

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza implementace systému měření výkonnosti**

**Bc. Barbora Zajíčková**

**Diplomová práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Zajíčková**  
Osobní číslo: **E12573**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza implementace systému měření výkonnosti**  
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 diplomové práce je identifikovat a zhodnotit přínosy zavedení metody Balanced Scorecard do systému měření výkonnosti vybraného podniku.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky řízení výkonnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza současného systému řízení výkonnosti.
- Identifikace a zhodnocení přínosů zavedení metody BSC.
- Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 55 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**HORVÁTH & PARTNER. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.**

**KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.**

**MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Vyd. 2. / . Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.**

**NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-0-471-78049-6.**


Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Michaela Strítěská, 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. Barbora Zajíčková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Česká spořitelna, a.s. za možnost nahlédnutí do jejich interních materiálů, za vlídný a vstřícný přístup a za čas, který mi byl věnován k zodpovězení výzkumných otázek položeného rozhovoru.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá analýzou implementace metody Balanced Scorecard (BSC) do systému měření výkonnosti společnosti Česká spořitelna, a.s. Hlavním cílem práce je identifikace a zhodnocení přínosů zavedení této metody. První část je teoretická a uvádí podrobný popis metody. BSC je moderní metodou, která pro měření výkonnosti podniku využívá finanční i nefinanční ukazatele (měřítka) a snaží se o sdílení strategie napříč celou společností. Praktická část představuje společnost Česká spořitelna, a.s., a analyzuje úspěšnost provedené implementace metody v dané společnosti. Závěr práce je věnován zhodnocení přínosů, které implementace metody přinesla, a návrhům na zlepšení jejího využívání.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Balanced Scorecard, Česká spořitelna, a.s., měření výkonnosti, implementace, přínosy metody*

## **TITLE**

*Analysis of performance measurement system implementation*

## **ANNOTATION**

*The subject of this thesis is the analysis of the Balanced Scorecard (BSC) method implementation into the performance measurement system in the Česká spořitelna, a.s. company. The main goal is to identify and evaluate the contribution of the method. The first, theoretical part is concerned with a detailed description of the BSC method. BSC is a modern method which uses financial and non-financial indicators for performance measurement and seeks to share the strategy across the company. In the practical part, the paper introduces the Česká spořitelna, a.s. company and analyzes the success rate of the implementation in the company. The final part is dedicated to the evaluation of the contribution which the implementation brings to the company. Suggestions for improvement of using the method are also made.*

## **KEYWORDS**

*Balanced Scorecard, Česká spořitelna, a.s., performance measurement, implementation, contributions of method*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>13</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	13
1.2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.2.1 <i>Klasické (tradiční) ukazatele měření výkonnosti podniku</i> .....	16
1.2.2 <i>Moderní ukazatele měření výkonnosti podniku</i> .....	20
1.2.3 <i>Komplexní přístup k měření výkonnosti podniku</i> .....	24
1.2.4 <i>Statistické metody</i> .....	25
<b>2 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>26</b>
2.1 PROPOJENÍ MĚŘÍTEK BALANCED SCORECARD SE STRATEGIÍ.....	28
2.1.1 <i>Vztahy příčina a důsledek</i> .....	28
2.1.2 <i>Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)</i> .....	29
2.1.3 <i>Vazby na finance</i> .....	29
2.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	29
2.2.1 <i>Finanční perspektiva</i> .....	29
2.2.2 <i>Zákaznická perspektiva</i> .....	30
2.2.3 <i>Perspektiva interních procesů</i> .....	30
2.2.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i> .....	32
2.3 STRATEGICKÁ MAPA .....	33
<b>3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD DO PODNIKOVÉ PRAXE .....</b>	<b>34</b>
3.1.1 <i>Úspěšná implementace podle Horvátha &amp; Partners</i> .....	34
3.1.2 <i>Devět kroků k úspěchu podle Howarda Rohma</i> .....	36
3.2 VÝHODY A NEVÝHODY METODY BALANCED SCORECARD .....	38
3.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD .....	40
3.4 VLIV ZAVEDENÍ METODY BSC NA FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKU .....	41

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Kategorie zisku.....	20
Tabulka 2: Přehled výsledků výzkumných studií.....	42

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Rozklad ukazatele ROA.....	17
Obrázek 2: Rozklad ukazatele ROE .....	18
Obrázek 3: Rozklad ukazatele EVA .....	23
Obrázek 4: EFQM Model Excellence .....	25
Obrázek 5: Převod strategie podniku do konkrétních aktivit .....	28
Obrázek 6: Obecný model hodnotového řetězce .....	31
Obrázek 7: Koncepce BSC .....	33
Obrázek 8: Devět kroků k úspěchu .....	38



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BSC	Balanced Scorecard
CSR	Corporate Social Responsibility
ČS	Česká spořitelna
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Earnings After Taxes
EBDIT	Earnings Before Depreciation, Interests and Taxes
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes
EPS	Earnings Per Share
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added
E2E	Exchange-to-Exchange
FaME UTB	Fakulta Managementu a Ekonomiky Univerzity Tomáše Bati
FSČS	Finanční Skupina České Spořitelny
HR	Human Resources
ROA	Return On Assets
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
ROS	Return On Sales
Sb.	Sbírka zákonů
SME	Small and Medium Enterprise
SP	Sociální podnikání
TQM	Totální řízení jakosti

## ÚVOD

V současném, rychle měnícím se a globalizovaném světě, je vytváření efektivního hodnocení výkonnosti podniku nezbytné více než kdykoliv dřív v minulosti. Je žádoucí, aby si podniky byly schopny přesně stanovit své cíle, metody a především jak jich dosáhnout. Každý podnik by měl být velice flexibilní a co možná nejrychleji reagovat na nepřetržitě probíhající změny v požadavcích vysoce konkurenčního prostředí a na základě změn aktualizovat, zdokonalovat a přizpůsobovat systém měření výkonnosti podniku okolnímu prostředí. Každá organizace by měla znát odpovědi na otázky, jakými jsou: „Jaké výsledky očekáváme? Čeho se pokoušíme dosáhnout? Proč existujeme, a jaké je poslání naší společnosti?“[28] V minulosti byly nejvíce využívány k měření výkonnosti podniku pouze tradiční (finanční) ukazatele. Postupem času se však začalo ukazovat, že tradiční ukazatele například v podobě zisku, cash flow či ukazatelů rentability mají své omezení. Neukazují manažerům, jak si podnik stojí v jiných strategických oblastech (kvalitě spokojenosti zaměstnanců, zákazníků atd.), neukazují příčiny daného stavu, pouze důsledky, nebo mohou být v rozporu se strategií podniku, či mohou vést ke zdůrazňování krátkodobých výsledků na úkor dlouhodobých. Tato zaujatost krátkodobými finančními výsledky taktéž zapříčiňovala nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření hodnot, zejména do oblasti intelektuálních aktiv, které jsou sice obtížně uchopitelné, ale které také generují budoucí růst. Na nedostačující vysvětlování výsledků pouze čísly již upozorňovali v době Antického Řecka světoznámí filozofové, jakými byli Sokrates, Platon či Aristoteles. Například Platon tvrdil, že matematické poznání není na nejvyšším místě už jen díky tomu, že nedokáže zachytit celou pravdu. Přiblíženo současné době a dané problematice, i kdybychom popsali celou podstatu podniku matematicky přesnou matematickou maticí, tak nikdy nedostaneme celé poznání. O popsání „celé pravdy“ prostřednictvím finančních i nefinančních měřítek se snaží metoda Balanced Scorecard, která vypráví manažerům a všem zainteresovaným subjektům daného podniku „příběh“ o strategii.

**Cílem této práce je identifikovat a zhodnotit přínosy zavedení metody Balanced Scorecard do systému měření výkonnosti podniku.** Aby byl hlavní cíl naplněn, je nejprve nutné splnit parciální cíle, kterými jsou:

- provést analýzu odborné literatury zabývající se problematikou výkonnosti podniku, měření výkonnosti podniku, a systémem měření a řízení výkonnosti podniku;

- provést charakteristiku vybraných ukazatelů a metod pro měření a řízení výkonnosti podniku, uskutečnit charakteristiku použité statistické metody a kvalitativního výzkumu;
- provést zevrubnou deskripci metody Balanced Scorecard (dále jen BSC);
- provést analýzu současného systému řízení výkonnosti ve vybraném podniku;
- identifikovat a zhodnotit vliv, resp. přínos implementace metody BSC na řízení výkonnosti podniku, a na finanční výkonnost podniku;
- na základě výsledků navrhnout další možné způsoby na vylepšení využívání metody BSC.

Splnění vytyčených cílů je zajištěno prostřednictvím dat získaných z interních materiálů společnosti Česká spořitelna, a.s., které byly poskytnuty autorce na základě absolvované krátkodobé odborné praxe v období říjen 2013 - březen 2014. Dále pomocí analytických postupů, a kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Prostřednictvím kvantitativního výzkumu, který je proveden za pomoci jednofaktorové analýzy rozptylu, práce zjistí vliv využívání metody BSC na finanční výkonnost podniku. Pro kvalitativní výzkum je využito polořízeného rozhovoru a komparace úspěšnosti implementace metody podnikem s devíti kroky k úspěšnému zavedení metody do podniku podle autora H. Rohma. Kvalitativní analýza se snaží zjistit další účinky zavedení metody BSC do systému řízení výkonnosti ve vybraném podniku, které se nedaří nalézt prostřednictvím kvantitativní analýzy.

Diplomová práce dává odpovědi, mimo zmíněných cílů, na tyto otázky:

Má zavedení metody BSC pozitivní vliv na finanční výkonnost podniku? Jak si stojí zkoumaná metoda v porovnání s ostatními koncepty a nástroji pro měření a řízení výkonnosti v podnicích v ČR? Ovlivňuje využívání BSC velikost, stáří či odvětvová zaměřenost podniku?

Práce je rozdělena na dvě části. První část je ryze teoretická, druhá je pak analytická obsahující výsledky analýzy implementace metody BSC do podnikové praxe.

Obsahem první kapitoly je vymezení základních pojmů nezbytných k porozumění diplomové práce a seznamuje čtenáře s přístupy k měření výkonnosti podniku. Práce blíže přibližuje pojmy: výkonnost, měření výkonnosti podniku, systém měření výkonnosti, řízení výkonnosti podniku, systém řízení výkonnosti a statistické metody.

Druhá kapitola detailně objasňuje metodu BSC. Zmiňuje samotné důvody a vznik metody, náležitosti jednotlivých perspektiv, způsoby propojení měřítek BSC se strategií podniku a významnost strategické mapy.

Následující kapitola teoreticky vyčleňuje dva možné způsoby úspěšné implementace metody BSC, poukazuje na její výhody a nevýhody. V závěru kapitoly jsou shrnuty výsledky výzkumů implementace metody BSC.

