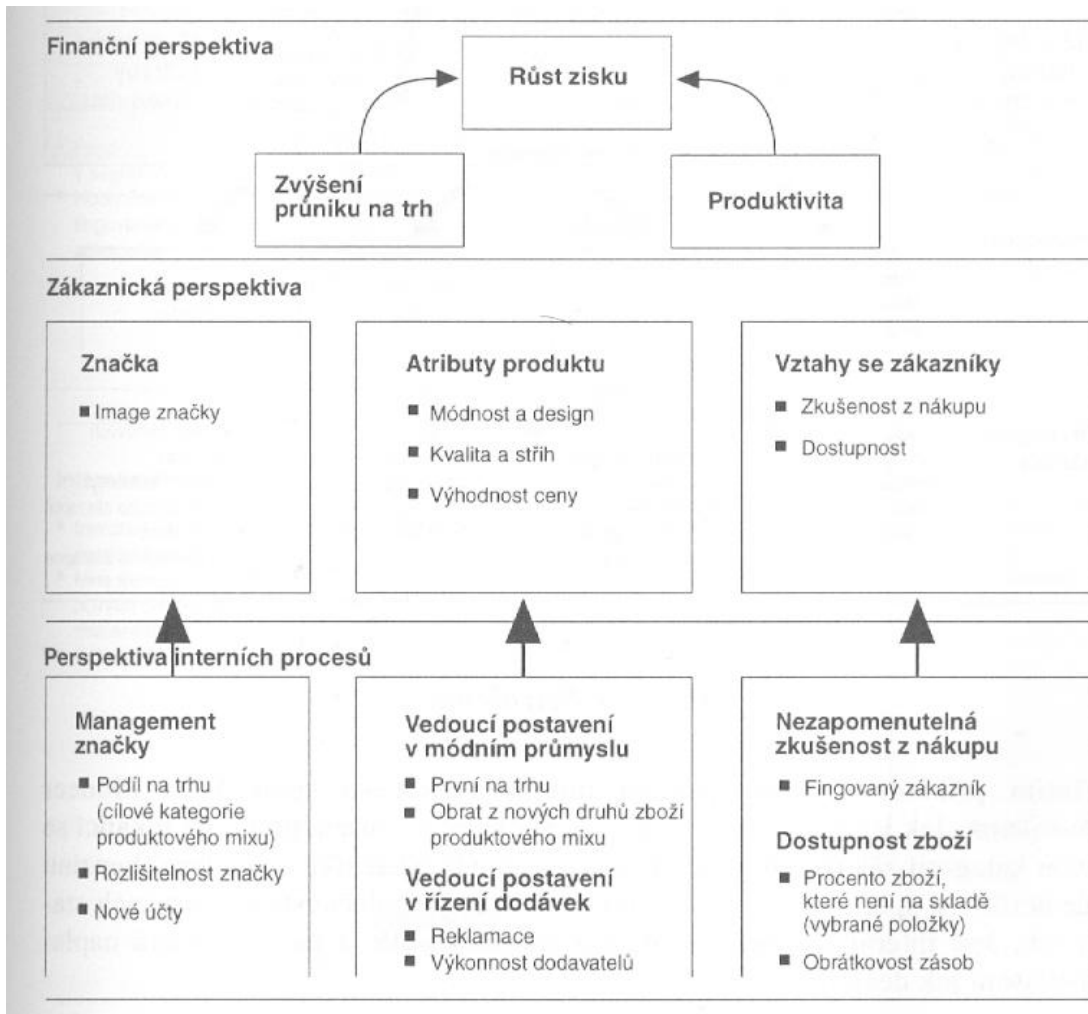
Kromě těchto měření mohou manažeři měřit další vlastnosti svých procesů a nabídek výrobků a služeb. Tato další měření mohou např. zahrnovat měření flexibility nebo specifických vlastností výrobků či služeb, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky. Podniky mohou např. nabídnout zvláštní výkon výrobků a služeb (měřený přesností, velikostí, rychlostí nebo spotřebou energie), což jim umožní prodej s vysokými maržemi. Podniky, které mohou identifikovat charakteristické rozdíly ve svých výrobcích a službách, zaměří svou pozornost na měření, které může zajistit BSC. Tak mohou být kritické atributy výkonnosti výrobku a služby (kromě doby odezvy, jakosti a nákladů) „zakomponovány“ do provozního procesu perspektivy interních procesů BSC. (18)

**Obrázek 13 - Perspektiva interních podnikových procesů – poprodejní servis**



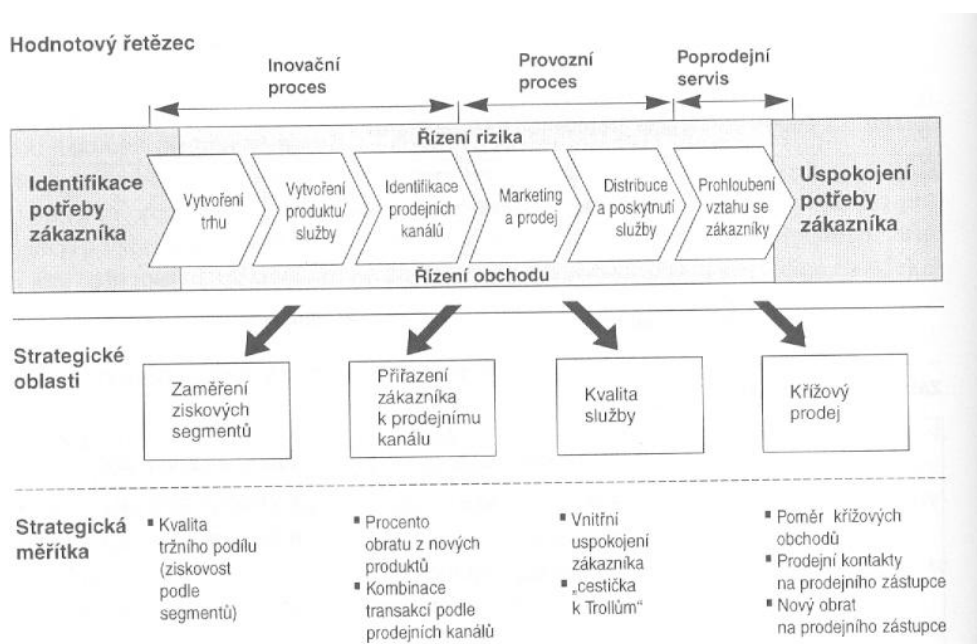
(19)