Čtvrtá kapitola charakterizuje společnost Česká spořitelna, a.s. Kromě základních informací formuluje poslání, vizi, strategické cíle a společenskou odpovědnost podniku.

V páté kapitole diplomové práce dochází k analýze současného systému řízení výkonnosti podniku. Analýza je prováděna prostřednictvím poskytnutých interních materiálů od společnosti Česká spořitelna, a.s., polořízeného rozhovoru, a za pomoci statistické metody, která zjišťuje, jaký vliv má zavedení metody na finanční výkonnost podniku.

V závěrečné kapitole jsou souhrnně uvedeny přínosy zavedení metody a návrhy na zlepšení jejího využívání.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Než přistoupíme k samotné definici jednotlivých způsobů měření výkonnosti podniku, je nezbytné si odpovědět na otázku, co si pod pojmem výkonnost, měření výkonnosti podniku, systém měření výkonnosti, řízení výkonnosti podniku a systém řízení výkonnosti podniku lze představit.

## 1.1 Vymezení základních pojmů měření výkonnosti podniku

Pojem výkonnost má mnoho rozličných způsobů vymezení. Wagner definuje pojem **výkonnost** jako charakteristiku, která popisuje způsob (průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.[37] Nenanál formuluje výkonnost, jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i jejich procesy.[27] Podle názoru Hroníka je zase výkonnost firmy dána výkonností procesů a lidí, které jsou na sobě závislé. Výkonné a sofistikované procesy, které by jen stěží realizovali nevýkonní lidé.[11] Z výše uvedeného je patrné, že výkonnost je určitá míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi a procesy, a měření výkonnosti se koná v porovnání s definovanou cílovou hodnotou výsledku.

Wagner dále uvádí, že činnost, jejíž výkonnost se posuzuje, je vždy cílově zaměřená, tzn., že v budoucnu vede k dosažení určitého stavu či děje. V souvislosti s cílovým zaměřením činnosti existují dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. První se věnuje **efektivnosti** „do the right things“ (tedy dělat správné věci), a ukazuje výkonnost ve smyslu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Druhá dimenze se zaměřuje na **účinnost** „do the things right“ (tedy dělat věci správně), a ukazuje na výkonnost ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme danou činnost. [37] Peter F. Drucker, otec moderního managementu, tyto dvě dimenze shrnul do jedné jediné věty: „efficiency is doing the thing right, effectiveness is doing the right thing“ (účelnost je o děláni správných věcí a efektivnost je děláni věcí správně). Po spojení těchto dvou východisek (axiomů) pak můžeme napsat, že účelem je „dělat správné věci správně“, tj. efektivně a účinně.[38]

Souček, Šulák a Vacík, nebo Pavelková a Knápková se na výkonnost podniku dívají z pohledu různých cílových skupin. Podle těchto autorů *zákazník* vnímá jako výkonnou firmu

takovou, která dokáže předvídat jeho potřeby, přání a nabídnout kvalitní produkt či službu za odpovídající cenu. *Vlastníci* usilují o zhodnocení svých vložených prostředků do podnikání, manažeři hodnotí výkonnost firmy na základně technického vybavení firmy, fungování informačního systému, vybudované distribuční cesty, pracovní morálky podřízených zaměstnanců, celkové prosperity atd. *Zaměstnanci* hodnotí výkonnost podle výše mezd, pracovních podmínek, *dodavatelé a banky* podle schopnosti podniku splácet své závazky, *stát* podle schopnosti platit daně atd.[35][16]

Je vidno, že na chodu podniku se podílí mnoho subjektů. Autoři Knápková, Pavelková, Šteker poukazují na fakt, že v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti se preferuje sledovat výkonnost podniku z hlediska vlastníků, a to z toho důvodu, že do podniku přinesli svou myšlenku, vložili peníze a nesou největší riziko samotného podnikání. Pokud se nenaplní jejich očekávání návratnosti vloženého kapitálu, ukončí svojí činnosti podnikání, a to má pochopitelně přímou vazbu na osud ostatních subjektů podílejících se na chodu podniku.[15]

Pojem **měření výkonnosti podniku** Neely a kol. vymezili z pohledu provozního, a to jako souhrn metrik použitých ke kvantifikaci efektivnosti a efektivity jednotlivých akcí.[26] Marr v odborném článku uvedl, že jde o přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům. Přístup zahrnující metodologii, rámec a konkrétní ukazatele napomáhající podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování, odměňování zaměstnanců a komunikaci či reportování výkonnosti vůči stakeholderům, a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti.[22] Podle Wagnera je měření výkonnosti podniku jednak nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, ale současně představuje nástroj, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit. Informace o výkonnosti má totiž funkci popisnou, usměrňující a aktivizující, takže je schopná ovlivňovat další průběh sledovaného děje stimulací k určitému chování a jednání. Dále přidává, že měření výkonnosti podniku v sobě nese i rozhodování o tom, jaká kritéria mají být využita pro srovnání a interpretaci, a jaký průběh činnosti má být určen jako referenční. Právě toto rozhodování činí z této problematiky značně subjektivní záležitost a může být hodnocena z hlediska vlastníků, resp. zakladatelů firmy (shareholders), z hlediska dalších subjektů (stakeholders), kam patří zákazníci či zaměstnanci nebo z hlediska vlivných lobbystických skupin.

Také jasně formuloval pojem **systém měření výkonnosti**, což je takové konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, které je založeno na systémovém přístupu. Prvky systému měření

výkonnosti tvoří jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty, uskutečňující měření výkonnosti nebo se na něm podílející, systémy měřitek výkonnosti a metody využívané v jednotlivých fázích měření výkonnosti.[37] Správně navržený systém pro měření výkonnosti poskytuje základ pro efektivní systém řízení podnikové výkonnosti. Tuto myšlenku podporuje také Lebas konstatující, že systém měření výkonnosti podporuje filozofii řízení výkonnosti a měl by zahrnovat měřítka pro odhalení odchylek a výkonnostní měřítka, která mohou být klíčovými faktory úspěchu.[20] Z výše uvedeného je jasné, že se autoři shodují na tom, že systémy měření výkonnosti podniku jsou zejména komplexní nástroje, sady ukazatelů používaných pro řízení a zlepšování výkonnosti podniku a pro kvantifikaci účinnosti i účelnosti podnikových procesů.

Měření výkonnosti je součástí **řízení výkonnosti podniku**, což je obecně proces, v rámci kterého podnik volí různé přístupy a postupy, které vedou k naplnění poslání, strategie i cílů podniku, či ke zlepšování všech klíčových charakteristik podniku, a tím ke zvyšování výkonnosti na všech úrovních řízení.[3]

Kislingerová uvádí, že **systém řízení výkonnosti podniku** je nástroj promítající hlavní parametry ze všech podsystémů řízení (například finanční řízení, řízení obchodu, technologických procesů, lidských zdrojů apod.) do celkové soustavy ukazatelů pro řízení činností procesů a organizačních jednotek. Poskytuje taktéž zdroj informací pro hodnocení manažerů a ostatních pracovníků společnosti.[14] Aby byl systém řízení výkonnosti efektivní měl by mít schopnost zvyšovat hodnoty podniku, identifikovat klíčové parametry, měl by být motivační pro zaměstnance společnosti a měl by poskytovat zpětnou vazbu, díky níž je možné provádět smysluplné korekce v budoucnu.

## 1.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku

Je příhodné si nyní ve stručnosti objasnit a popsat některé z hlavních a v současnosti hojně využívaných ukazatelů a metod pro měření a řízení výkonnosti podniku. Výkonnost lze měřit s použitím klasických (tradičních) ukazatelů, moderních ukazatelů nebo komplexních ukazatelů měření výkonnosti.

Úroveň specifikování jednotlivých ukazatelů určuje míra využití daného ukazatele v další části práce.

### 1.2.1 Klasické (tradiční) ukazatele měření výkonnosti podniku

Klasické přístupy vycházejí nejčastěji z maximalizace zisku a patří mezi ně především ukazatele v podobě absolutní hodnoty zisku, ukazatelů rentability a peněžních toků (cash flow). Všechny zmíněné ukazatele v sobě souhrnně obsahuje finanční analýza, která bude s ostatními, již zmíněnými ukazateli, také blíže popsána.

#### Finanční analýza

Finanční analýza se používá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a předpokládá **fundamentální (kvalitativní) ekonomickou analýzu**, která hodnotí vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku v právě probíhající fázi životnosti, a která podnik hodnotí s ohledem na jeho základní cíl. Také zahrnuje **technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu** hodnotící množství zisku, kapitálovou strukturu, efektivní využívání aktiv, včasné splácení závazků a mnoho dalších skutečností. Využívá se k rozhodování o investičních záměrech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury, při sestavování finančního plánu apod.[15]

Vstupním a základním zdrojem informací pro finanční analýzu je **účetní závěrka**, kterou v České republice upravuje především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a řídí se také obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Data čerpá z účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow. Údaje, které se ihned používají z výkazů, se nazývají **absolutními ukazateli**. V případě, že ukazatele dávají informaci o stavu k určitému okamžiku, jedná se o *stavové ukazatele*, údaje vztahující se k danému časovému intervalu, se označují jako *ukazatele tokové*.

Z rozdílu stavových ukazatelů lze získat **rozdílové ukazatele**, používané k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Významný rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál, neboli provozní kapitál.

Je-li vykázaný údaj dán do poměru s jiným údajem, pracujeme s **poměrovými ukazateli**. Tyto ukazatele jsou roztrženy do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jedná se o skupiny ukazatelů:

- **zadluženosti**, kde ukazatele indikují výši rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Určitá výše zadluženosti je pro podnik žádoucí, jelikož úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Je to z toho důvodu, že úrok, jako součást nákladů, snižuje zisk, ze kterého se platí daně



(tzv. daňový efekt nebo daňový štít). Řadí se sem ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel míry zadluženosti, ukazatel úrokového krytí, ukazatel doby splácení dluhů, ukazatel krytí DM vlastním kapitálem a ukazatel krytí DM dlouhodobými zdroji;

- **likvidity**, které vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Patří sem ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity;
- **rentability**, neboli výnosnosti vloženého kapitálu. Tyto ukazatele jsou měřítkem schopnosti dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu, resp. vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Existují následující ukazatele rentability:

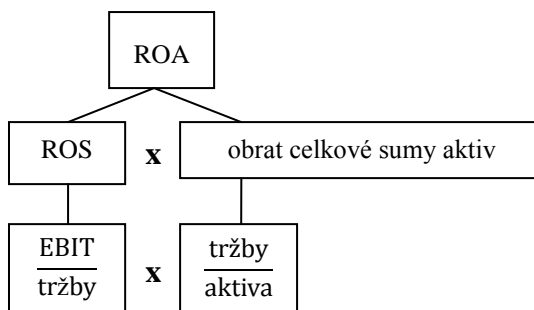
- *rentabilita tržeb (ROS)* vyjadřující ziskovou marži:

$$ROS = \frac{EBIT \text{ nebo EAT}}{\text{Tržby}} \quad [15]$$

- *rentabilita celkového kapitálu (ROA)* měřící výnosnost neboli produkční sílu podniku:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad [15]$$

Z důvodu další práce s ukazatelem je pro lepší pochopení ukazatel rozložen (viz obrázek 1).