Obrázek 14 – Interní BSC a jeho propojení – Kenyon Stores



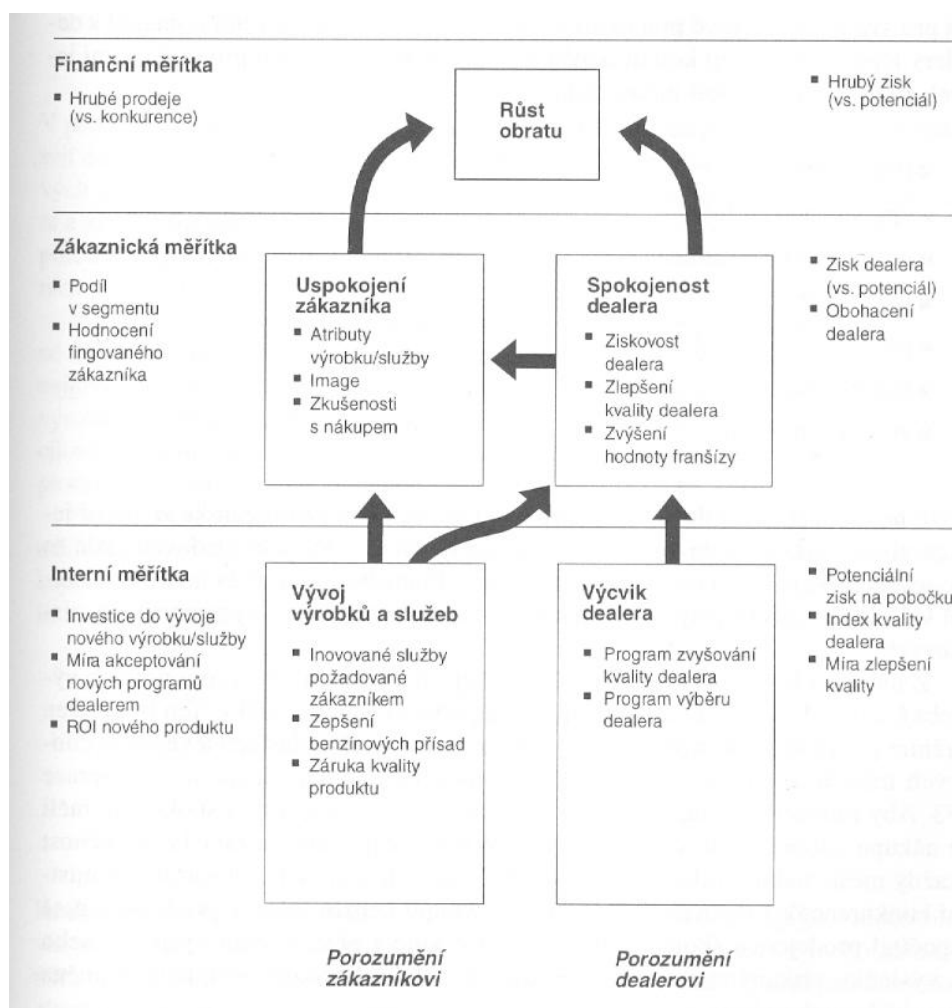
(20)

Obrázek 15 – Interní BSC – Metro Bank



(21)

Obrázek 16 – Interní BSC a propojení – Pioneer Petroleum



(22)

## 6.2 Shrnutí

V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů. Naproti tomu přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

Jedním z prvků rozvoje BSC je možnost zařadit do něj inovační proces jako životně důležitou část perspektivy interních procesů. Inovační proces považuje za prvořadé nejprve identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit svými budoucími výrobky a službami, a poté navrhnout a vyvinout takové výroby a služby, které tyto cílové segmenty skutečně uspokojí. Tento přístup umožňuje podniku klást důraz na proces výzkumu a vývoje, ze kterého vycházejí nové výrobky, služby a trhy.

Provozní proces zůstává nadále důležitým procesem. Podniky by měly zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, které jim umožní, aby zákazníkům dodávaly vynikající výrobky a služby. A procesem poprodejního servisu umožní odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

Hodnotové výhody poskytované cílovým zákazníkům často obsahují jako kritickou vlastnost výkonnosti krátké doby odezvy. Mnoho zákazníků oceňuje krátkou dobu realizace měřenou od okamžiku odeslání objednávky do okamžiku dodávky požadovaného výrobku nebo služby. Také vysoce hodnotí spolehlivou dobu realizace, která je měřena dodáním na čas. Výrobní podniky mají v zásadě dvě možnosti, jak nabízet krátké a spolehlivé doby realizace svým zákazníkům. První spočívá v efektivním, spolehlivém, bezchybném a rychlém vyřizování objednávek a takovém výrobním procesu, který rychle reaguje na požadavky zákazníků. Druhá pak v širokém sortimentu všech produktů, takže může být uspokojen jakýkoli požadavek. První způsob umožňuje podniku být spolehlivým dodavatelem s nízkými náklady. Druhý způsob obvykle vede k velkým objemům výroby, vysokým nákladům na skladování a k zastarávání zboží, dále k neschopnosti včas reagovat na požadavky zákazníka na zboží, které není na skladě (protože výrobní linky jsou obvykle obsazeny výrobou běžně dostupného zboží). Protože se mnoho podniků snaží přejít od druhého způsobu vyřizování objednávek zákazníka (výrobě velkých dávek zásob pro případ, že by je někdo chtěl) k prvnímu způsobu (výrobě malých množství „právě na čas“), stává se zkracování doby průchodu cyklem interních procesů kritickým cílem. Doba cyklu nebo průchodu může být měřena mnoha různými způsoby. Začátek cyklu může nastat v okamžiku, kdy

- je přijata objednávka od zákazníka,
- objednávka od zákazníka nebo dávka jsou naplánovány do výroby,
- pro výrobu dávky jsou objednány suroviny,
- suroviny jsou přijaty,
- je zahájena výroba podle objednávky nebo je zahájena výroba dávky.

Podobně může konec procesu odpovídat okamžiku, kdy

- výroba podle objednávky nebo dávka jsou dokončeny,
- objednané množství nebo dávka jsou ve skladu hotových výrobků připraveny k odeslání,
- objednané množství je odesláno,
- objednané množství je přijato zákazníkem.

Výběr počátečního a konečného bodu je dán zaměřením provozního procesu, u kterého se požaduje zkrácení doby cyklu. Nejširší definice odpovídající cyklu vyřízení objednávky by začala objednávkou a skončila přijetím objednaného množství. Užší definice zaměřená na zlepšování toku fyzického materiálu v továrně by odpovídala času, kdy je započato s výrobou dávky a kdy je celá dávka vyrobena. Ať už je použita jakákoli definice, bude podnik spouště měřit doby trvání cyklu a nastavovat pro zaměstnance cíle jejich zkracování.

Měřicí systém, který mnoho podniků pokoušejících se přejít k výrobnímu systému „právě na čas“ používá, je efektivnost výrobního cyklu, kterou lze definovat takto:

$$\text{Efektivnost výrobního cyklu} = \frac{\text{Doba zpracování}}{\text{Doba průchodu}}$$

Tento poměr je menší než 1, protože

$$\text{Doba průchodu} = \text{Doba zpracování} + \text{Doba kontroly} + \text{Doba přesunu} + \text{Doba skladování (čekání)}$$

Pro mnoho operací platí, že doba zpracování, tj. doba, kdy se na výrobku skutečně pracuje (je obráběn nebo skládán), představuje méně než 5 % doby průchodu; např. při době průchodu šesti týdnů (30 pracovních dnů) je třeba jen jednoho nebo dvou dnů doby zpracování. Zbývající doba připadá na kontrolu, přesuny po továrně, nebo jednoduše na čekání – ve skladu nebo než dojde k další operaci, seřízení stroje a upevnění součástky na příslušné místo. U ideálního procesu „právě na čas“ se doba průchodu rovná době zpracování. V této ideální situaci efektivnost výrobního cyklu = 1, což je nesplnitelný cíl rovnající se nulovému počtu zmetků, stojí ale za to o něj usilovat.

Teorie efektivnosti výrobního cyklu zkrátka tvrdí, že všechny ostatní čas, kromě doby zpracování, tj. čas využitý na kontrolu, opravu zmetků, přesun součástí od jednoho výrobního procesu k druhému nebo čekání součástí na další etapu zpracování, je čas, který žádnou přidanou hodnotu nepřináší. Tento čas je promrhán, protože fyzická forma výrobku není inovována tak, aby uspokojila přání zákazníka. A je-li dodávka zpožděna, není během tohoto zpoždění dodávána žádná hodnota. Poměr efektivnosti výrobního cyklu blízký 1 signalizuje, že množství času ztraceného přesuny, kontrolou, opravami a skladováním se zmenšuje a schopnost rychlé odezvy na objednávku se zlepšuje. (23)



## 7 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá a poslední perspektiva BSC vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC.

Manažeři v několika podnicích dospěli k závěru, že pokud byli nuceni dosahovat krátkodobé finanční výkonnosti, nebylo jednoduché „zachovat“ prostředky k rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Takové investice jsou ve finančním účetním modelu považovány za náklady, a tak jsou škrty v těchto investicích jednoduchým způsobem vytváření krátkodobých příjmů. Dlouhodobé negativní důsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svých zaměstnanců, systémů a procesů se neobjeví ihned, a až se objeví, bývá to, jak říkají manažeři, „problém někoho jiného“.

BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou jistě důležité, ale samy o sobě nestačí. Podnik musí také investovat do své infrastruktury – lidí, systémů a procesu – pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Na základě naší zkušenosti s tvorbou BSC napříč širokým spektrem výrobních i služby poskytujících společností jsme vytypovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (24)

### 7.1 Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů

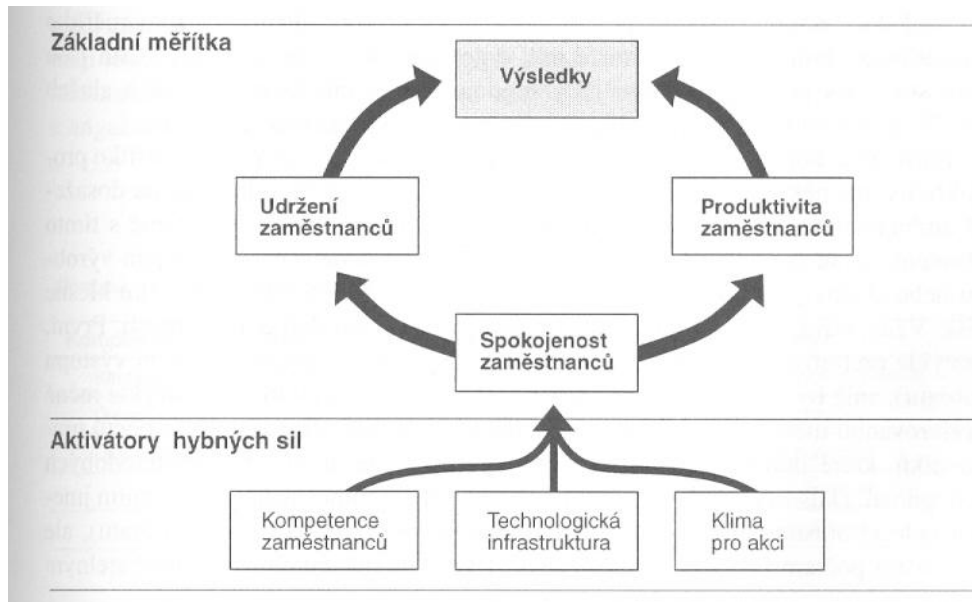
Zjistili jsme, že podniků používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek (viz obr. 17). Tato klíčová výstupní měření jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. Tato tři klíčová měřítka se týkají

- spokojenosti zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,

- produktivity zaměstnanců.

V rámci těchto klíčových měřítek je cíl spokojenosti zaměstnanců dán hybnou silou dvou dalších měřítek, loajalitou a produktivitou zaměstnanců.

Obrázek 17 – Rámec měření učení se a růstu



## 7.2 Měření spokojenosti zaměstnance

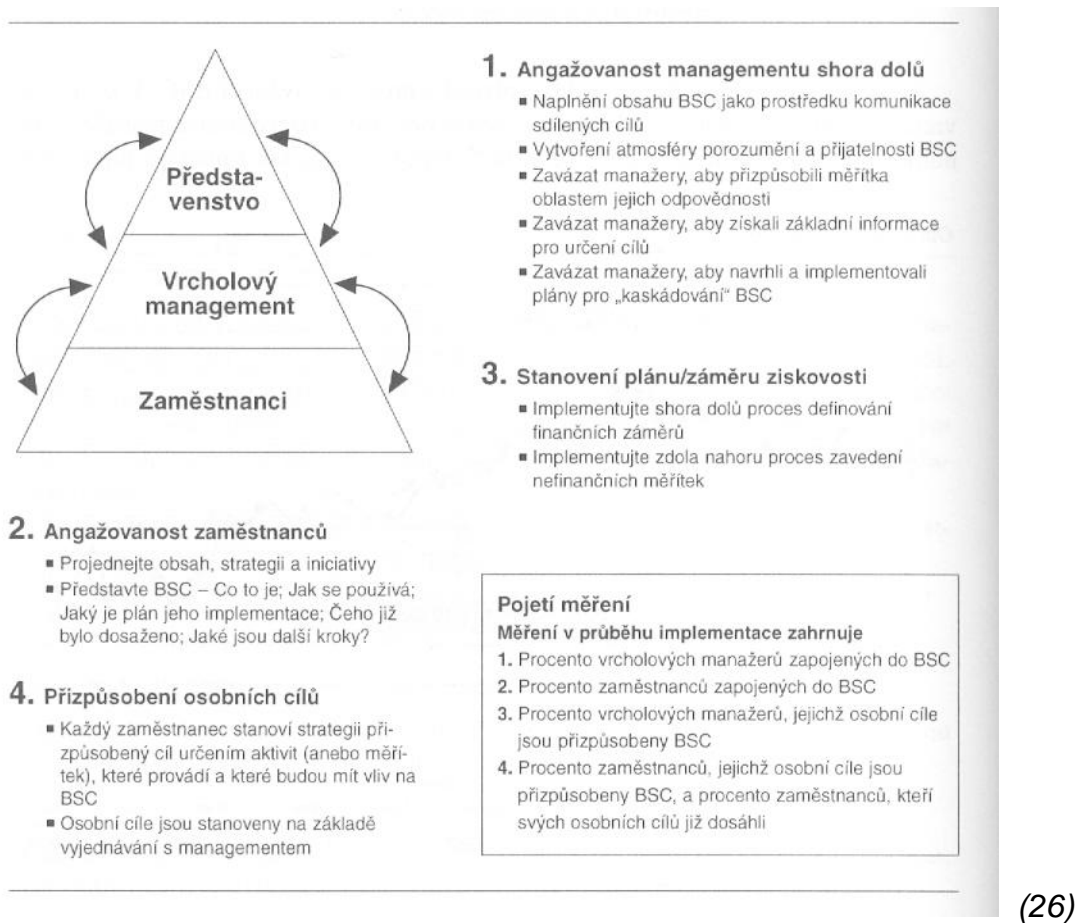
Cíl spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes považovány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Firma Rockwater už v rané fázi zavádění BSC zjistila, že zaměstnanci, kteří uváděli vysoký stupeň spokojenosti se zaměstnáním, měli i nejspokojenější zákazníky. Aby proto podniky dosáhly vysokého stupně spokojenosti zákazníků, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci.

Morálka zaměstnanců je zvláště důležitá u společností poskytujících služby, kde se často stává, že pro práci se zákazníkem jsou určeni nejhůře placení a vyškolení zaměstnanci. Podniky obvykle jednou za rok měří spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. Dotazník se může např. týkat

- ztotožnění se s rozhodnutími,
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce,

- přístupu k informacím umožňujícím vykonávání smysluplné práce,
- aktivní podpory tvořivosti a iniciativy,
- stupně podpory od nadřízených,
- celkové spokojenosti s podnikem. (25)