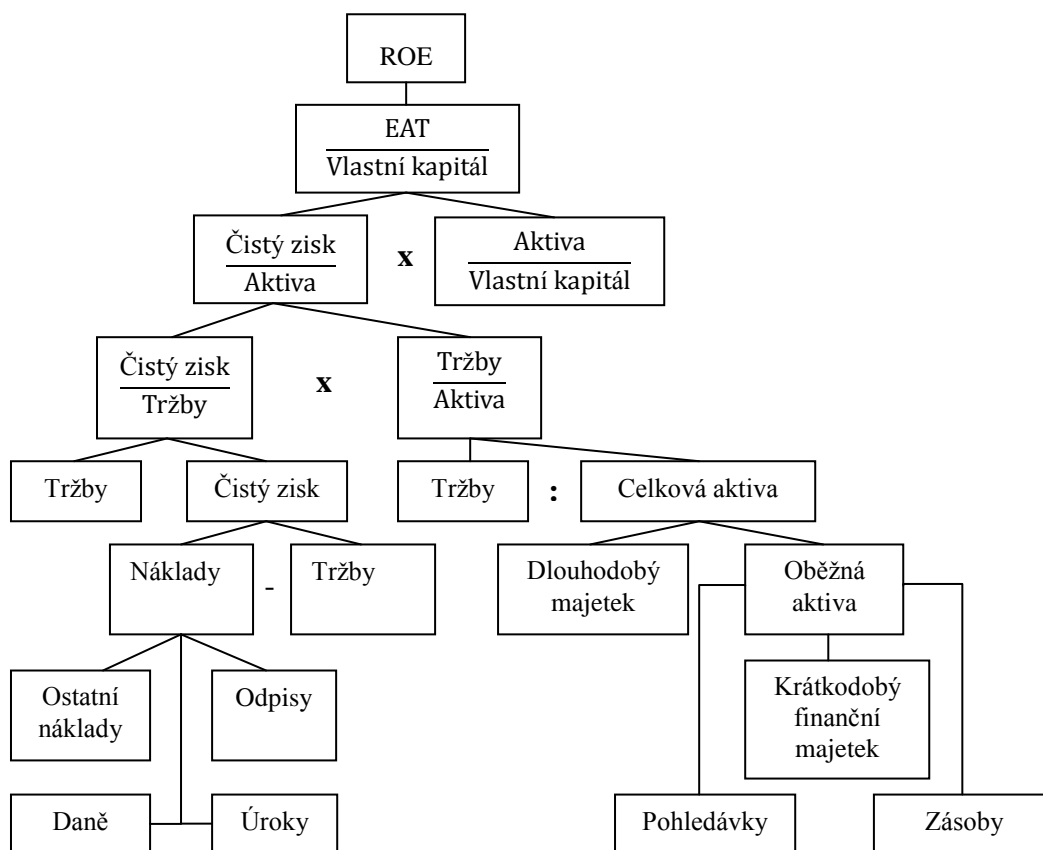
Obrázek 1: Rozklad ukazatele ROA

Zdroj:[14]

- *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [15]$$

Z následujícího rozkladu ukazatele ROE je jasné, co všechno ukazatel ovlivňuje, a jakým způsobem se ukazatel dá určit.



Obrázek 2: Rozklad ukazatele ROE

Zdroj:[14]

Rozklady ukazatelů naznačují cesty vedoucí k růstu daného ukazatele, a tím i cesty vedoucí k vyšší finanční výkonnosti podniku. Ukazatel ROE má tři determinanty, kterými podnik může ukazatel ovlivnit. Determinanty, na kterých je ukazatel závislý, jsou patrné z následujícího vztahu:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \cdot \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \cdot \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [14]$$

První poměr se značí jako rentabilita tržeb (ROS), druhý jako obrat aktiv, třetí pak jako finanční páka. Těmito třemi determinanty podnik s ohledem na předmět podnikání, postavení na trhu, velikosti atd. volí příslušnou strategii, jak dosáhnout svého cíle.

- *rentabilita investovaného kapitálu (ROI)* hodnotí výnosnost dlouhodobého kapitálu:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad [15]$$

- *rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)* hodnotí výnosnost kapitálu nesoucího náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé, krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Úplatný kapitál}} \quad [15]$$

kde: **EBIT** je zisk před úroky a zdaněním;

**EAT** je zisk po zdanění.

- **activity**, měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Náleží sem ukazatel obratu aktiv, obratu dlouhodobého majetku, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a ukazatel doby obratu závazků;
- **ukazatele kapitálového trhu** podnik využívá v případě, že je obchodován na kapitálovém trhu a investoři ho používají pro posouzení jeho finanční situace i dalších ukazatelů. Jako ukazatel do této skupiny patří: zisk na akcii (EPS), cash flow na akcii, P/E Ratio (Price-Earnings Ratio), ukazatel P/BV (Price to Book Value), dividendový výnos a podíl dividendy k zisku na 1 akcii.[15]

Dle Knápkové a kol., se rovněž používají **souhrnné ukazatele**, které, jak už z názvu napovídá, souhrnně vyhodnocují zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Používají se *bankrotní modely* identifikující, zda v blízké budoucnosti firmě hrozí bankrot, a *bonitní modely* diagnostikující finanční zdraví firmy za pomoci bodového hodnocení za jednotlivé oblasti hospodaření. Za bankrotní model se uvádí Z-skóre (Altmanův model), indexy IN (indexy důveryhodnosti) či Tafflerův model. Za bonitní pak Tamariho model nebo Kralickův Quicktest.

Ukazatele (měřítka) je též možné dělit na **analytické**, zaměřující se vždy na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu, a **syntetické**, které shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu. Syntetická měřítka můžeme dále rozlišovat na *projektivní*, odvozující budoucí výkonnost jako projekci současného vývoje dosahovaného prospěchu. Jde o měřítka založené na výsledku hospodaření a souhrnně se jedná o ukazatele zisku (EAT, EBT, EBIT, EBDT či EBITDA).[15]

Následující tabulka shrnuje hlavní odlišnosti používaných zisků.

**Tabulka 1: Kategorie zisku**

<b>Zisk</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)</b>
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
+ daň z příjmů za běžnou činnost
<b>= Zisk před zdaněním (EBT)</b>
+ nákladové úroky
<b>= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b>
+ odpisy
<b>= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)</b>

Zdroj: [14]

Za druhé rozlišení se považuje *prediktivní* syntetická měřítka, vycházející z odhadu (predikce) budoucího prospěchu. Mezi prediktivní syntetická měřítka patří MVA, CFROI či SVA.[37]

Ukazatele také mohou být uspořádány do soustavy, která se nazývá buď jako *paralelní* nebo *pyramidová*. **Paralelní soustava** vytváří bloky ukazatelů měřících určitou stránku finanční situace (rentabilitu, likviditu atd.), přičemž jsou pro finanční zdraví vnímány všechny charakteristiky jako rovnocenné. **Pyramidové soustavy** jsou určeny pro rozklad syntetického ukazatele. Mnohdy se využívá Du Pontových rozkladů, které rozkládají poměrové ukazatele.[24]

### **Ukazatele Cash Flow**

Ukazatele CF se vztahují k peněžním tokům podniku, dokumentují časový nesoulad mezi příjmy a výdaji. Jejich podstatou je tedy sledování změny stavu peněžních prostředků.

Cash flow se rozlišuje na:

- *celkové CF*, kde se jedná o součet CF z provozní, investiční a finanční činnosti;
- *provozní CF*, které sleduje peníze produkované a spotřebovávané provozní činností podniku;
- *volné CF – FCF* (Free Cash Flow), kde jde o volnou hotovost, která je k dispozici těm, kteří podniku poskytli kapitál – vlastníkůům, věřitelům.[30]

### **1.2.2 Moderní ukazatele měření výkonnosti podniku**

Za vznikem moderních ukazatelů pro měření a řízení výkonnosti podniku stojí kritika ukazatelů tradičních. Pavelková a Knápková kritizují skutečnost, že takovéto ukazatele neberou v úvahu riziko, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz a neporovnávají

výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. Zmiňují i další problémy související s vymezením majetku, kapitálu podniku a jejich struktury. Na výsledky hospodaření mají také vliv mimořádné události a sezónní faktory, což může vést k celkovému zkreslení. Vyčítají také přílišnou závislost tradičních ukazatelů finanční analýzy na účetních údajích nebo nutnost srovnávání s jinými subjekty, kdy je obtížné najít dva stejné podnikatelské subjekty a údaje mohou být neúplné, zkreslené či nedostupné.[15]

Za moderní ukazatel je považován diskontovaný Cash Flow (DCF), Market Value Added (MVA), Excess Return, Total Shareholder Return, Economic Value Added (EVA), ukazatel REVA (Refined EVA), Cash Value Added (CVA), Shareholder Value Added (SVA) a Cash Flow Return on Investment (CFROI).

### **Discounted Cash Flow**

Discounted Cash Flow (DCF), česky diskontované CF, se uplatňuje při hodnocení výhodnosti investic od investorů prostřednictvím čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta. Na rozdíl od volného CF zohledňuje pomocí nákladů na kapitál čas i riziko. [39]

### **Market Value Added**

Market Value Added (MVA), česky tržní přidaná hodnota, měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty ukazatele:

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}. \quad [30]$$

### **Excess Return**

Vychází z tržní hodnoty a lze jej vypočítat rozdílem skutečného bohatství v období  $n$  a očekávané hodnoty bohatství v období  $n$ .

### **Total Shareholder Return**

Ukazatel Total Shareholder Return (TSR), překládán jako celková výnosnost pro akcionáře, měří změny v bohatství akcionářů v daném období a je funkcí výše vyplacených dividend a zvýšení nebo snížení ceny akcie na konci období v porovnání se začátkem období.

### **Economic Value Added**

Economic Value Added (EVA), česky ekonomická přidaná hodnota, představuje ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti).

Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje jako:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \cdot C} \quad [30]$$

kde:

**NOPAT** je provozní zisk po zdanění a pro jeho určení se používají následující dva vztahy:

$$\mathbf{NOPAT = EBIT \cdot (1 - t),}$$

$$\mathbf{NOPAT = EAT + I \cdot (1-t)} \quad [30]$$

kde: **t** je sazba daně z příjmů právnických osob (taxes);

**I** jsou nákladové úroky;

**EAT** je zisk po zdanění.

Další část výpočtu EVA, vážené průměrné náklady na kapitál (WACC – Weighted Average Costs of Capital), lze vypočítat na základě rozkladu níže:

$$\mathbf{WACC = k_k \cdot K}$$

$$\mathbf{WACC = (k_{VK} \cdot \frac{CK}{K} + k_{CK} \cdot \frac{VK}{K}) \cdot K}$$

$$\mathbf{WACC = ( \frac{EAT}{\phi K} \cdot \frac{VK}{K} + i \cdot (1-t) \cdot \frac{CK}{K} ) \cdot K} \quad [30]$$

kde: **k<sub>k</sub>** je koeficient nákladovosti kapitálu;

**K** je celkový kapitál ( $K = VK + CK$ );

**k<sub>VK</sub>** koeficient vlastního kapitálu;

**k<sub>CK</sub>** koeficient cizího kapitálu;

**EAT** je zisk po zdanění;

**φK** je průměrný kapitál k rozvahovému dni;

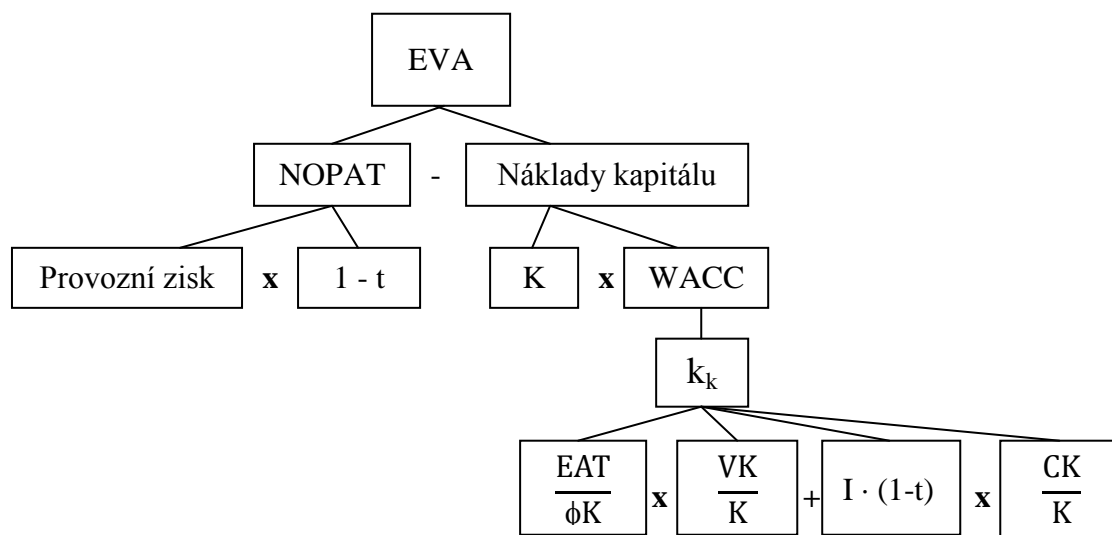
**i** je úroková míra z cizího kapitálu;

**t** je daňová sazba z daně z příjmů právnických osob;

**VK** je vlastní kapitál;

**CK** je cizí kapitál.

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své zákazníky. Následující obrázek ukazuje rozklad ukazatele EVA.



Obrázek 3: Rozklad ukazatele EVA

Zdroj: [15]

### Ukazatel Refined EVA

Jak už z názvu napovídá, tento ukazatel je verzí ukazatele EVA. Rozdíl je pouze v investovaném kapitálu, který je počítán na základě tržní hodnoty. NOPAT i WACC jsou zachovány z původní verze.

### Cash Value Added

Smysl Cash Value Added (CVA), česky provozní zisk – náklady na kapitál, je obdobný jako u ukazatele EVA, s tím rozdílem, že místo zisků je použit cash flow. Stejně jako ukazatel EVA ho lze užít pro hodnocení výkonnosti celého podniku a lze na něho vázat odměňování manažerů, kteří mají dostatečnou rozhodovací pravomoc hodnotu ovlivnit.

### Shareholder Value Added

Ukazatel Shareholder Value Added (SVA), česky přidaná hodnota pro vlastníky, je další možnost jak měřit výkonnost podniku. Určuje se jako rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu v tržních cenách k určitému datu.[30]

### Cash Flow Return on Investment

Měřitko Cash Flow Return on Investment (CFROI), v českém překladu rentabilita investic založená na peněžních tocích, vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik jako soubor jednotlivých investic. Přínosem z investic jsou provozní peněžní toky z investičních projektů bez zahrnutí úroků a čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice. Přínosy se pak porovnávají s brutto hodnotou akcie. CFROI může být chápáno jako odhad reálné míry

výnosnosti všech aktiv podniku, které mohou být považovány za portfolio projektů. Pro výpočet tohoto ukazatele lze použít výchozí vztah:

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n} \quad [37]$$

kde: **I** jsou investice (brutto);

**BCF** je brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci;

**NA** je hodnota neodepisovaných aktiv;

**n** je doba ekonomické životnosti;

**t** jsou jednotlivé roky budoucího období **n**.

### 1.2.3 Komplexní přístup k měření výkonnosti podniku

S komplexním přístupem k měření výkonnosti podniku, v současné době přistupují a jsou nejvíce propracované metody Balanced Scorecard, které se věnuje druhá kapitola práce, a EFQM Model Excellence.

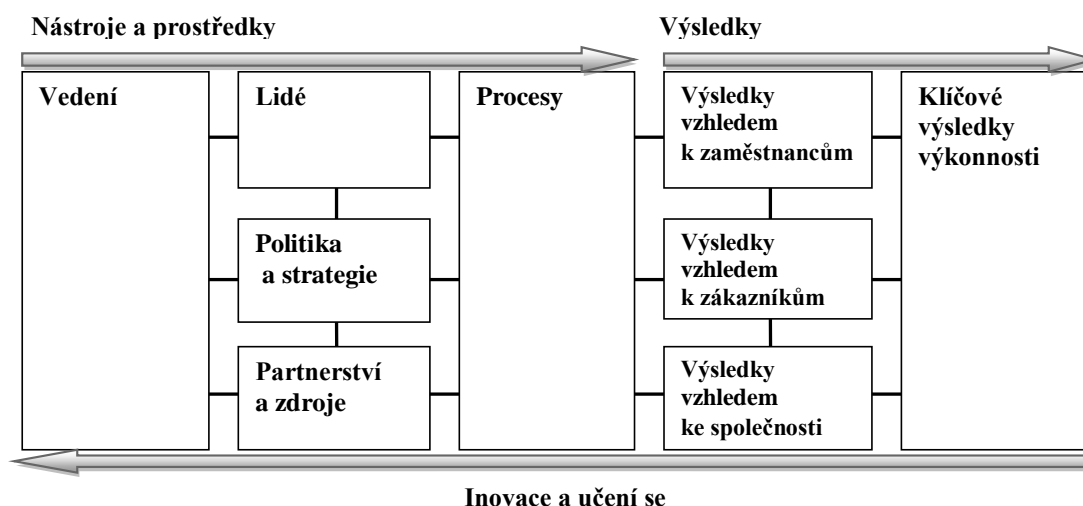
#### EFQM Model Excellence

European Foundation for Quality Management Model Excellence je hlavním modelem používaným v Evropě, kterým se realizuje koncepce Total Quality Management (TQM), neboli totální řízení kvality.

Samotná Evropská nadace pro kvalitu model charakterizuje, jako hodnotící nástroj, pomocí něhož se získává ucelený pohled na výkonnost organizace bez ohledu na její velikost, odvětví, či dobu působení na trhu.[39] Rusjan společně s Nenadalem zdůrazňují, že model vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace dosáhne pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Výsledků se docílí, zvládnou-li se a řídí-li se precizně veškeré procesy, což vyžaduje vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (včetně lidských) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní podnikovou kulturou a přístupy vedení všech úrovní managementu. [27][27][32]

Model obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií (viz následující obrázek).





Obrázek 4: EFQM Model Excellence

Zdroj:[39]

## 1.2.4 Statistické metody

K posouzení vlivu využívání metody BSC na finanční výkonnost podniku, je využita jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA – Analysis of variance). Zkoumání jsou podstoupeny finanční ukazatele rentability (ROA, ROE) a to z toho důvodu, že nesmíme zapomínat, že všechna měřítka BSC jsou propojena na finanční výkonnost podniku, které hrají kritickou a rozhodující roli.

Jednofaktorová analýza rozptylu předpokládá, že sledovaný statistický znak je ovlivněn pouze jedním faktorem, a o veličinách se předpokládá, že jsou nezávislé, mají normální rozdělení pravděpodobnosti  $N(\mu_i, \sigma)$  a shodné rozptyly  $\sigma^2$  (k ověření možné použít Bartlettův, Cochranův nebo Hartleyův test). Testuje se nulová hypotéza, že střední hodnoty náhodné veličiny, jsou stejné.[19]

Testování je uskutečněno v programu Statistica.

## 2 BALANCED SCORECARD

Původní koncept metody Balanced Scorecard byl poprvé popsán Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v článku, který byl uveřejněn v časopise Harvard Business Review v roce 1992, jako rámec pro měření výkonnosti. Velmi rychle se změnil na strategický nástroj řízení výkonnosti, jelikož poskytuje manažerům komplexní systém převádějící strategii i vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.

Zaměříme-li se na samotný název metody (BSC - vyvážený scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), slovo „balanced“ má zastupovat „vyváženost“, a to mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženým indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.[13] Obdobně koncept BSC přiblížili Horváth, P.& Partners, kteří tvrdí, že BSC by měl převádět strategii podniku do propojeného souboru měřítek, který definuje jak dlouhodobé strategické cíle, tak mechanismy k jejich dosažení.[9]

Otázkou důležitosti nefinančních faktorů v řízení společnosti se také zabýval Peter Drucker. Jeho výrok „Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit“, krásně zachycuje celou podstatu důvodu vzniku metody BSC. Tuto myšlenku dále rozvíjel vysvětlením, že standardní finanční měřítka neříkají manažerům, kde se nachází problém, ani co ho způsobuje. V případě abnormálních výsledků pouze indikují, že existuje určitý problém, který je nutné identifikovat a vyřešit. Tyto měřítka slouží k rozhodování v krátkém období, kdy se podniky nejčastěji snaží dosahovat dostatečného zisku a ujišťovat investory, že jejich vložený kapitál se jim navrátí, když je podnik dostatečně likvidní. Tato zaujatost je nicméně v rozporu s dlouhodobými potřebami, které jsou ale těmi, které až přináší trvalý úspěch, zvyšují loajalitu zákazníků, a s kterými roste bohatství investorů. [38] Podle postoje Nivena by mohla ve 21. století finanční měřítka spíše sloužit pro určitý zpětný reporting, či dozor nad výkonem společnosti, nikoliv pro určování budoucího směru společnosti. I z toho důvodu vznikla metoda BSC, která zahrnuje jak tradiční finanční měřítka vypovídající o minulých finančních transakcích, tak nově přidává nová měřítka, tzv. měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.[28]

V roce 2001 Kaplan s Nortonem představili pět základních principů, z kterých BSC vychází:

- transformovat strategii do operativního řízení;
- zaměřenost podniku na strategii;
- vytvořit strategii jako součást každodenní práce každého pracovníka;
- chápat strategii jako kontinuální proces;

- mobilizovat změny prostřednictvím správného postoje vrcholového vedení.

Nicméně skutečný přínos metody BSC lze spatřovat v transformaci z měřicího systému do systému manažerského, kdy pak metodu BSC lze využít k:

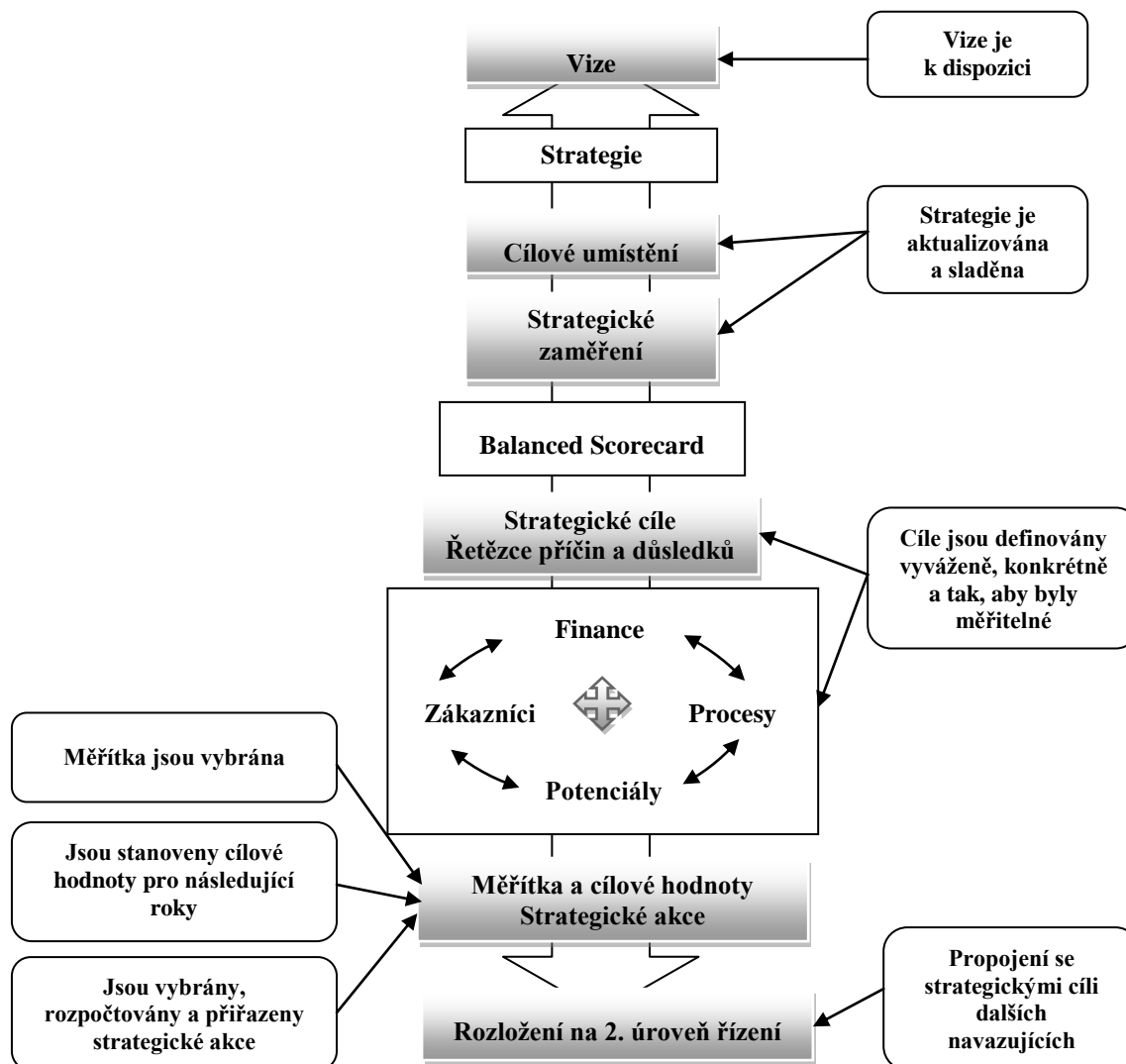
- vyjasnění a dosažení konsenzu při formulování strategie;
- komunikaci strategie v rámci celého podniku;
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií;
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty;
- identifikaci a sladění strategických iniciativ;
- provádění periodických a systematických strategických revizí;
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.[13]

Strategické cíle a měřítka BSC jsou odvozovány z poslání či vize a strategie, na nichž závisí celkový úspěch podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- **finanční perspektivy** zahrnující finanční cíle organizace a umožňující manažerům sledování finančního úspěchu a hodnot pro akcionáře;
- **zákaznické perspektivy** obsahující cíle, jakými jsou spokojenost zákazníků, tržní podíl, atributy výrobků a služeb;
- **perspektivy interních procesů**, která sleduje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků;
- **perspektivy učení se a růstu** vztahující se k nehmotným hnacím silám budoucího úspěchu, jako je lidský kapitál, organizační kapitál a informační kapitál (dovednosti, vzdělávání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze).[7]

Při stanovování strategických cílů je ideální využívat techniku **SMART**. To znamená, že každý cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný/přijatelný, realistický a časově vymežitelný. K cílům jsou přiřazeny strategické akce s určeným termínem, rozpočtem a s konkrétní zodpovědnou osobou. Aby podnik byl schopen zjistit, zda byly cíle zcela či částečně naplněny, musí být managementem definována finanční či nefinanční měřítka a jejich cílové a skutečné hodnoty. Jedná se o **klíčové ukazatele výkonnosti (KPI - Key Performance Indicator)**, které je vhodné dělit na tzv. hybné síly výkonnosti a zpožděné indikátory.[9]

Popsané převádění strategie podniku do konkrétních aktivit je k vidění na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Převod strategie podniku do konkrétních aktivit

Zdroj:[9]

## 2.1 Propojení měřítek Balanced Scorecard se strategií

Jasně určené finanční a nefinanční měřítka seskupené ve čtyřech perspektivách tvoří pouze první část úspěšného využití metody BSC. Cílem každého úspěšného systému měření by měla být motivace všech manažerů a zaměstnanců k úspěšné implementaci strategie.

Sestavit systém BSC, který převádí strategii na měření, umožňují **vztahy příčina-důsledek, klíčové ukazatele výkonnosti a vazby na finance.**

### 2.1.1 Vztahy příčina a důsledek

Mnoho organizací již v minulosti začalo využívat kombinaci finančních a nefinančních měřítek, avšak co dělá metodu BSC výjimečnou, je právě koncept vazby příčina-důsledek.

**Řetězec příčina a důsledek** prochází všemi perspektivami BSC a strategie se stává souborem hypotéz o příčině důsledku. Hypotézy mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže-potom. Každé měřítko v BSC by mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které komunikují význam strategie podnikatelské jednotky celému podniku.<sup>0</sup>

### 2.1.2 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Jedná se o měřítka *výstupu (zpožděné indikátory)*, jako je například ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků apod., a o *hybné síly výkonnosti (předstižné indikátory)*, odrážející jedinečnost strategie podnikatelské jednotky, jako jsou například cíle interních procesů a učení se a růstu, které přinesou cílovým trhům a zákazníkům hodnotové výhody. Jedno bez druhého se neobejde, neboť výstupní měřítka bez hybných sil nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo, a neposkytují včasnou informaci o úspěšnosti implementované strategie. Na druhou stranu hybné síly výkonnosti bez výstupních měřítek umožňují podniku sice dosáhnout krátkodobých zlepšení, ale bez zjištění, jestli zlepšení vedla ke zvýšení objemu obchodu s existujícími a novými zákazníky, a v konečném důsledku ke zvýšení finanční výkonnosti.[13] Souhrnně řečeno, hybné síly informují o změně stavu dříve, než ji zpožděné indikátory potvrdí.

### 2.1.3 Vazby na finance

Aby jednotlivé cíle (příčinné cesty od všech měřítek BSC) přispěly k celkovému zlepšení finanční výkonnosti, BSC musí zachovat **silnou orientaci na finanční výstupy (cíle)**, jako je ROA, ROE, ROCE nebo EVA.

Metodě BSC se tak svým vznikem podařilo vyřešit dva stěžejní problémy, a to problém s nedostatečně efektivními metodami měření výkonnosti podniku a s úspěšnou implementací strategie.[28]

## 2.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Na základě autorů Kaplan a Norton se čtenáři v následující podkapitole se zmíněnými perspektivami blíže seznámí.

### 2.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva umožňuje hodnotit u podniků orientovaných na zisk, úspěch či neúspěch strategie a hledá odpověď na otázku: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich

investorů?“ nebo jinak: „Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři?“

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku, ale v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky se mohou značně lišit. Různé cíle se dají očekávat ve fázi:

- růstové: procentuální míra růstu obrátu, míra růstu prodejů v cílových segmentech;
- fázi udržení: ROI, ROCE, EVA; nebo
- fázi zralosti/sklizně: provozní cash flow, snižování požadavků na kapitál.

Hybné síly se volí takové, aby byly přizpůsobeny odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii. Všechny cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy.

Finanční cíle a měřítka definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

### **2.2.2 Zákaznická perspektiva**

Stěžejní otázka zákaznické perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ nebo jinak „Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?“

Manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých hodlají podnikat, a klíčová výstupní měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Snaží se nalézt hodnotové výhody pro zákazníky v cílových segmentech. Lze vybírat ze tří skupin vlastností umožňující podniku zachování si daného objemu obchodu s cílovými zákazníky, případně jeho další zvětšení. Vybírat lze z následujících vlastností:

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

Mezi hybné síly spokojenosti zákazníka patří čas, kvalita nebo cena.