Obrázek 18 – Osobní angažovanost – návrh měřicího systému



### 7.3 Shrnutí

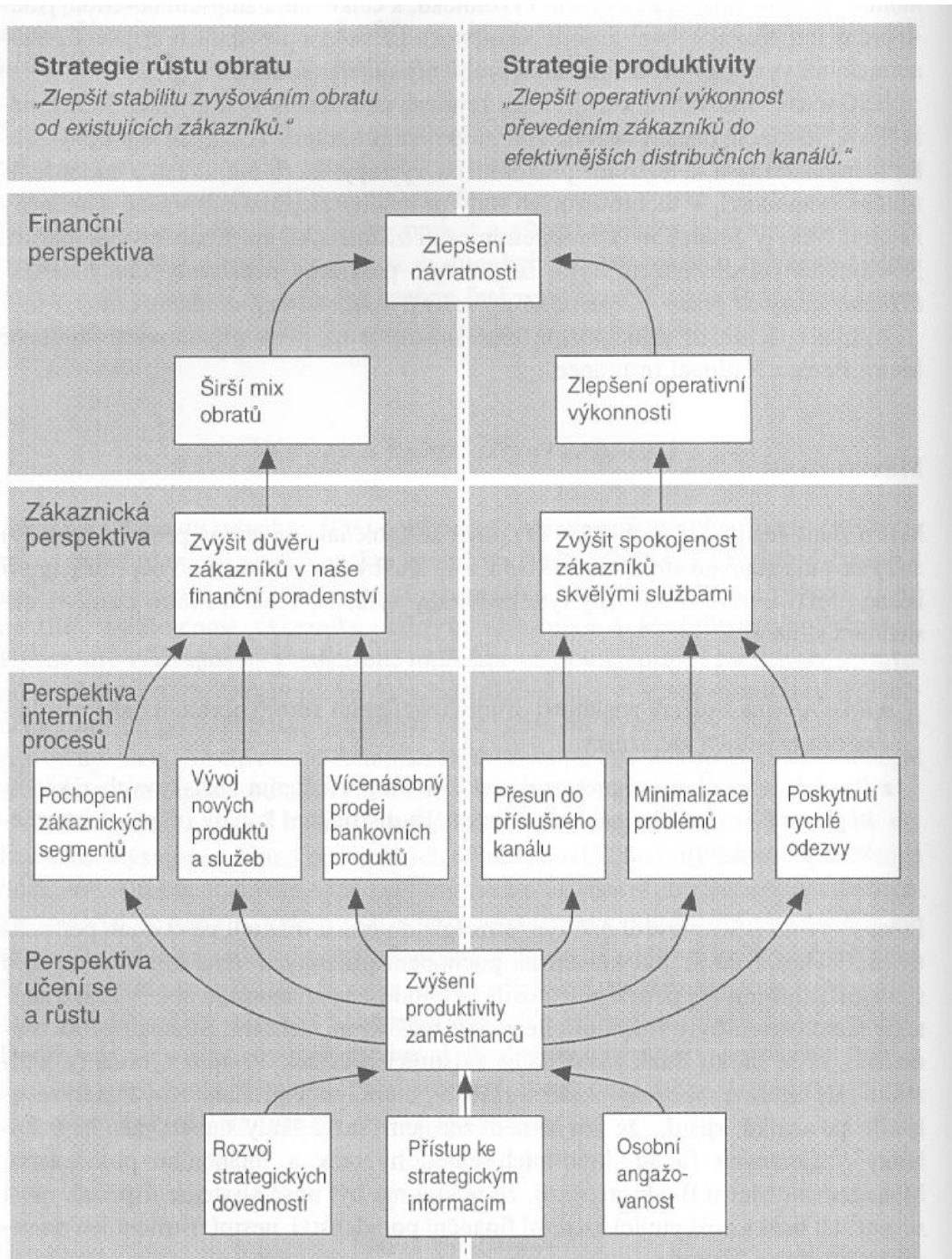
Schopnost dosáhnout ambiciózních finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst. To umožňují zejména tři skupiny zdrojů: zaměstnanci, systémy a angažovanost. Strategie dosažení vysoké výkonnosti bude v zásadě vyžadovat značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. V důsledku toho by měla být měřítka těchto skupin zdrojů v budoucnosti nezbytnou částí BSC každého podniku.

Klíčová skupina měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení – poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich

angažovanosti. Hybné síly těchto výstupů jsou zpočátku víceméně obecné a poněkud zaostávají za ostatními perspektivami BSC. Tyto hybné síly zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti lidí, týmů a oddělení pro dosažení strategických cílů. Absence konkrétních měřítek znamená příležitost pro budoucí rozvoj zaměstnaneckých, systémových a podnikových měření, které budou těsněji propojeny se strategií podnikatelské jednotky. (27)

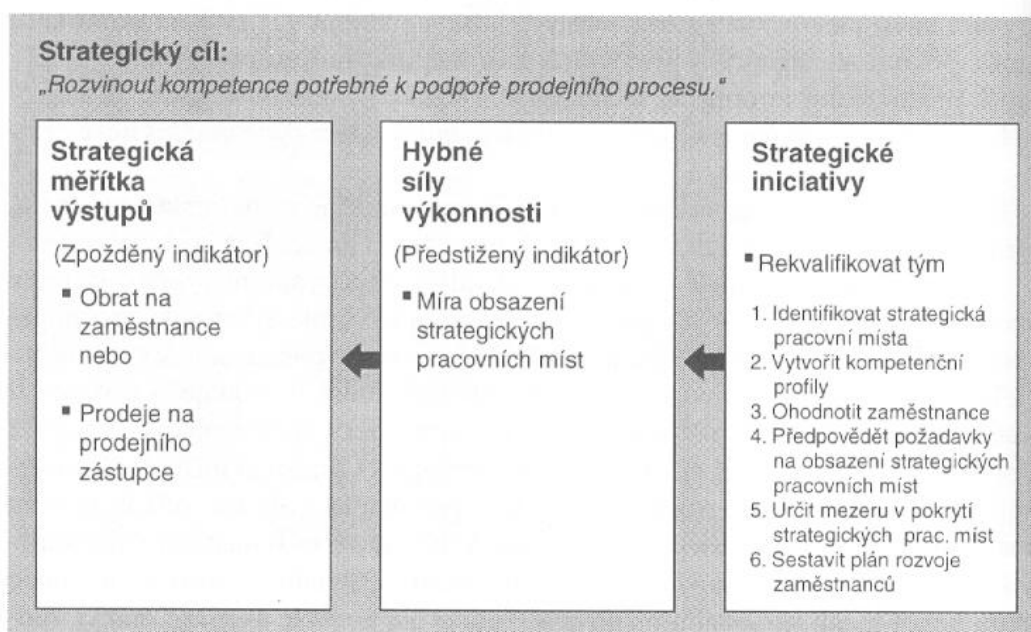
## 8 Propojování měřítek BSC s vaší strategií

Obrázek 19 – Strategie Metro Bank



(28)

Obrázek 20 – Zvýšení produktivity zaměstnanců – Metro Bank



(29)

Obrázek 21 - BSC Metro Bank

Strategické cíle	Strategická měřítka	
	(Zpožděné indikátory)	(Předstižené indikátory)
<b>Finanční perspektiva</b> F1 - Zlepšit návratnost F2 - Rozšířit mix obratu F3 - Redukovat náklady	Návratnost investic (ROI) Růst obratu Změna nákladů na vkladové služby	Mix obratů
<b>Zákaznická perspektiva</b> Z1 - Zvýšit spokojenost zákazníka s produkty a zaměstnanci Z2 - Zvýšit spokojenost zákazníka „po prodeji“	Podíl na segmentu Udržení zákazníka	Hloubka vztahu se zákazníky Průzkum spokojenosti zákazníků
<b>Perspektiva interních procesů</b> I1 - Pochopit zákazníky I2 - Vytvořit inovované produkty I3 - Vícenásobný prodej I4 - Převedení zákazníků do nákladově efektivních kanálů I5 - Minimalizovat provozní problémy I6 - Poskytovat strategické informace	Obrat z nových produktů Míra vícenásobných prodejů Změna mixů prodejních kanálů Ukazatel chybovosti služeb Doba splnění požadavků	Cyklus vývoje produktu Doba věnovaná zákazníkům
<b>Perspektiva učení se a růstu</b> U1 - Rozvinout strategické dovednosti U2 - Poskytovat strategické informace U3 - Stanovit cíle osobní angažovanosti	Spokojenost zaměstnanců Obrat na zaměstnance	Míra pokrytí strategických pracovních míst Míra dostupnosti strategických informací Osobní angažovanost (v %)