### **2.2.3 Perspektiva interních procesů**

Hlavní otázka této perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“, nebo opět jinak

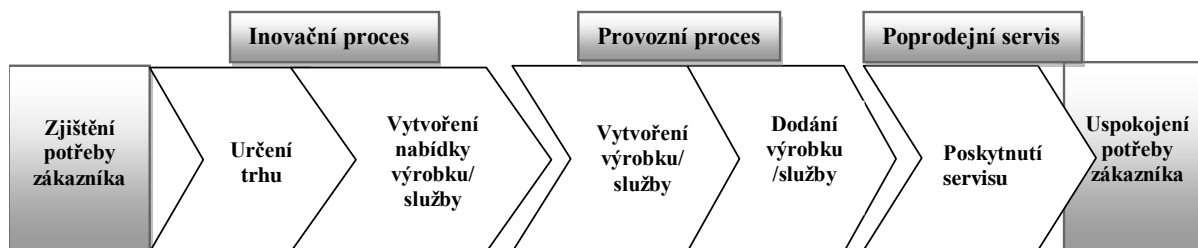
„Abychom uspokojili naše akcionáře i zákazníky, v jakých podnikových procesech musíme být nejlepší?“

V této perspektivě manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. BSC umožňuje naproti tradičním měřicím systémům, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů. Tradiční měřicí systémy se soustřeďují pouze na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů.

Doporučuje se, definovat úplný interní hodnotový řetězec, který:

- začíná **inovačním procesem**, který se nejprve zabývá odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků, a poté vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. Klade důraz na proces výzkumu a vývoje, jelikož z něho vycházejí nové výrobky, služby a trhy;
- pokračuje **provozním procesem**, který zajišťuje dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. Podniky zjišťují výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, které umožňují podnikům, aby zákazníkům dodávaly vynikající výrobky a služby.  
Právě faktor času by v současné době, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu, vysokou jakostí a v popředí stojícím zákazníkem, neměl být opomíjen. Metody, jakými jsou TQM a konkurenční výhoda, faktor času využívají a často bývají zařazeny do perspektivy interních procesů jako kritické faktory výkonnosti;
- končí **poprodejním servisem**, nabídkou služeb po uskutečnění prodeji, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další výhodu. Servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů, zpracování plateb, fakturaci a další.

Následný obrázek ukazuje obecný model popsání hodnotového řetězce.



Obrázek 6: Obecný model hodnotového řetězce

*Zdroj: vlastní zpracování z [13]*

## 2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Elementární otázka poslední perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“, nebo „Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat?“

Na schopnostech podniku učit se a růst závisí všechny předcházející perspektivy, její cíle jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v ostatních perspektivách. Schopnosti podniku vytváří tři skupiny zdrojů:

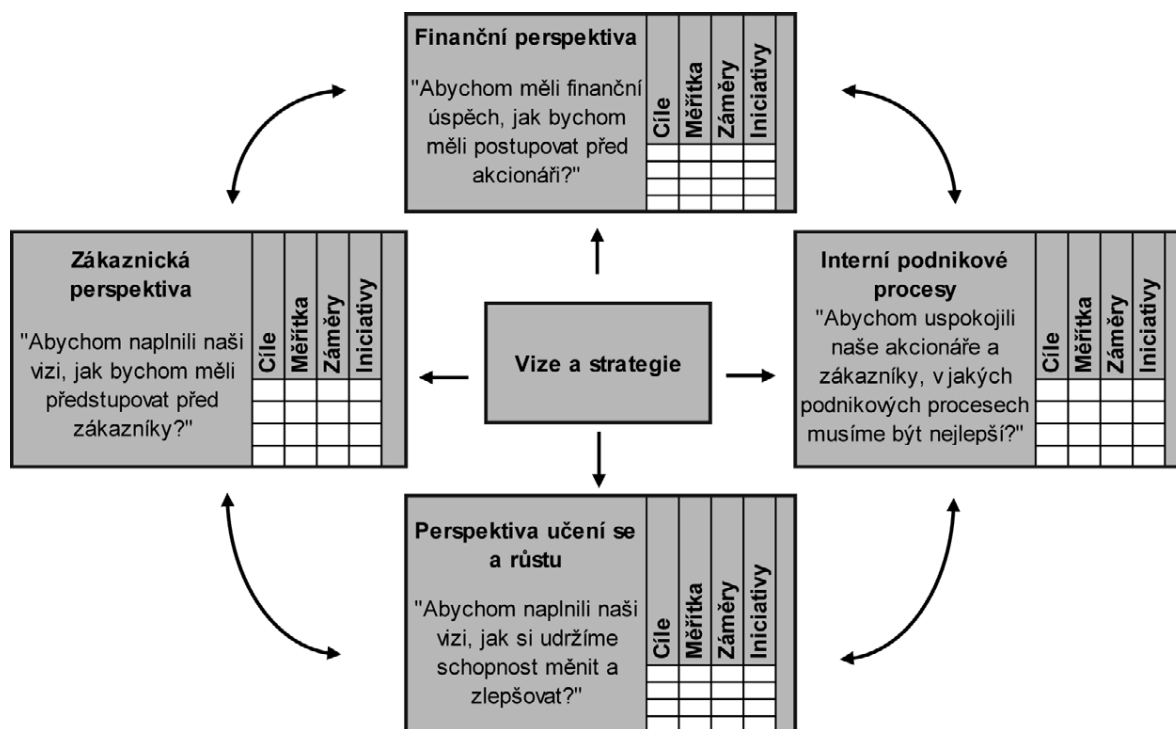
- **zaměstnanci**, kde většina podniků volí klíčová výstupní měřítka z oblasti:
  - *spokojenosti zaměstnanců*. Cíl spokojenosti zaměstnanců je dán dvěma hybnými silami, a to loajalitou a produktivitou zaměstnanců;
  - *udržení zaměstnanců*, které je obecně měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců;
  - *produktivity*, kde je nejjednodušším měřítkem zisk nebo obrat na zaměstnance.

Aby byly udržovány dobré schopnosti zaměstnanců, často je potřeba, aby prošli rekvalifikací. Různé podniky z různých odvětví pro rekvalifikační cíl vytvořily nové měřítko, tzv. poměr pokrytí strategických pracovních míst;

- **informační systém**. Měřítky dostupnosti strategických informací mohou být procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklu, dostupná zpětná vazba o nákladech, a procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky, kteří mají k informacím o nich on-line přístup;
- **motivovanost, delegování pravomocí a angažovanost**. Motivovanost můžeme například měřit počtem podnětů na zaměstnance.[13]



Následné schéma vyobrazuje koncepci BSC.



Obrázek 7: Koncepce BSC

Zdroj:[13]

### 2.3 Strategická mapa

Strategická mapa je nástroj pro vizualizaci strategie, z které je patrné, jak jsou strategické cíle vzájemně propojeny a ovlivňovány. Knápková, Pavelková zdůrazňují, že z mapy musí být jasné, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Výběr měřítek je stěžejní, neboť na ně je pak napojen systém odměňování a pouze s jeho pomocí lze převést koncept BSC do podnikové reality.[30] Na rozdíl od jiných modelů, BSC v souvislosti se strategickou mapou záměrně opomíjí externí faktory, které vstupují do BSC nepřímou a to tak, že změna-li se vnější okolí podniku, je často nutná změna strategie, a v důsledku toho i změna BSC.[9]

### **3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD DO PODNIKOVÉ PRAXE**

V odborné literatuře je k nalezení více postupů pro tvorbu a implementaci BSC. Podkapitola představí dva postupy pro úspěšnou realizaci BSC v podnikové praxi.

#### **3.1.1 Úspěšná implementace podle Horvátha & Partners**

Jak a jestli bude BSC úspěšná, závisí zejména na kvalitě její implementace. Horváth & Partners doporučují rozdělit implementaci do pěti fází:

##### **1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

V úvodní fázi se určuje architektura BSC a formulují se koncepční pravidla, která platí pro všechny jednotky, ve kterých je BSC zavedena. Jsou vymezeny perspektivy, vybrány organizační jednotky a úrovně podniku, kde má být BSC vytvořena. Definují se pravidla týkající se zajištění řízení vlastního projektu. Doporučuje se začít předběžnou studií nebo pilotním projektem, které napomáhají k lepšímu odhadu projektových nákladů nebo informují o příležitostech a rizicích pro zavedení BSC. Při zavádění metody se doporučuje postupovat vždy tzv. „top-down“, tzn., že projekty mají být vedeny od vrcholu podniku (např. od top managementu).

Vybírají se účastníci projektové organizace, kteří jsou z různých podnikových jednotek, a kteří zastupují jednotlivé role. Po vyjasnění projektových cílů se sestavuje plán průběhu projektu, popisující jednotlivé fáze a pracovní kroky. Takto vypracovaný plán se stává podkladem pro management, který projekt řídí.

Aby došlo k úspěšné implementaci, je nutné intenzivně informovat, komunikovat a integrovat projekt do podniku. K tomuto účelu slouží workshopy, informační sezení nebo diskusní skupiny. V zaměstnancích je příhodné probudit zájem a provést jejich školení. V neposlední řadě se z hlediska celoplošného zavedení musí včas standardizovat použité metodické standardy a jejich náplň.

##### **2. fáze: Vyjasnění strategie**

Systém BSC pracuje již s existující, jasně definovanou strategií. Strategie musí být jednotná, tzn., že každé oddělení si pod strategií musí představovat to samé, a nesmí být obecná.

V této fázi tedy dochází ke strategické analýze příležitostí/hrozeb, silných/slabých stránek, fází životního cyklu a kritických faktorů úspěchu. Přínosné je používání analytických modelů zaměřených na strategii, jako je SWOT analýza (zaměřující se na analýzu makroprostředí),

PEST analýza (Political, Economical, Social, Technological analysis) nebo Porterův model pěti sil (analyzuje mikroprostředí).

### **3. fáze: Tvorba Balanced Scorecard**

Splní-li se předchozí fáze, pokračuje se s tvorbou BSC, která probíhá na základě následujících kroků:

- *konkretizace strategických cílů*, které tvoří jádro BSC, nikoliv jejich měřítka. Doporučuje se nezahrnovat do strategických cílů, cíle operativní, a omezit množství strategických cílů maximálně na 20, které jsou rozdělené na příslušné perspektivy. Při vyšším počtu hrozí nepřehlednost;
- *propojení strategických cílů na základě vazby příčiny a důsledku*. Vztahy odrážejí příčinnost, logičnost strategických úvah a objasňují, jak jsou vzájemně ovlivněny a propojeny;
- *výběr měřítek*, která slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů a sledují úroveň jejich dosahování. Pro jeden strategický cíl by měla být definována maximálně tři měřítka;
- *stanovení cílových hodnot*, které definují, jakých cílů chce podnik konkrétně dosáhnout. Cílové hodnoty jsou vytvářeny s použitím benchmarků, výsledků dotazování zákazníků a zaměstnanců, údajů minulých období nebo podnikových odhadů;
- *odsouhlasení strategických akcí*, které přispívají k dosažení cílových hodnot. BSC klade důraz na strategicky zaměřenou a efektivní alokaci zdrojů.

### **4. fáze: Řízení procesu rozšíření**

Proces rozšíření, nebo-li roll-out, aplikuje postupy předešlé fáze na více organizačních jednotek podniku. Rozšiřování může probíhat buď v horizontálním směru (propojení s jednotkami na stejné úrovni řízení), nebo ve směru vertikálním (propojení s jednotkami na jiné úrovni řízení). Propojování vede k jednotnému porozumění strategie.

Rozšíření na další organizační jednotky podniku se provádí na základě konkrétní podnikové filozofie, stylu řízení a podnikových potřeb a mělo by ho být docíleno s přijatelnými náklady a účinně. O nastávajících změnách by měl být informován každý pracovník, a to prostřednictvím workshopů či interních informačních kanálů (firemní časopisy, intranet apod.).

## 5. fáze: Zajištění kontinuálního používání Balanced Scorecard

Implementace metody BSC do organizační jednotky podniku nestačí. Nutností je její zavedení do systému managementu řízení. To je ovšem často komplikované, jelikož architektura BSC nemusí být kompatibilní s architekturou existujících systémů řízení a není jednoduché stanovit zodpovědnost za jednotlivé cíle vytyčené v BSC. Aby bylo zajištěno nepřetržité používání BSC, je též nutné vytvořit vhodnou IT podporu.[9]

Splní-li podnik veškeré předchozí kroky, pak BSC již není pouhou metodou k měření výkonnosti podniku, ale stává se z ní koncepce řízení.

### 3.1.2 Devět kroků k úspěchu podle Howarda Rohma

Další možný postup implementace BSC určil prezident a výkonný ředitel institutu Balanced Scorecard Howard Rohm (BSI)<sup>1</sup>, který identifikoval dokonce devět kroků k úspěšnému zavedení BSC. Těchto devět kroků identifikuje tvorbu metody a její zavedení. Kroky mohou být také využity k nalezení odpovědi, jak moc je implementace v daném podniku úspěšná, resp. v jaké fázi se daný podnik nachází.

Postup devíti kroků vedoucí k úspěšnému zavedení BSC začíná provedením **analýzy (krok 1)** současného stavu organizace. Žádoucí je zapojení klíčových zaměstnanců do procesu tvorby a vytvoření řešitelského týmu projektu. Důraz se klade na komunikaci, plánování a řízení změn. Definuje se mise, vize, hodnoty organizace a společná strategie, která v nejlepším případě prostupuje celou organizací. V takovém případě si strategii za svou přisvojují nejen vybrané útvary a oddělení, ale i jednotlivci. Provádí se i další analýzy, jakými jsou například SWOT analýza či analýza prostředí.

V druhém kroku, který se nazývá **strategie (krok 2)**, se definuje efektivní strategie, která v sobě zahrnuje pohled z hlediska stakeholders a z hlediska zákazníků (snaha o pochopení přání a potřeb zákazníků). Takto vytvořenou strategii převádí podnik do jednotlivých perspektiv, obsahujících jednotlivá strategická témata a očekávané **strategické cíle (krok 3)**. Sestavení BSC je interaktivním procesem vedoucím ke společnému sdílení systému cílů a vize.

Strategické cíle (může se jednat i o strategická témata nebo měřítka) jsou poté spojeny pomocí vztahu příčiny a důsledku do **strategické mapy (krok 4)**, která znázorňuje, jak

---

<sup>1</sup> BSI poskytuje školení, certifikace a poradenské služby obchodním, vládním a neziskovým organizacím po celém světě.

organizace tvoří hodnoty pro své zákazníky a stakeholders, a jak jsou jednotlivé prvky vzájemně ovlivňovány.

Splní-li podnik předchozí kroky, následuje krok stanovení **souboru měřítek (krok 5)**, který vystihuje význam celé strategie, a který dává zpětnou vazbu, zda podnik dosáhl stanovených cílů.

Další fáze spočívá v určení **strategických iniciativ (krok 6)**, které vedou k realizaci definovaných strategických cílů. Ke každému strategickému cíli jsou definovány konkrétní akce a opatření pro realizaci strategie. Strategické iniciativy vytváří základ pro efektivní rozdělení zdrojů. U jednotlivých iniciativ je určena náročnost potřebných zdrojů, jsou určeny priority prováděných iniciativ a potřebný čas. K iniciativám by se mělo přistupovat jako projektům, s čímž se ztotožňuje i postup implementace podle Horvátha & Partners.

Po tomto kroku přichází krok **automatizace (krok 7)**, který spočívá v převedení dat do elektronické formy s využitím softwaru. Tato forma napomáhá k celopodnikovému sdílení znalostí.

Následuje krok **kaskádování (rozložení) BSC (krok 8)** na podřízené útvary, odbory, oddělení či příspěvkové organizace s vlastními scorecardy, vycházející vždy ze strategie a měřítek vyšší úrovně. Odvozují se též individuální scorecardy jednotlivých zaměstnanců, zahrnující jejich individuální cíle a měřítka. Osobní scorecardy se pak, v nejlepším případě, propojují se systémem odměňování a motivování.

Závěrečným krokem je **zhodnocení (krok 9)**, prováděné na základě získaných informací a dat. Zkoumá se, zda došlo ke zlepšení výkonu, nebo jestli je nutné celý cyklus opakovat, provádí se potřebné změny, opatření a aktualizace.[44] Jednotlivé kroky vedoucí k úspěšné implementaci jsou k vidění na obrázku č. 8.



**Obrázek 8: Devět kroků k úspěchu**

*Zdroj: vlastní zpracování z [44]*

V rámci analýzy vlivu implementace metody BSC na měření výkonnosti v konkrétní organizaci bude tento postup využit.

S úspěšnou implementací jsou nicméně spojeny určité bariéry. Kaplan a Norton uvádějí čtyři hlavní překážky, jimiž jsou:

- neuskutečnitelná vize a strategie;
- strategie není propojená s cíli týmů a jednotlivců;
- strategie není propojena s alokací zdrojů;
- nedostatečná zpětná vazba.[13]

### **3.2 Výhody a nevýhody metody Balanced Scorecard**

Poslední podkapitola přiblíží přínosy, ale i handicapy konceptu BSC, které se, i přes jeho nezpochybnitelnou užitečnost v otázce měření výkonnosti podniku, mohou při zavádění objevit.

Výhodami, s kterými je metoda BSC spjata, jsou:

- Knápková, Pavelková vyzdvihují, že metoda BSC lze velmi dobře propojit s ostatními koncepty řízení výkonnosti (s modelem EFQM, ABC systémem, konceptem EVA nebo benchmarkingem) a využít tak dohromady jejich synergické efekty pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku;
- dále uvádí, že systém BSC je vhodné využít ke zvýšení porozumění vztahů příčiny a důsledku, ke zlepšení rozhodování manažerů, k propojení operativních aktivit se strategickými prioritami založenými na vizi a k zaměření managementu více na budoucí strategické akce než na hodnocení minulých finančních výsledků;[30]
- Horváth&Partners berou za pozitivum fakt, že dochází k prosazování, realizování a rozšiřování strategie do myšlení každého pracovníka ve firmě;[9]
- metoda BSC vytváří efektivní způsob sladění strategie organizace se zájmy zainteresovaných stran, tj. akcionáři/vlastníci, zákazníci a zaměstnanci;
- koncept zohledňuje finanční i nefinanční měřítka;
- je významným komunikačním nástrojem, umožňujícím a podporujícím komunikaci napříč jednotlivými úseky podnikatelských činností;
- usnadňuje týmové učení a podává skutečný pohled o plnění cílů společnosti (podnik sice může vykazovat dobré finanční výsledky, ale zákazníci nemusí být spokojeni se zákaznickým servisem apod.)[13]

Nicméně i metoda BSC má své nevýhody:

- Pavelková a Knápková určují za klíčový problém zavádění modelu do praxe podniků. Metoda BSC totiž může být v řízení výkonnosti úspěšná pouze v případě, prostoupí-li napříč celou organizací podniku;
- přidávají argument, že BSC nedává obecný rámec pro volbu měřítek vyhovující za každých podmínek všem podnikům. BSC musí být ušita na míru konkrétnímu podniku, jelikož každý podnik má své cíle, kulturu, styl řízení atd.;
- je také obtížné definovat vztahy mezi jednotlivými měřítky v jednotlivých perspektivách;
- navíc i samotná definice cílů, měřítek a hodnot může být komplikovaná;

- diskutabilní otázkou je i řešení nastavení měřítek v případě divizionální struktury. Diskutuje se, zda by měřítko měla být standardizována pro všechny divize, nebo by měl být nastaven strategický rámec a divize by si měly samy formulovat vlastní strategické záměry a způsoby jejich dosažení; [30]
- Kaplan a Norton navádí k četnějšímu využívání BSC v otázce trvale udržitelného rozvoje;
- Norrekelit například upozorňuje na úplné opomenutí dimenze času. BSC nevysvětluje roli času ve vztazích příčina-důsledek;[29]
- za další nevýhodu se uvádí nedostatečná validace, která vzniká důvěrou v omezeném počtu měřítek, které jsou využívány v jednotlivých perspektivách. Mohobbot poukázal, že z výhody, jakou je kontrola pouze pár měřítek v jednotlivých perspektivách se stává nevýhoda v případě, že jsou vybraná měřítko nevhodná, a jelikož metoda nenabízí mechanismus pro udržování a kontrolu významnosti definovaných měřítek, může se stát, že jsou opomenuta některá kritická měřítko;[25]
- implementace je časově i finančně náročná;
- před samotným zavedením BSC do podniku je nutná odborná příprava;
- současná podoba BSC se nevztahuje k žádným sociálním a environmentálním otázkám, na které by ale v budoucnosti nemělo být zapomínáno.

Zmíněné nevýhody by měly být spíše brány jako určité limity, kterých se koncept BSC bude snažit v následujících letech vyhnout, nebo jako příležitosti pro další vývoj a zdokonalování.