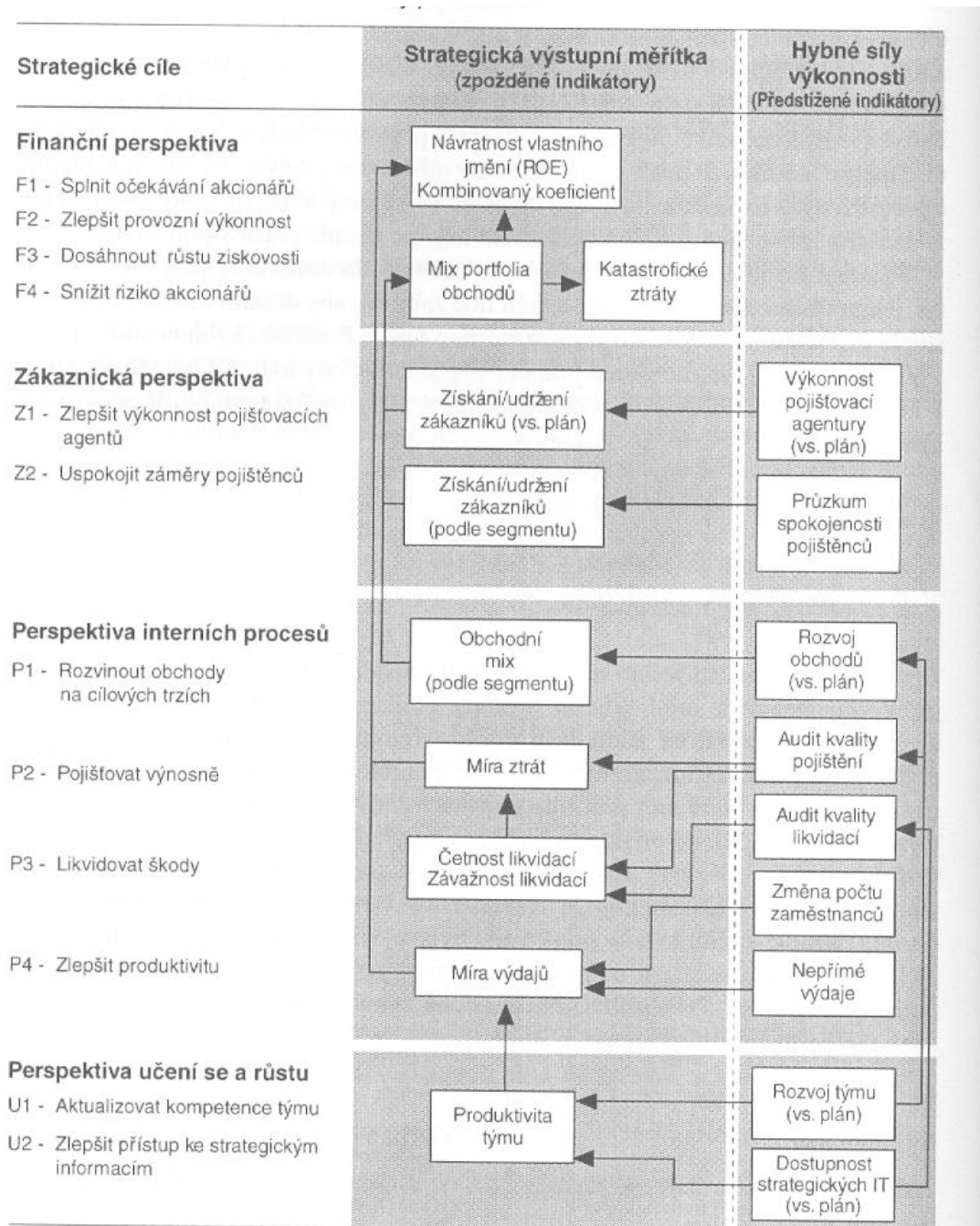
(30)

Obrázek 22 – BSC National Insurance

Strategické cíle	Strategické měřicí systémy	
	Základní výstupy (zpožděné)	Hybné síly výkonnosti (předstížené)
<b>Finanční perspektiva</b> F1 - Splnit očekávání akcionářů F2 - Zlepšit provozní výkonnost F3 - Dosáhnout růstu ziskovosti F4 - Snižít riziko akcionářů	Návratnost vlastního jmění (ROE) Kombínovaný koeficient Obchodní mix Katastrofické ztráty	
<b>Zákaznická perspektiva</b> Z1 - Zvýšít výkonnost pojišřovacích agentů Z2 - Uspokojit záměry pojišřtěnců	Získání/udržení zákazníků (vs. plán) Získání/udržení zákazníků (podle segmentu)	Výkonnost pojišřovacích agentů (vs. plán) Průzkum spokojenosti pojišřtěnců
<b>Perspektiva interních procesů</b> I1 - Rozvinout cílové trhy I2 - Pojišřovat výnosně I3 - Likvidovat škody I4 - Zvýšít produktivitu	Obchodní mix (podle segmentu) Míra ztrát Četnost likvidací Závažnost likvidací Výdajový ukazatel	Rozvoj obchodů (vs. plán) Audit kvality pojišřování Audit kvality likvidací Změna počtu zaměstnanců
<b>Perspektiva učení se a růstu</b> U1 - Obnovit kompetence týmu U2 - Přístup ke strategickým cílům	Produktivita týmu	Rozvoj zaměstnanců (vs. plán) Dostupnost strategických IT (vs. plán)

(31)

Obrázek 23 – National Insurance – vztahy příčina-důsledek



(32)

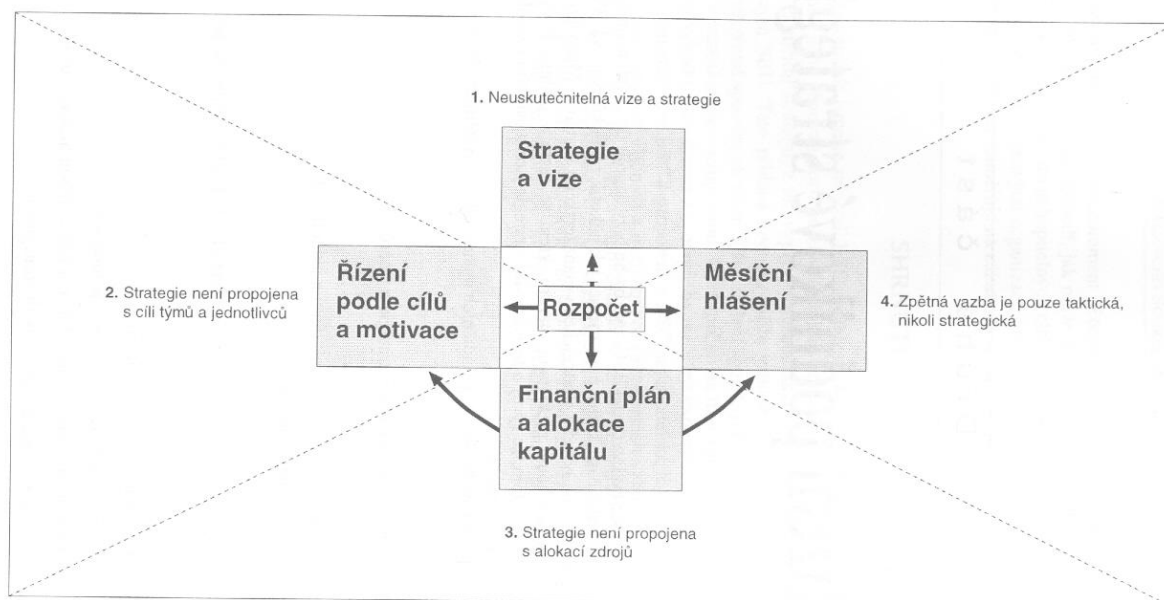
## 8.1 Shrnutí

BSC nesmí být jen skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. Měl by vypovídat o strategii podnikatelské jednotky. Toho je dosaženo propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčiny a důsledku. Výstupní měřítka mají tendenci být zpožděnými indikátory.



Signalizují zaprvé konečné cíle strategie, zadruhé, zda krátkodobé úsilí vedlo k očekávaným výstupům. Měřítka hybných sil výkonnosti jsou předstíženými indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena hodnota. Výstupní měřítka bez hybných sil výkonnosti vedou ke stavu jakési „dvojsmyslnosti“, kdy není jasné, jak výstupů dosáhnout, a který může vést k suboptimalizaci krátkodobých akcí. Měřítka hybných sil výkonnosti nepropojená s výstupy přinesou místní zlepšení, která však nemusejí podnikatelské jednotce přinést ani krátkodobou, ani dlouhodobou hodnotu. Nejlepší BSC vypovídají o strategii tak dobře, že je tuto strategii možné z cílů, měřítek a propojení odvodit. (33)

Obrázek 24 – Čtyři bariéry strategické implementace



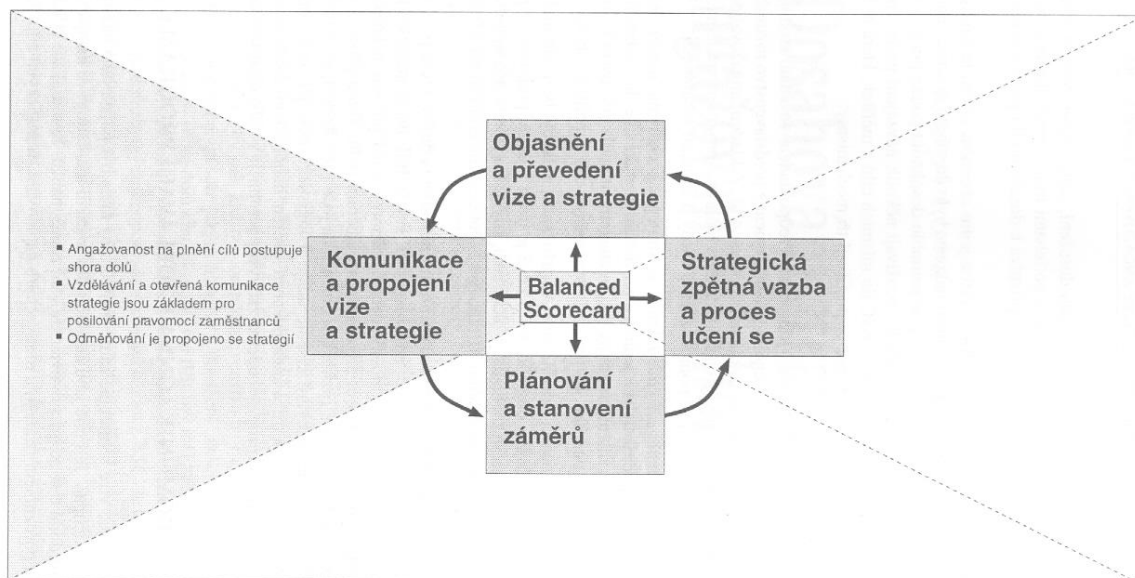
(34)

**Obrázek 25 – Jiný typ manažerského systému pro strategickou implementaci**



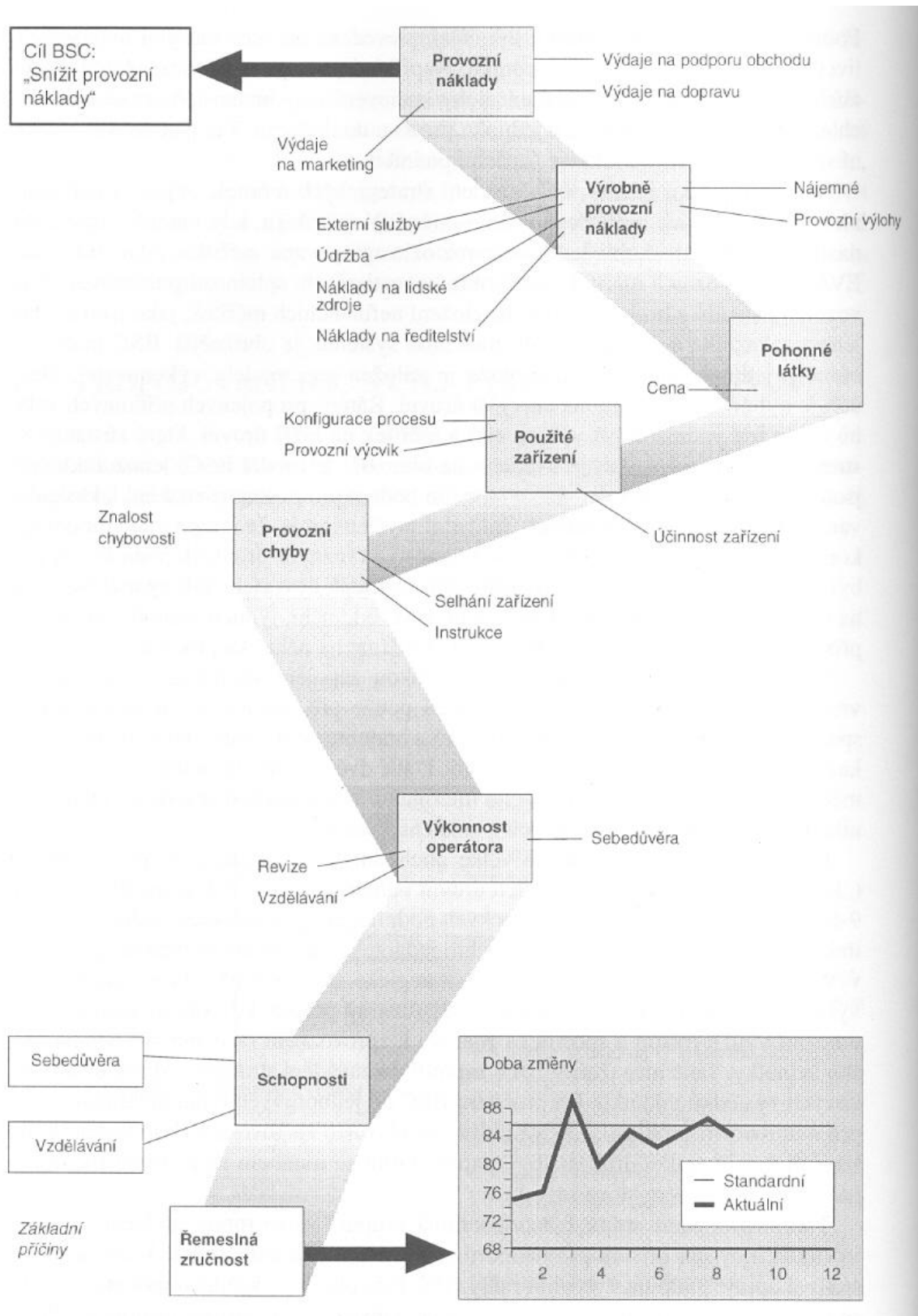
(35)

**Obrázek 26 – Jiný typ manažerského systému – komunikace a propojení vize a strategie**



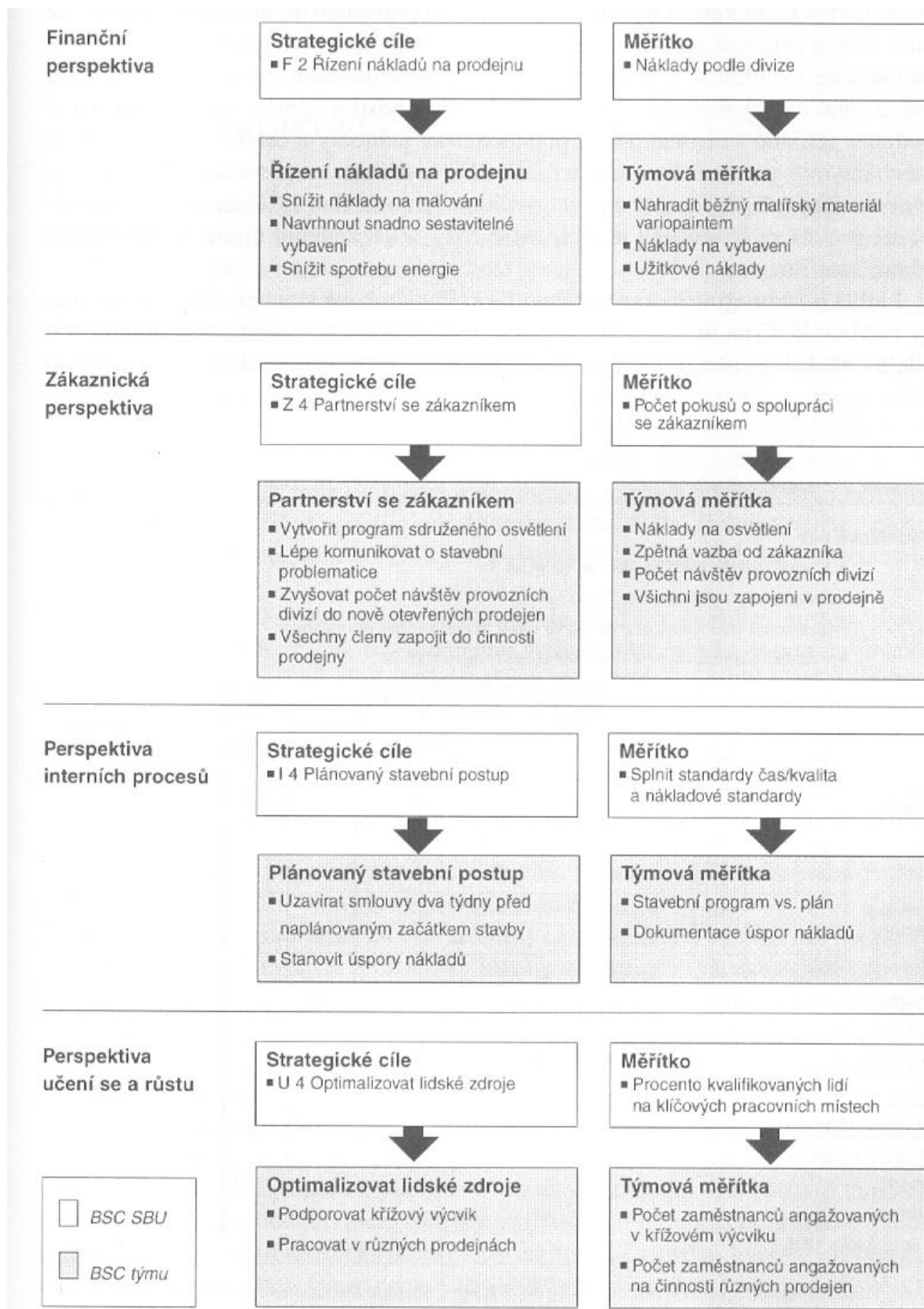
(36)

Obrázek 27 – Postupný rozklad („kaskádování“) BSC



(37)

Obrázek 28 – Postupný rozklad („kaskádování“) cílů divizí do konkrétních týmových cílů



**Obrázek 29 – Stanovení odměn podle BSC**

Kategorie	Měřítko	Váha
Finanční perspektiva (60 %)	Marže vs. konkurence	18,0 %
	ROCE vs. konkurence	18,0 %
	Snížení nákladů vs. plán	18,0 %
	Růst nových trhů	3,0 %
	Růst existujícího trhu	3,0 %
Zákaznická perspektiva (10 %)	Podíl na trhu	2,5 %
	Průzkum spokojenosti zákazníků	2,5 %
	Průzkum spokojenosti prodejců	2,5 %
	Ziskovost prodejců	2,5 %
Perspektiva interních procesů (10 %)	Index komunity/prostředí	10,0 %
Perspektiva učení se a růstu (20 %)	Průzkum klimatu mezi zaměstnanci	10,0 %
	Hodnocení strategických dovedností	7,0 %
	Dostupnost strategických informací	3,0 %

(39)

Formulování BSC, který propojuje poslání podnikatelské jednotky a její strategii s explicitními cíli a měřítky, je pouze počátkem používání BSC jako manažerského systému. BSC musí být projednána nejrůznějšími lidmi v podniku, zvláště se zaměstnanci, manažery a představenstvem. Cílem tohoto komunikačního procesu je sladit osobní cíle všech zaměstnanců a ostatních jednotlivců (manažerů a představenstva) se strategií podnikatelské jednotky, což usnadní stanovení cílů, zpětné vazby a odpovědnosti za strategický směr, jímž se podnikatelská jednotka ubírá. Osobní cíle zaměstnanců a manažerů a jejich odpovědnost se zvýší, jsou-li jejich příspěvky na dosahování cílů BSC propojeny s hodnotícími a odpůrnými programy a systémem odměn. Zda má toto propojení být založeno na předem daných formulích předpokladů pro stanovení odměn nebo na osobním úsudku, založeném na pozorování jednotlivců a komunikaci s nimi, na výsledcích porad o cílech a měřítkách BSC, se bude podnik od podniku lišit. O výhodách a nevýhodách tohoto propojení se bezpochyby budeme dozvídat v následujících letech. (40)

Obrázek 30 – Proces rozpočtování investic s použitím BSC

Projekt	Finanční persp.	Zákaznic. persp.	Interní persp.	Persp. učení se	Investiční projekt	Kumulovaný výsledek
	40 %	20 %	20 %	20 %		
X X X	36	17	20	9	X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
<b>Investiční škrty</b>						
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X
X X X					X X X	X X X

(41)

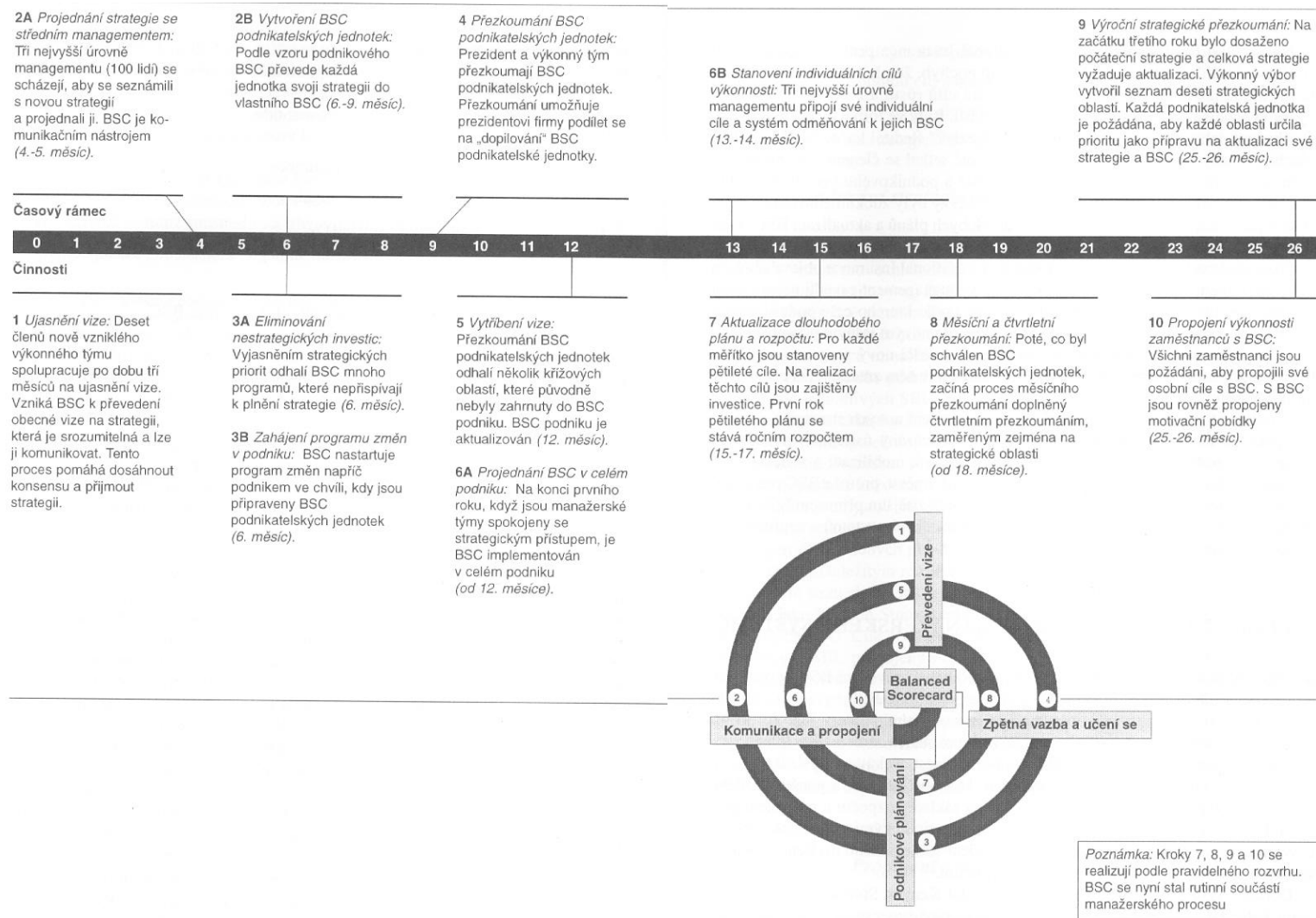
## 9 Implementace manažerského programu BSC

### 9.1 Zahájení programu BSC

Podniky zahajují programy BSC z různých důvodů. Všechny důvody jsou součástí širokého cíle – mobilizovat podnik k dosažení nové strategie.

Podle našich zkušeností přijímají výkon ředitelé BSC ke konkrétnímu strategickému účelu. A ve všech případech je tohoto prvotního účelu dosaženo. V žádném z podniků však BSC nezůstal u prvotního účelu. Naopak se zdá, že prvotní aplikace vyvolala proces změn, který sahá daleko za původní cíl. Všechny podniky používaly do roka od zahájení procesu BSC jako stavebního kamene svého manažerského systému. (42)

**Obrázek 31 – Použití manažerského systému ke sladění změn**



## 9.2 Vytváření integrovaného manažerského systému

Zavedení BSC vytváří tlak na rozšíření jeho role v manažerském systému. Jakmile je BSC vytvořen a implementován, vyskytnou se otázky, zda je propojen s ostatními procesy, jako rozpočtování, sladění strategických iniciativ a nastavování osobních záměrů. Bez tohoto spojení by úsilí věnované vytvoření BSC nemuselo přinést očekávané výsledky.

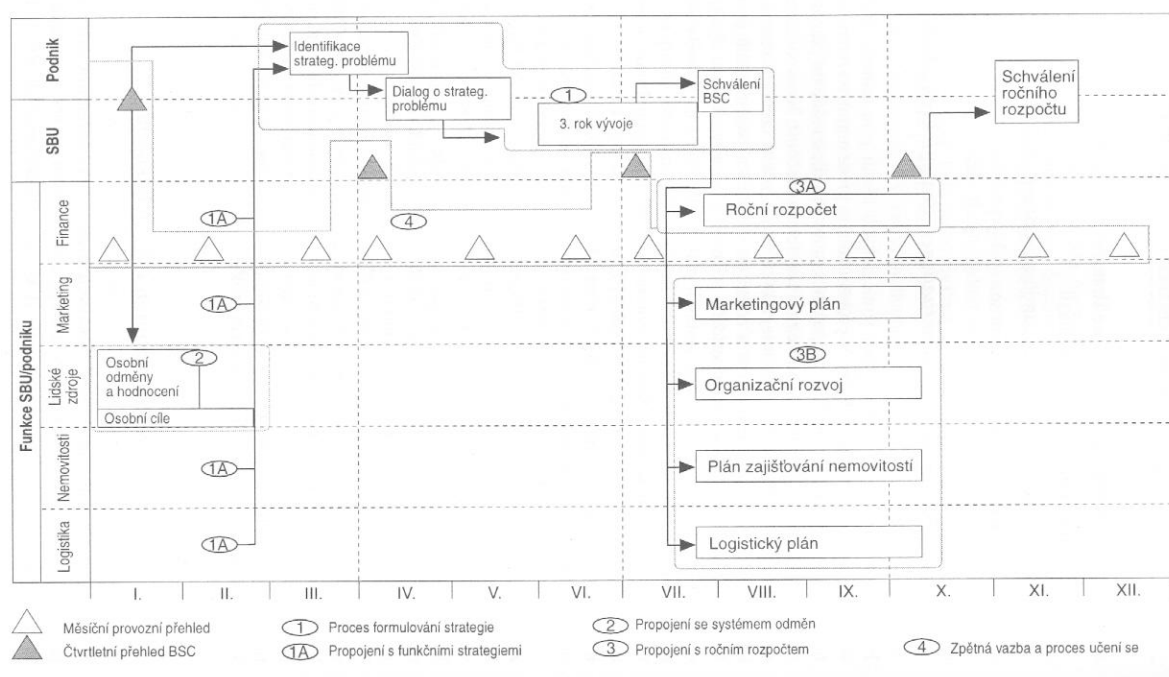
Většina podniků má manažerský kalendář, který určuje rozvrh použití každého manažerského procesu. Obvykle je vytvořen na základě rozpočtu a posouzení provozu. Formulování a ověřování strategie nejsou s periodickými manažerskými procesy propojeny. BSC je prostředkem pro zavedení strategického myšlení do manažerských procesů: propojení musí být ale explicitní.

Obrázek 32 znázorňuje manažerský kalendář Kenyon Stores. Prezident firmy tento kalendář vytvořil poté, co změnil manažerské procesy pro zavedení BSC a strategických perspektiv. Manažerský kalendář se skládá ze čtyř nezbytných prvků strategického systému:

1. formulování strategie a aktualizace strategických úkolů,
2. propojení s osobními cíli a odměnami,
3. propojení s plánováním, alokací zdrojů a ročními rozpočty,
4. zpětné vazby a strategického učení se. (44)



Obrázek 32 – Manažerský kalendář – Kenyon Stores



(45)

## 10 Literatura

- (1) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 18-21
- (2) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 23-24
- (3) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 28
- (4) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 33-42
- (5) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 48-49

- (6) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 59-62
- (7) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 64
- (8) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 65
- (9) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 69
- (10) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 76
- (11) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 77
- (12) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 78
- (13) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 79
- (14) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 85-86
- (15) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 89
- (16) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 90
- (17) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 94

- (18) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 95-96
- (19) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 97
- (20) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 101
- (21) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 102
- (22) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 103
- (23) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 105-107
- (24) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 112-113
- (25) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 114-115
- (26) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 124
- (27) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 129
- (28) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 134
- (29) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 136

- (30) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 137
- (31) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 138
- (32) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 140
- (33) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 144-145
- (34) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 166
- (35) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 169
- (36) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 174
- (37) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 184
- (38) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 185
- (39) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 188
- (40) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 190
- (41) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBM 80-7261-124-0, s. 204

- (42) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 232
- (43) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 236-237
- (44) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 238-239
- (45) KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P., BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: MANAGEMENT PRESS, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0, s. 240