### **3.3 Shrnutí výsledků výzkumů implementace metody Balanced Scorecard**

Samotná implementace metody BSC neznamena automaticky pozitivní vliv na zvýšení výkonnosti podniku. Záleží zejména na kvalitě implementace, úrovni přijetí konceptu všemi zaměstnanci a úrovni využívání BSC. V roce 2006 bylo ze studií zjištěno, že řada firem (43,5 %) například nevyužívá vztahu příčina-důsledek při tvorbě BSC, což má za následek horší výsledky výkonnosti podniku.[16]

V minulých letech byly též prováděny výzkumy, které si kladly za cíl zjistit, jak si metoda BSC vede v porovnání s ostatními koncepty, nástroji pro měření a řízení výkonnosti v podnicích v ČR. Kolařík a Pavelková (2007) odhalili, že nejčastěji jsou využívány finanční ukazatele (57 %) a systémy řízení kvality (27 %), BSC má pak zavedeno pouhých 5 %



podniků.[10] Výsledky výzkumu vytvořené Šiškou (2007) uvádí, že prvenství si drží manažerské účetnictví plných nákladů (75 %), následuje controlling (74 %), řízení kvality (40 %), Variable Costing (38 %), ABC (23 %), EVA (20 %), a konečně BSC s 19%, a reengineering procesů (10 %).[15] Stejné procento si metoda BSC odnesla i v případě výzkumu provedeného autory Horová a Hrdý (2007). Nejlépe dopadlo řízení kvality (50 %) a poté ABC (39 %).[8] Za zmínku stojí výsledek z let 2009-2011, který říká, že koncept BSC využívají především podniky založené před rokem 1990 (22 %), podniky založené v období 1990-2000 (18 %), v podnicích založených po roce 2000 je to pak pouhých 10 %.[16]

Další výzkum, uskutečněný prostřednictvím dotazníkového šetření na FaME UTB ve Zlíně (2009-2010), ukazuje, že koncept BSC využívá 13 % z celkového vzorku 350 podniků. Za podniky využívající BSC byly považovány pouze ty podniky, které jej využívají aktivně minimálně 2 roky. Ze studie dále vyplývá, že velikost podniku ovlivňuje využívání BSC a metoda je preferována spíše většími podniky. Odvětvové zaměření a stáří podniků naopak na využívání konceptu BSC vliv nemá. Z hlediska zaměření podniků je metoda BSC nejčastěji využívána ve výrobních podnicích (16,2 %), méně pak podniky zabývajícími se službami (12,6 %) a nejméně u obchodních podniků (7,4 %). Za příčinu malého využívání BSC je považována nedostatečná znalost metody manažery a nesprávné využívání konceptu v praxi.[39]

Srovná-li se využívání metody v ČR a ve světě, dojde se k závěru, že ve firmách po celém světě, je používán koncept BSC mnohem více. V letech 1996 až 2010 užilo koncept přibližně 40-70 % podniků. V USA více jak 35 %.[22] V Indii se pak v závislosti na daném výzkumu, uvádí 45 % (Anand, Sahay, Saha,[1]), 53 % (Kraus, Lind,[18]) nebo až 65 % (Juhmani,[12]) firem. Naopak extrémně nízké využívání BSC, je v malých a středních portugalských podnicích, 5 % (Machado,[21]). V Číně využívá koncept 53 % (Sheng, Xiong, Su,[33]) podniků, tam ale mají problémy s úspěšnou implementací.

### **3.4 Vliv zavedení metody BSC na finanční výkonnost podniku**

Následující tabulka obsahuje přehled klíčových studií zabývajících se vlivem využívání BSC na finanční podnikovou výkonnost. Ve většině případů je vidět pozitivní vztah mezi využíváním BSC a finanční výkonností podniku. Výjimkou je studie Itnera a kol., a Griffitha a Neelyho, které neprokázaly pozitivní vliv mezi využíváním BSC a podnikovou výkonností.

**Tabulka 2: Přehled výsledků výzkumných studií**

<b>Autoři</b>	<b>Empirický výzkum</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Hoque a James (2000)</b>	Dotazník 66 australských výrobních společností	Vyšší užití BSC je spojeno s vyšší výkonností
<b>Ittner, Larcker, Randall (2003)</b>	Dotazník 140 podniků poskytující služby	Využití BSC je spojeno s větší spokojeností se systémem měření výkonnosti, nikoli s vyšší výkonností
<b>Davis, Albright (2004)</b>	Quasi-experimentální studie v americkém bankovním sektoru	Bankovní sektor využívající BSC dosahuje lepších výsledků u klíčových finančních měřítek
<b>Braam, Nijssen (2004)</b>	2 hypotézy: H1/Implementace BSC (zaměřeného na měření výkonnosti) vede k vyšší finanční výkonnosti. H2/Implementace BSC (zaměřeno na strategii) vede k vyšší finanční výkonnosti.	Efekt implementace BSC (H1) byl významný, ale negativní. Efekt implementace BSC (H2) byl významný a pozitivní.
<b>Cabtree, DeBusk (2008)</b>	Využito párového pozorování	Firmy, které implementovaly BSC, mají výrazně vyšší výkonnost
<b>DeGeuser, Mooraj, Oyon (2009)</b>	Vyplněných 76 dotazníků z 24 evropských firem	BSC přispívá pozitivně k podnikové výkonnosti

*Zdroj: vlastní zpracování z [39]*

Výsledky vlivu přímého vztahu mezi koncepty pro měření a řízení výkonnosti na finanční výkonnost může být matoucí díky interním a externím faktorům, a také díky faktu, že koncept BSC je často využíván společně s dalšími koncepty pro měření a řízení výkonnosti, což může působit, jako zkreslující faktor výzkumů. Ze studií je zřejmé, že ke zvýšení finanční výkonnosti vede pouze implementace strategicky orientované BSC, tzn., že metoda musí být úzce propojena se strategií podniku.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Odborné publikace

- [1] ANAND, M., SAHAY, B.S., SAHA, S. Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa*. 2005, roč. 30, č. 2, s. 11-25. ISSN 0256-0909.
- [2] BEDFORD, D.S., BROWN, D.A., MALMI, T., SIVABALAN, P. Balanced Scorecard design and performance impacts: some Australian evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*. 2006, Vol. 6, No. 2, s. 17-36. ISSN 1443-9905.
- [3] Bititci, U. S., Carrie, A. S., Mcdevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide. *International Journal of Operations & Production Mangement*. Vol. 17, No. 5-6, pp. 522-534.
- [4] CAMP, Robert C. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, c1989, xv, 299 s. ISBN 978-1-56327-352-0.
- [5] ČESKÁ SPOŘITELNA. *Etický kodex*. Praha, 2010.
- [6] *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s, 2015. ISSN 12100714. Týdně.
- [7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 9788026500322.
- [8] Horová, M., Hrdý, M. (2007). Aktuální problémy strategického finančního řízení podniku v ČR. *E + M. Ekonomie a Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 80-86. ISBN: 1212-3609.
- [9] HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [10] *Hradecké ekonomické dny: ekonomický růst a rozvoj regionů : sborník příspěvků*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 488 s. ISBN 9788070418123.
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] JUHMANI, O. Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*. 2007, roč. 7, č. 5, s. 106-117. ISSN 1555-1296.

- [13] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [14] KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
- [15] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- [16] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [17] *Koncepce a praxe řízení výkonnosti: sborník konference : katedra manažerského účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 20.-21. září 2007*. Praha: Oeconomica, 2007, 212 s. ISBN 978-80-245-1222-8.
- [18] KRAUS, K., LIND, J. The impact of corporate balanced scorecard on corporate kontrol: a research note. *Management Accounting Research*. 2010, roč. 21, č. 4, s. 265-277. ISSN 1044-5005.
- [19] KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2008. ISBN 978-80-85659-47-4.
- [20] Lebas, M. J. (1995). *Performance Measurement and Performance Management*. International Journal of Production Economics, Vol. 41, No. 1-3, pp. 23-35.
- [21] MACHADO, M.J.C.V. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*. 2013, roč. 15, č. 46, s. 129-148. ISSN 1806-4892.
- [22] MARR, B. (2003). *Business Performance Measurement. Current State of the Art (A Survey Report)*. Cranfield School of Management and Hyperion. pp. 11-24.
- [23] MARR, B. & Schiuma, G. (2003). Business Performance Measurement – Past, Present, and Future. *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, pp. 680-687.
- [24] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI. Vyd. 2. / . Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [25] Mohobbot, A. 2004. The Balanced Scorecard (BSC) – A critical analysis. *Journal of humanities and social*. Volume 18. November 2004. Pp 219 -232.

- [26] NEELY, A., GREGORY, M., PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 1995, roa. 15, a. 4, s. 80-116. ISSN 0144-3577.
- [27] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd.. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 8072611100.
- [28] NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley.
- [29] NORREKLIT, H. 2003. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*. Volume 11, Issue 1. Pp 65-88.
- [30] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 9788086131856.
- [31] PRACOVNÍ SKUPINA PRO BSC. ČESKÁ SPOŘITELNA. *Performance management v České spořitelně*. Praha, 2011.
- [32] Rusjan, B. (2008). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management*, Vol. 165, No. 3, pp. 363-380.
- [33] SHENG, C., XIONG, Y., SU, W. Survey on the balanced scorecard: From performance evaluation to strategic management. *Journal of Shanghai Lixin University of Commerce*. 2008, roč. 22, č. 1, s. 37-45. ISSN 1009-6701.
- [34] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [35] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [36] Výroční zprávy společnosti Česká spořitelna, a.s.
- [37] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244.
- [38] WATSON, Gregory H. (2002). Business Systems Solutions Inc.: Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers. *Quality progress*, Vol. 35, No. 5, pp. 55-61.

#### **Elektronické dokumenty**

- [39] Cross-selling. *Adaptic* [online]. 2005 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/cross-selling/>.

- [40] *České sociální podnikání: Principy a definice* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.
- [41] KNÁPKOVÁ, Adriana, Lubor HOMOLKA a Drahomíra PAVELKOVÁ. VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD A VLIV JEHO VYUŽÍVÁNÍ NA FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKŮ V ČR. *Časopis E+M Ekonomie a Management: Ekonomická fakulta - Technická univerzita v Liberci* [online]. 2014, č. 2, s. 146-160 [cit. 2014-10-30]. DOI: [dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-2-011](https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-2-011). Dostupné z: [http://www.ekonomiemanagement.cz/download/1402489590\\_1613/10\\_VYU%C5%B DIT%C3%8D+BALANCED+SCORECARD+A+VLIV+JEHO+VY%C3%9A%C5%B D%C3%8DV%C3%81N%C3%8D.pdf](http://www.ekonomiemanagement.cz/download/1402489590_1613/10_VYU%C5%B DIT%C3%8D+BALANCED+SCORECARD+A+VLIV+JEHO+VY%C3%9A%C5%B D%C3%8DV%C3%81N%C3%8D.pdf).
- [42] Model Criteria. *EFQM* [online]. 2014 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.efqm.org>.
- [43] *Osobní finance: Česká spořitelna* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>.
- [44] ROHM, Howard. Using the Balanced Scorecard to Align Your Organization. *Balanced Scorecard Institut: Strategy Management Group*. 2008, č. 1. Dostupné z: [http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/balancedperformance\\_article1.pdf](http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/balancedperformance_article1.pdf).
- [45] Slovníček pojmů. *CzechInvest* [online]. 1994 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/slovnicek-pojmu?dic=B>.
- [46] Už jste slyšeli o E2E?. *Živě.cz: O počítačích, IT a internetu* [online]. 2000 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/uz-jste-slyseli-o-e2e/sc-3-a-16370/default.aspx>.

### **Právní normy**

- [47] Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů.