

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Balanced Scorecard – nová perspektiva řízení

Balanced Scorecard – a new management perspective

DP – PE – KFÚ 2003 11

Bc. TOMÁŠ JEHLIČKA

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069760

Vedoucí práce: Ing. Helena Jáčová (Katedra financí a účetnictví)
Konzultant: Ing. Marek Balon (ŠKODA AUTO a. s.)

Počet stran: 84
Počet příloh: 2
Datum odevzdání: 23. května 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra financí a účetnictví

Akademický rok: 2002/2003

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Bc. Tomáše J e h l i č k u

Program č. 6208 M Ekonomika a management

Obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Balanced Scorecard – nová perspektiva řízení

Pokyny pro vypracování:

1. Podstata metody Balanced Scorecard
2. Charakteristika stávající situace prosazování podnikové strategie – tvorba plánu
3. Vymezení strategie a hlavních cílů podnikání
4. Čtyři hlavní perspektivy Balanced Scorecard
5. Akcent na finanční oblast (rozklad ukazatele EVA)
6. Reálnost implementace BSC v posuzovaném podniku

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Fotr, J.: Strategické finanční plánování. Grada Publishing, Praha 1999
- Friedag, H. R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem. Haufe-Verlag, Freiburg 1999
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, Praha 2000
- Horváth, P. & Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting, Praha 2002

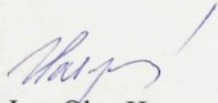
Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Jáčová

Konzultant: Ing. Marek Balon

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23. května 2003




Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry


doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 23. května 2003

Tomáš Jelínek

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval panu Ing. Marku Balonovi a paní Ing. Marii Valentové za poskytnutí informací a podkladů důležitých pro vypracování této diplomové práce.

Rád bych též poděkoval paní Ing. Heleně Jáčové za vedení a cenné připomínky při vypracování této práce.

Resumé

Tato diplomová práce se zaměřuje na vysvětlení podstaty konceptu balanced scorecard, který představuje vyvážený soubor měřítek výkonnosti podniku. Teorie BSC spočívá v definování jednotlivých oblastí podnikové strategie a stanovení měřítek pro sledování naplňování cílů této strategie. Balanced scorecard využívá k řízení firmy vedle finančních měřítek též ukazatele z jiných, pro podnik strategicky důležitých oblastí (např. zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů či potenciálů firmy). Skutečný přínos implementovaného balanced scorecard se projeví, pokud je tento koncept transformován z měřicího systému do systému manažerského.

V praktické části této práce jsou navržena měřítka pro sledování výkonnosti konkrétního podniku a zároveň je popsán jejich minulý vývoj. Součástí analýzy balanced scorecard je i zhodnocení reálnosti implementace tohoto modelu řízení v posuzovaném podniku.

Summary

This diploma work is focused on the explanation of a basis of a balanced scorecard concept. The concept represents a balanced set of scales of a company efficiency. The BSC's theory is a definition of a company's strategy areas and it lays down scales for supervising the reaching targets of this strategy. The Balanced scorecard takes advantage of financial index numbers for management of the company and it makes use of scales of other strategic important areas for the company (e. g. a customer's perspective, a perspective of internal process or company potentials). A real contribution of implementing the balanced scorecard will be shown if this concept is transformed from a measuring system into a management system.

Scales, and their last development, for supervising a real company efficiency are suggested in a practical part of this diploma work. An evaluation of implementing of this management model in a given company is a part of a balanced scorecard analysis.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	9
1. Úvod	10
2. Teoretické vymezení podstaty BSC	11
2.1 Geneze balanced scorecard	11
2.2 Měření a řízení výkonnosti podniku v informačním věku	11
2.3 Přichází balanced scorecard	13
2.4 Potřeba BSC	18
2.5 Finanční perspektiva	23
2.6 Strategické směry pro finanční perspektivu	24
2.7 Zákaznická perspektiva	29
2.8 Perspektiva interních podnikových procesů	32
2.9 Perspektiva učení se a růstu	36
2.10 Propojení měřítek BSC se strategií	39
3. Charakteristika společnosti	41
4. Vize a strategie Škoda Auto	45
4.1 Controlling Škoda Auto	45
4.2 Vize Škoda Auto	46
4.3 Postavení Škoda Auto v rámci koncernu	49
4.4 Přejchod od vize ke strategii	50
4.5 Plánovací kolo	51
5. Balanced Scorecard ve Škoda Auto	55
5.1 Finanční perspektiva	55
5.2 Zákaznická perspektiva	60
5.3 Perspektiva interních procesů	63
5.4 Perspektiva učení se a růstu	65

6. Implementace BSC	67
6.1 Vztahy příčina – důsledek	67
6.2 Postup implementace	67
6.3 Reálnost implementace ve Škoda Auto	70
7. Rozšířenost BSC v České republice	72
7.1 Využití BSC v České republice	73
7.2 Výsledky firem nepoužívajících BSC	73
7.3 Výsledky firem používajících nebo vytvářejících BSC	75
7.4 Shrnutí výzkumu	78
8. Závěr	79
Seznam literatury	81
Seznam tabulek	82
Seznam obrázků	83
Seznam příloh	84

Seznam zkratk a symbolů

ABM	Activity Based Management
AG	Aktiengesellschaft
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
cca	přibližně
CRM	Customer Relationship Management
č.	číslo
EB	Ergebnisbeitrag
EVA	Economic Value Added
HV	hospodářský výsledek
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
MBO	Management By Objectives
mil.	milion
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
ROCE	Return On Capital Employed
ROI	Return On Investment
SBU	Strategic Business Unit
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TQM	Total Quality Management
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VW	Volkswagen
&	a

1. ÚVOD

Tématem předkládané diplomové práce je balanced scorecard, což znamená vyvážený soubor měřítek výkonnosti podniku. Jedná se o ne příliš rozšířený (v České republice) přístup k řízení firmy, který byl vyvinut počátkem devadesátých let minulého století ve Spojených státech amerických. Definování tohoto přístupu bylo zapříčiněno naprostou převahou finančních ukazatelů při hodnocení úspěšnosti podnikání. Balanced scorecard využívá k řízení firmy vedle finančních měřítek též ukazatele z jiných, pro podnik strategicky důležitých oblastí.

Cílem této práce je po provedení teoretické analýzy daného problému definovat podnikový balanced scorecard konkrétního ekonomického subjektu, jinými slovy pokusit se navrhnout vhodná měřítka pro sledování plnění podnikové strategie. Motto diplomové práce by proto mohlo znít:

„Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit“

V roce 2002 jsem měl příležitost absolvovat odbornou praxi v jednom z nejvýznamnějších českých podniků – ŠKODA AUTO a. s. Během této praxe jsem působil v rámci útvaru controllingu a zevrubně jsem se seznámil s organizací controllingu ve Škoda Auto a náplní jeho práce. Zde jsem se také setkal s pojmem balanced scorecard, aniž bych věděl co znamená, což podnítilo můj zájem. V průběhu mého pětiletého vysokoškolského studia jsem se bohužel s tímto pojmem nesetkal, a tak při rozhodování o tématu diplomové práce padla volba přirozeně právě na tuto problematiku.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ PODSTATY BSC

2.1 Geneze balanced scorecard

Počátky formulování konceptu teorie *Balanced Scorecard* spadají na přelom osmdesátých a devadesátých let minulého století. V této době se Institut Nolana Nortona spolupodílel na projektu, který měl za úkol zkoumat způsoby měření výkonnosti podniku budoucnosti. Účastníky projektu byli zástupci firem z různých průmyslových oblastí – výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech. Projekt vycházel z přesvědčení, že existující přístupy k měření výkonnosti založené především na základních účetních výkazech jsou v dnešní době již nedostačující a spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty.

Při zkoumání studií zabývajících se určováním měřítek neustálého zlepšování výkonnosti se vyskytl *podnikový scorecard*, který obsahoval vedle tradičních finančních měřítek i měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů, efektivnosti vývoje nových produktů aj. V průběhu zpracování projektu jeho účastníci navrhli uspořádání těchto a dalších kritických faktorů do vícerozměrného scorecardu – systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Došlo tak k rozšíření scorecardu na *balanced scorecard*, sestavený ze čtyř různých perspektiv – finanční, zákaznické, interní, inovační a růstové.

Slovo *balanced* znamená vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti, mezi příčinami a důsledky. *Scorecard* můžeme v tomto pojetí chápat jako přehled (list = card) hodnotících veličin (ukazatel = score) výsledků podniku.

2.2 Měření a řízení výkonnosti podniku v informačním věku

Manažeři potřebují k řízení podniků určitý soubor nástrojů. Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům tzv. balanced scorecard (BSC), který potřebují při směřování ke svému budoucímu úspěchu. Podniky dnes působí ve složitém konkurenčním prostředí, což vyvolává nutnost přesného stanovení podnikových cílů a metod jejich dosažení. BSC převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které

poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, avšak zahrnuje též hybné síly, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu – a zároveň umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale i to, jak jsou podniky schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu.

Konkurenční prostředí informačního věku se mění a značně vyostřuje. V dobách průmyslové éry (zhruba do roku 1975) byl úspěch podniku závislý na schopnosti využít úspory z rozsahu a ze specializace. Záleželo na technologických možnostech a na schopnostech podniku aplikovat nové technologické prostředky na oblast hmotných aktiv umožňujících efektivní a hromadnou výrobu standardních výrobků. S nástupem informačního věku (v posledních dvou desetiletích dvacátého století) přestává platit, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií do fyzických aktiv a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv. Informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu po firmách nové schopnosti, přičemž schopnost mobilizovat a zužítkovat hmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující, než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení. Nehmotná aktiva umožňují mimo jiné:

- vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k zákazníkům již existujícím a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým zákaznickým segmentům a novým trhům,
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků,
- produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace,
- mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy,
- implementovat informační technologie, databáze a systémy.

Podniky průmyslové éry při práci se zákazníky příliš nesledovaly časovou náročnost procesů a nabízely levné standardizované výrobky a služby. Proti tomu informační technologie umožňují současným podnikům integrovat dodávkový, výrobní a

expediční proces, takže dodávky jsou řízeny objednávkami od zákazníků a nikoli výrobními plány. Podniky informačního věku též nabízejí výrobky a služby přizpůsobené různým tržním segmentům, aniž by doplácely na různé nízkoobjemové operace. Životní cyklus výrobku se neustále zkracuje a konkurenční výhoda jedné generace životnosti produktu ještě nezaručuje vedoucí tržní postavení v nadcházejícím období s vyspělejšími technologiemi. Podniky proto musí pro dosažení dlouhodobého úspěchu předvídat budoucí potřeby zákazníků a neustále zlepšovat výrobní procesy a vlastnosti výrobku.

Všechny nové iniciativy a procesy týkající se změny řízení v podnicích informačního věku narážejí na konkurenci v podobě tradičního finančně-účetního modelu. Tento model by měl být minimálně obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako jsou motivovaní a zkušení pracovníci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci. Pro podniky informačního věku jsou tato aktiva mnohem důležitější než tradiční fyzická, hmotná aktiva. Oceňování takových aktiv, jakými jsou např. nový distribuční kanál, pracovní postupy, dovednosti zaměstnanců, motivace a pružnost, loajalita zákazníků či podnikové databáze, je svou povahou natolik problematické, že jsou tato aktiva v účetní rozvaze takřka nezjistitelná, přestože jsou velmi důležitá pro dosažení úspěchu podniku v konkurenčním prostředí.

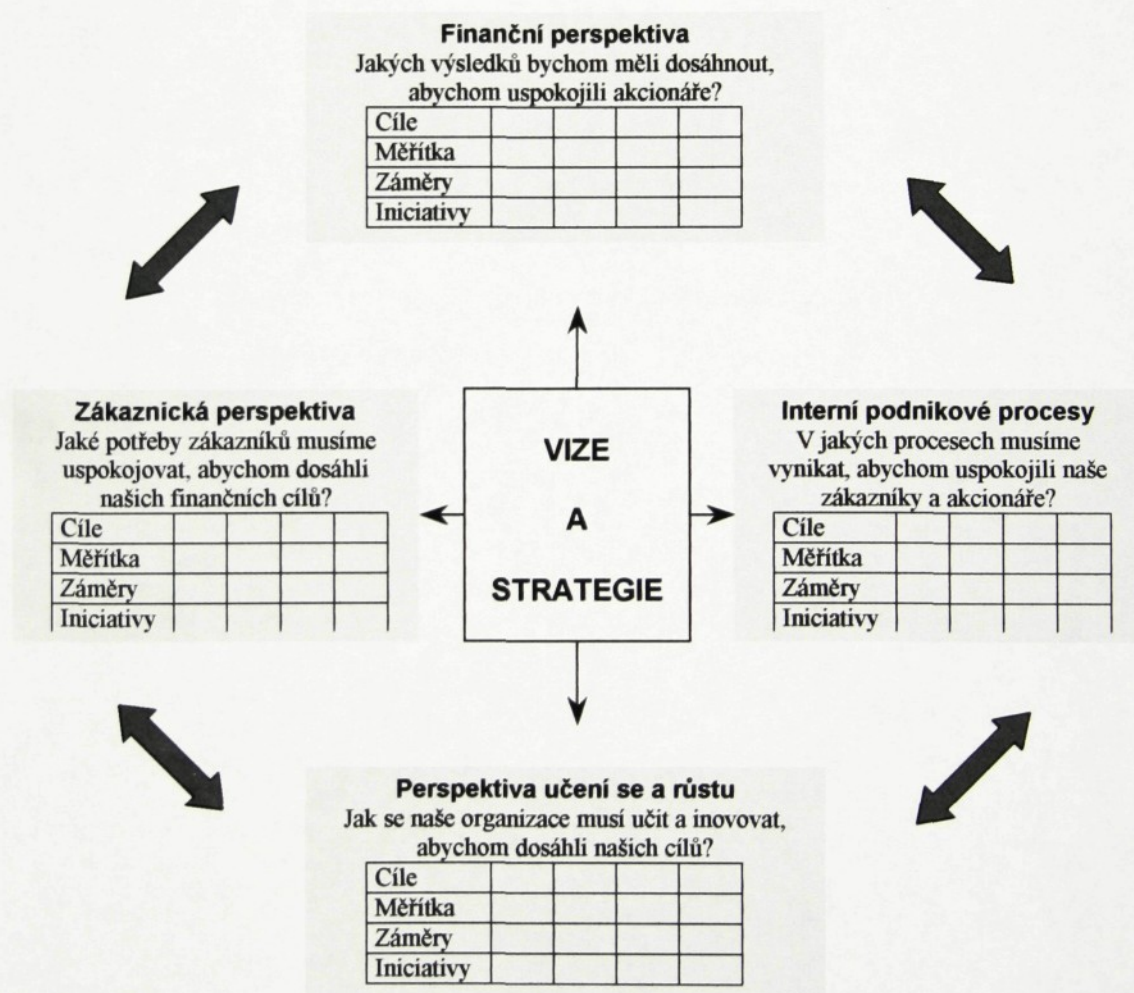
2.3 Přichází balanced scorecard

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví uvolnil prostor pro novou metodu: balanced scorecard. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích, což vyhovovalo podnikům průmyslové éry, kdy investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky nebyly kritickými faktory úspěchu. Pouhá finanční měřítka však nepostačují pro stanovení strategie podniků informačního věku, kterou musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily přidanou hodnotu.

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti (viz obr. č. 2-1). Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie

podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv - finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu - které pak tvoří jeho rámec. BSC rozšiřuje soubor cílů ekonomického subjektu za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku nyní může 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. I když BSC zachycuje díky finanční perspektivě krátkodobou výkonnost, zřetelně odhaluje hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Obr. č. 2-1: Převedení strategie do jednotlivých perspektiv BSC



Zdroj: KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, strana 20

Finanční a nefinanční měřítka musejí být podle BSC částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky vlastních rozhodnutí a svých činů a zároveň vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek. Měřítka představují rovnováhu mezi vnějšími ukazateli (pro akcionáře a zákazníky) a vnitřními ukazateli kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Dále představují rovnováhu mezi výstupními měřítky (výsledky minulého úsilí) a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

BSC není pouze taktický nebo operační systém měřítek. Podniky jej používají jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie. Měřicí vlastnosti BSC využívají podniky k realizaci kritických manažerských procesů, kterými jsou:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikace a propojení strategických cílů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Vyjasnění a převedení vize a strategie

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Při stanovení finančních cílů musí tým zvážit, zda se zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cash flow. Zejména v zákaznické perspektivě musí být manažerský tým přesný ve výběru zákaznických a tržních segmentů, v nichž se rozhodl konkurovat. Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, podnik pak stanoví cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy. Plnění cílů perspektivy učení se a růstu vypovídá o oprávněnosti investic do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů. Tyto investice jsou nejdůležitějšími inovacemi, znamenají zkvalitnění interních procesů a jsou významné jak pro zákazníky, tak i pro majitele podniku.

Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek

Strategické cíle a měřítka BSC jsou v celém podniku komunikovány prostřednictvím firemních novin (v případě Škoda Auto by mohl k tomuto účelu sloužit čtrnáctideník ŠkodaMobil), bulletinů, videa či elektronicky s použitím síťového softwaru (intranet Škoda Auto). Takové zprávy informují zaměstnance o kritických cílech, jichž musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka, mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky. BSC vytváří 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.

Plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ

Manažeři by měli stanovit cíle pro měřítka BSC na tři až pět let, což umožní, pokud jich bude dosaženo, podnik transformovat. Aby bylo dosaženo ambiciózních finančních cílů (např. několikanásobně vyšší cena akcií, znásobení ukazatele návratnosti investovaného kapitálu či růst prodeje), musí manažeři určit vyšší cíle i pro segment zákazníků, interní procesy, učení se a růst. Cíle měřítek v zákaznické perspektivě by měly být odvozeny od stavu, kdy jsou očekávání zákazníků uspokojena, nebo od stavu, ve kterém jsou tato očekávání ještě zvýšena. Je proto nutné prozkoumat preference stávajících i potenciálních zákazníků, aby se zjistila jejich případná další očekávání. Jakmile jsou stanoveny cíle týkající se zákazníků, interních procesů a učení se a růstu, mohou manažeři stanovit pořadí jejich důležitosti.

Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Konečný manažerský proces zasazuje BSC do rámce strategického učení se. Manažeři v dnešních podnicích nemají zpětnou vazbu, aby si ověřili správnost své strategie a testovali hypotézy, na kterých je tato strategie založena. BSC jim umožňuje monitorovat a průběžně upravovat zaváděné strategie. Manažeři projednávají nejen dosažené výsledky, ale také diskutují o naplňování jejich očekávání. Proces strategického učení se začíná již

vyjasněním sdílených vizí, jichž chce celý podnik dosáhnout (viz obr. č. 2-2). Použití měřítek jako komunikačního prostředku pomáhá převést komplexní a často mlhavé pojmy do přesnější formy umožňující dohodu na úrovni vrcholového managementu. Následuje určování priorit a mobilizování zaměstnanců k plnění podnikových cílů. Plánování, stanovení záměrů a proces strategických iniciativ definují konkrétní, kvantitativní cíle výkonnosti podniku pomocí vyváženého souboru výstupů a hybných sil výkonnosti.

Manažeři potřebují zpětnou vazbu, aby zjistili, zda je jimi plánovaná strategie plněna (tzn. proces učení se v jednoduché smyčce). Důležitější je však zpětná vazba, která poskytuje informace o tom, zda plánovaná strategie zůstává životaschopnou a úspěšnou (tzn. proces učení se ve dvojité smyčce). Manažeři musejí nezbytně diskutovat o podmínkách na trhu, hodnotové výhodě předávané koncovým odběratelům, chování konkurence a vnitřních schopnostech podniku. Výsledkem může být utvrzení se ve stávající strategii, nebo může intenzivní posuzování strategie vyústit v potřebu zcela nové strategie ve světle nových poznatků o podmínkách na trhu a interních schopnostech podniku.

Nastíněné čtyři fáze BSC zachycuje obrázek číslo 2-2. Proces strategického učení se vede k další vizi a strategickému procesu, ve kterém jsou cíle v jednotlivých perspektivách hodnoceny, aktualizovány a nahrazovány v souladu s nejnovějším posouzením strategických výstupů a s požadovanými hybnými silami výkonnosti pro nadcházející období.

Obr. č. 2-2: BSC jako strategický rámec



Zdroj: KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P.: *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, strana 23

2.4 Potřeba BSC

Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností. Mnoho podniků formuluje strategie týkající se jejich vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, avšak zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními měřítky a jejich výkonnost je rovněž tímto způsobem hodnocena. Finanční měřicí systém BSC poskytuje pouze kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti. V minulosti byl systém měření úspěšnosti podnikání dán výhradně finančními hledisky a účetnictví bylo jakýmsi jazykem obchodu. Inovace v měření finanční výkonnosti podniků hrály životně důležitou roli v jejich úspěšném růstu.¹

¹ Finanční inovace jako např. ukazatel návratnosti investic (ROI), operativní rozpočty a rozpočty cash flow, se staly významnými faktory úspěchu některých firem počátku dvacátého století, např. DuPont nebo General Motors.

V současnosti jsou finanční aspekty výkonnosti podniků dokonale propracované. Ve své podstatě však může přílišný důraz na dosažení a udržení krátkodobých finančních výsledků zapříčinit nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření hodnot, zejména do oblasti intelektuálních aktiv, které jsou obtížně uchopitelné, avšak zabezpečují budoucí růst. Tlak na krátkodobou finanční výkonnost může vést ke krácení výdajů na vývoj nových produktů, na zkvalitňování procesů, rozvoj lidských zdrojů, informační technologie, zpracování databází a systémy, ale i na rozvoj péče o zákazníka a trh. Finanční měřítka jsou pro vedení a vyhodnocování podnikových aktivit v konkurenčním prostředí neadekvátní. Dostatečně přesně nezachycují většinu hodnot, které manažeři v daném účetním období vytvořili, nebo naopak prohosподаřili.

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti (viz obr. č. 2-1). Spousta manažerů považuje měření za nástroj kontroly chování a hodnocení minulé výkonnosti. Měřítka BSC by se měla používat jiným způsobem - k formulaci podnikové strategie, k její komunikaci a k vzájemnému přizpůsobení individuálních a podnikových iniciativ a iniciativ jednotlivých oddělení k dosažení společného cíle. BSC by měl být použit jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako systém čistě controllingový.

Správný BSC by měl obsahovat soubor měřítek výstupů a hybných sil výkonnosti. Měřítka výstupu bez hybných sil nevypovídají, jak má být výstupů dosaženo. Naopak, hybné síly výkonnosti 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. Vhodně sestavený BSC by měl obsahovat odpovídající mix výstupů a hybných sil výkonnosti strategie podnikatelské jednotky.

Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mez krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkkými, subjektivnějšími měřítky.

Mnoho podniků si již osvojilo použití finančních a nefinančních měřítek ve svých výročních zprávách a ke komunikaci s představenstvem. Zejména pak 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.

Někteří kritici poukazují na nevhodnost finanční perspektivy jako hnacího motoru dlouhodobé finanční výkonnosti. 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 uvedenými předpoklady platí, že podnik podstatně změní svůj provoz a finance se samy o sebe už nějak postarají.

Management podniku musí být informován prostřednictvím pravidelných finančních zpráv a finančních měřítek o tom, že zvýšená jakost, produktivita, zkrácení doby odezvy a nové produkty jsou pouhými prostředky, nikoli cíli. Zlepšení mají smysl pouze v případě, že vedou ke zvýšeným prodejům, snížení nákladů nebo vyššímu využití zdrojů.

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.*²

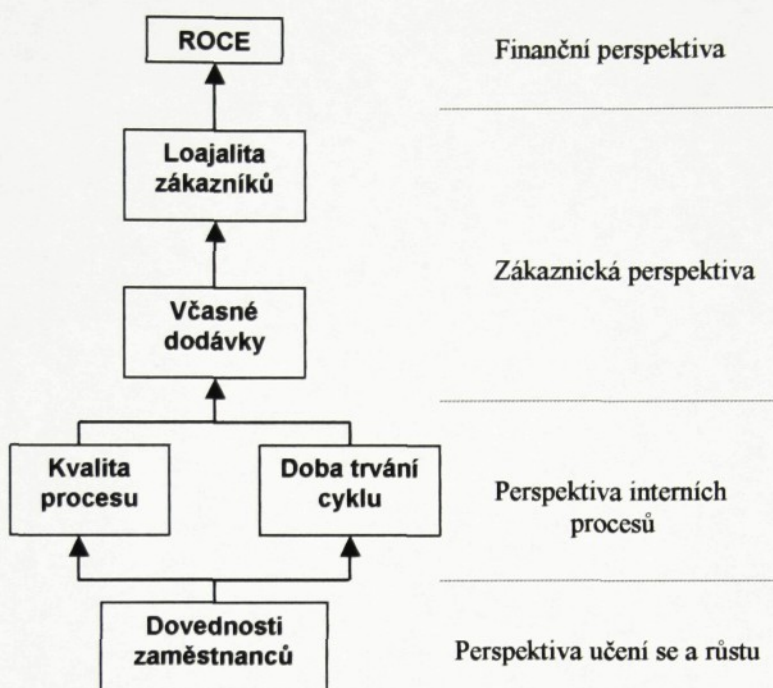
² KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P.: Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, Praha 200, strana 39

Pro potřeby této diplomové práce budu chápat strategii ve smyslu výběru trhu a zákaznických segmentů, v nichž chce firma podnikat, a dále ve smyslu identifikace klíčových interních procesů, v nichž musí dosahovat výborných výsledků, aby mohla nabízet zákazníkům na cílových trzích hodnotovou výhodu, a konečně ve smyslu výběru osobních a organizačních schopností potřebných k dosažení interních, zákaznických a finančních cílů.

Strategii lze také vyjádřit jako souhrn hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách jasně vyjadřovat. Řetězec příčin a důsledků by měl potom procházet všemi perspektivami BSC.

Například měřítkem finanční perspektivy může být návratnost vloženého kapitálu (ROCE). Hybnou silou tohoto měřítka může být opakovaný a objemnější prodej existujícím zákazníkům jako výsledek vysokého stupně jejich loajality. Loajalita zákazníků je řazena do zákaznické perspektivy, přičemž podnik zjistí, že ke zvýšení jejich loajality je nutné zlepšit např. včasnost dodávek. Toto vše vede ke zvýšení finanční výkonnosti. Aby podnik dosáhl skutečně včasných dodávek, musí dosáhnout vysoké kvality interních procesů a krátkých cyklů v provozních procesech (měřítko BSC v perspektivě interních procesů). Školením, vzděláváním a zvyšováním dovedností zaměstnanců (cíle perspektivy učení se a růstu) docílí podnik vyšší kvality a sníží dobu trvání cyklů svých interních procesů. Výše popsany způsob vytváření řetězce příčin a důsledků, který prochází všemi perspektivami je zachycen v následujícím obrázku.

Obr. č. 2-3: Řetězec příčin a důsledků



Zdroj: KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P.: *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, strana 37

Správně sestavený BSC by měl rozpoznat a jasně 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, které má svůj význam ve strategii podniku.

BSC jsou nejlépe definovatelné pro tzv. strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units - SBU). Ideální SBU zahrnuje aktivity v celém řetězci tvorby hodnot – od inovace, přes provoz, marketing, distribuci, prodej, až po servis. Vyrábí vlastní produkt a má své zákazníky (vnitřní či vnější), marketing, distribuční kanály a výrobní zařízení. V neposlední řadě má také svou vlastní, dobře definovanou strategii. BSC jednotlivých podnikatelských jednotek by měl vycházet z BSC celého podniku, neboť je nepředstavitelné, že by strategie SBU byla v rozporu se strategií a cíli koncernu.

2.5 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou středem, 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 jakýmsi 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. 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 prostřednictvím ekonomické přidané hodnoty (Economic Value Added - EVA).

Vývoj BSC musí začít dialogem mezi vedoucím pracovníkem SBU a finančním ředitelem podniku o specifických finančních kategoriích a cílech. Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. V úvahu přichází několik typů strategií, které mohou podniky použít, od agresivního růstu tržního podílu po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Finanční cíle všech jednotek podléhají periodické kontrole minimálně jednou ročně, aby se management podniku utvrdil ve strategii nebo se zaměřil na jejich případnou změnu.

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu. Jejich výrobky či služby mají velký růstový potenciál, a proto musejí využít své zdroje pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, postavit a rozšířit výrobní kapacity, investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí, pěstovat a navazovat vztahy se zákazníky. Celkovým finančním cílem pro podnik v této fázi bude procentní míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Největší část podniků se nachází ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se od nich udržení stávajícího tržního podílu či jeho zvýšení. Investiční projekty jsou spíše zaměřeny na zvýšení kapacit a neustálé zlepšování než na investice s dlouhou dobou návratnosti, jako tomu je u podniků v růstové fázi. Finanční cíle těchto podniků zaměřené na ziskovost jsou

vyjádřeny takovými měřítky, jako např. provozní nebo hrubý zisk. Dále to mohou být měřítka propojující účetní příjmy a objem investovaného kapitálu: návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), přidaná hodnota (EVA).

Podniky ve fázi zralosti zajímají plody investic uskutečněných v předchozích fázích životního cyklu. Tyto podniky již neprovádějí rozsáhlé investice, u případných investic požadují krátkou dobu návratnosti a hlavním cílem je maximalizace přítoku hotovosti, ukazatelem je potom provozní cash flow.

2.6 Strategické směry pro finanční perspektivu

Každé ze tří strategií – růstu, udržení, sklizně – odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků/služeb,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Růst obratu a mix výrobků se týkají rozšiřování nabídky produktů, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními SBU. V oblasti využití zdrojů je snaha směřována k lepšímu využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivnější spotřebu nedostatkových zdrojů a zbavení se těch, které nepřinášejí dostatečné výnosy. Všechny tyto činnosti umožňují SBU zvyšovat výnosy z finančních a fyzických aktiv.

Růst obratu a mix výrobků/služeb

Nejběžnějším měřítkem růstu obratu jak pro růstovou fázi, tak pro fázi sklizně by měly být míry růstu prodeje a tržní podíl v cílových regionech, na cílových trzích a v cílových zákaznických segmentech.

Nové produkty

Podnikatelské jednotky se v růstové fázi obvykle zaměřují na rozšíření svých výrobních linek nebo nabízejí zcela nové výrobky a služby. Nejběžnějším měřítkem tohoto cíle je procento obratu z nových výrobků a služeb uvedených na trh v daném období několika let.

Podniky upřednostňují získávání nových zákazníků a trhů prostřednictvím uvedení nového výrobku či služby na trh, nebo díky výraznému zlepšení kvality nabídky. Další variantou, ne však příliš signifikantní, je ukončení prodeje zavedeného výrobku, a tím zvýšení podílu nového výrobku na celkových prodejkch. Nahrazení prodeje existujících produktů novými není příliš uspokojivý.

Nové aplikace

Vývoj zcela nových produktů může být pro podniky, jejichž výrobky musejí projít nezbytným schvalovacím řízením, velmi nákladný a časově náročný. Pro SBU ve fázi udržení je nejjednodušší zvýšit obraty nalezením nových aplikací pro již zavedené výrobky. Uvedení nové aplikace existujícího výrobku vyžaduje, aby podnik demonstroval úspěšnost této aplikace. Tento postup nevyžaduje nový základní výzkum ani úpravy výrobního procesu, nebo pouze minimální. V případě nových aplikací je vhodným měřítkem opět procento prodejkch.

Noví zákazníci a nové trhy

Zavedení stávajících výrobků a služeb na nových trzích nebo novým zákazníkům je dalším způsobem jak zvýšit obrat. Měřítko jako procento obratu z prodejkch novým zákazníkům, v nových tržních segmentech a zeměpisných regionech, mají velký význam, a tak je nezbytné tento zdroj zvyšování obratu analyzovat. Mnohá průmyslová odvětví disponují údaji o velikosti trhu a tržním podílu jednotlivých konkurentů. Zvyšování podílu na tržním segmentu je často používanou metodou. Umožňuje podnikatelské jednotce určit, zda se její podíl na trhu zvýšil díky zvýšení konkurenceschopnosti produktu nebo v důsledku růstu celého trhu.

Nové vztahy

Podniky se snaží o dosažení synergie v různých SBU zahájením spolupráce na vývoji nových produktů nebo při prodeji celých projektů koncovým zákazníkům. V tomto případě může být vhodným měřítkem objem tržeb z této spolupráce napříč všemi podnikatelskými jednotkami.

Nový mix výrobků a služeb

Podnik může dosáhnout růstu obrátu změnou mixu výrobků a služeb. Může si být vědom toho, že má ve vybraných segmentech značnou rezervu v nákladech a že může prorazit nabídkou podstatně nižších cen. V souladu s touto strategií nízkých cen, by měl v těchto segmentech měřit růst prodeje.

Nová cenová strategie

Růstu obrátu může být dosaženo i zvýšením cen všech výrobků a služeb, nebo jen zvýšením cen pro zákazníky, kde tržby nepokrývají náklady. V případě specializovaných produktů nebo zvláště neodbytných zákazníků mohou podniky k pokrytí nákladů na jiné ztrátové produkty a zákazníky zvýšit cenu nebo nemusejí přiznat slevy, aniž by ztratily podíl na trhu. Ukazatelem může být ziskovost podle výrobku, služby a zákazníků, nebo procento ztrátových produktů a zákazníků.

Snižování nákladů/zvyšování produktivity

Podniky mohou chtít doplnit své cíle v oblasti růstu obrátu a mixu produktů o cíle v oblasti snižování nákladů a zvyšování produktivity.

Zvýšení obrátu

Cíle produktivity by se měly zaměřovat na zvýšení obrátu (obratu na zaměstnance), aby se podpořil přechod k výrobkům a službám s vyšší přidanou hodnotou a zvýšily se možnosti využití fyzických a personálních zdrojů.

Snižování jednicových nákladů

Konkurenceschopná nákladovost, snižování výrobních nákladů a sledování nepřímých nákladů vede u podnikatelských jednotek ve fázi stability ke zvýšení ziskovosti a míry ROI. Základním cílem snížení jednicových nákladů.

Zlepšení mixu prodejních kanálů

Slibnou metodou z hlediska nákladů je přechod zákazníků a dodavatelů od tradičních manuálních procesů s vysokými náklady k procesům elektronickým (např. elektronická výměna dat při spolupráci s dodavateli), které naopak vyžadují minimální náklady. Podnik může sledovat procento obchodů uzavřených pomocí různých kanálů s cílem přejít k efektivnějším kanálům, a tak je možné významně snížit náklady a zvýšit produktivitu.

Snižování provozních nákladů

Podniky se snaží snižovat své administrativní, prodejní a režijní náklady. Tuto snahu je možné měřit sledováním absolutních údajů o těchto nákladech nebo jejich procentním podílem na celkových nákladech/obratu. V případě, že jsou náklady na podporu prodeje ve srovnání s konkurencí a přínosem pro zákazníky příliš vysoké, mohou se cíle na snížení administrativních nákladů definovat jako procentní podíl z prodeje nebo z distribučních či marketingových nákladů.

Využití zdrojů/investiční strategie

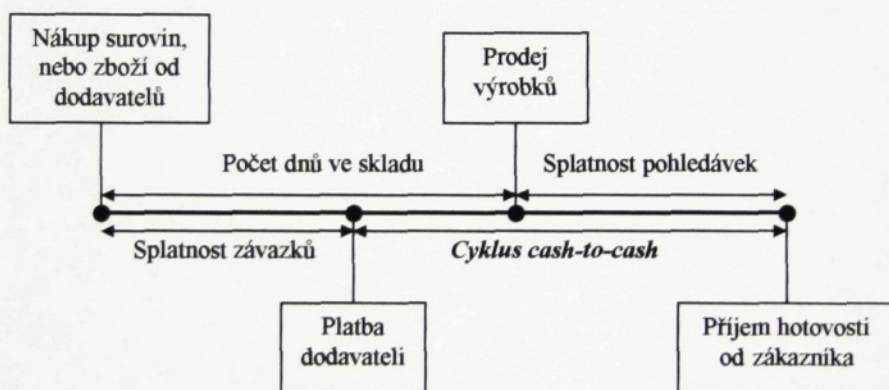
Cíle jako ROCE, ROI a EVA jsou obecnými výstupními měřítky úspěchu finanční strategie zvyšování obrátu, snižování nákladů a zvyšování využití zdrojů. Podniky musejí být schopny stanovit specifické hybné síly, které použijí k efektivnějšímu využití svých aktiv.

Cyklus cash-to-cash

Pracovní kapitál, především pohledávky, zásoby a závazky, jsou pro mnohé výrobní a obchodní firmy důležitou součástí kapitálového majetku. Jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus cash-to-cash, sestávající z hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek, minus doba splatnosti závazků. Cyklus

cash-to-cash představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků. Některé podniky pracují se záporným cyklem – platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků. Tím, že podnik rychle inkasuje platby od odběratelů a s dodavatelem vyjedná výhodné termíny, je schopen kapitál v běžném provozním cyklu získávat, nikoli spotřebovávat. Dosažení nulového nebo záporného cyklu je velmi obtížné, avšak jeho zkrácení může být výborným prostředkem zvýšení efektivity pracovního kapitálu. Popisované vztahy zachycuje obr. č. 2-4.

Obr. č. 2-4: Cyklus cash-to-cash



Zdroj: KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, strana 57

Zlepšení využití zdrojů

Další měřítka využití zdrojů se mohou soustředit na zlepšení investičních procedur z důvodu zvýšení produktivity kapitálových investičních projektů a zrychlení investičního procesu, aby příjmy z investic byly realizovány podstatně dříve. To znamená zkrácení cyklu cash-to-cash u investic do fyzického a intelektuálního kapitálu. Podniky mohou zvýšit návratnost investic do infrastruktury jejich sdílením napříč podnikatelskými jednotkami. ROI intelektuálních zdrojů (výzkum a vývoj, zaměstnanci, systémy) přímo ovlivňuje návratnost investic celého podniku.

Při zvyšování výnosů pomocí růstu, snižováním nákladů, zvyšováním produktivity a lepším využitím zdrojů se podniky potýkají s rizikem a s nestabilitou výnosů. Jestliže je to ze strategického hlediska důležité, budou se snažit do své finanční perspektivy zahrnout určitou míru rizika.

2.7 Zákaznická perspektiva

Podniky identifikují v zákaznické perspektivě BSC 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 měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Jestliže chce SBU dosáhnout výtečné dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu. Vedle uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů.

Současní a potenciální zákazníci mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proces formulování strategie založený na hloubkovém průzkumu trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost, funkčnost, image, pověst, vztahy a servis. Strategie podniku může být definována těmi segmenty, které si zvolila za cílové. Jakmile si jednou podnik stanoví své cílové segmenty, může u nich v rámci BSC určit cíle a měřítka.

Základní skupina měřitek

Mezi základní skupinu měřitek, jež lze použít pro všechny typy podniků můžeme zařadit podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků.

Podíl na trhu a obrátu

Po specifikaci cílových zákaznických skupin nebo tržních segmentů je následné měření podílu na trhu již jednoduchou záležitostí. O celkové velikosti trhu mohou často

poskytnout údaje různé obchodní asociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje. Toto měřítko, které odráží podíl obchodu na daném trhu, může být vyjádřeno počtem zákazníků, utracenými finančními prostředky nebo objemem prodaných položek.

Udržení zákazníků

Cesta k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech začíná udržením zákazníků již existujících. Společnosti, které mohou všechny své zákazníky snadno identifikovat, si mohou za každé období lehce změřit, zda si počet svých zákazníků udržely nebo ne. Toto je velmi dobře možné u vydavatelů novin a časopisů, telekomunikačních společností či bank, avšak u výrobců automobilů a výrobců zboží dlouhodobé spotřeby to již není dost dobře realizovatelné. Některé podniky mohou měřit loajalitu svých zákazníků procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Získávání nových zákazníků

Cílem podniků usilujících o růst objemu svých obchodů je zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítko získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, s jakou podnikatelská jednotka přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Je možné ji měřit počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech.

Spokojenost zákazníků

Uspokojování požadavků zákazníků je významné jak pro udržení existujících, tak pro získávání nových zákazníků. Měřítko spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o úrovni podniku. Někteří zákazníci poskytují dodavatelům rating všech svých dodavatelů. Podnik může počítat s opakovanými prodeji pouze v případě, označí-li zákazníci svoji nákupní zkušenost za plně nebo mimořádně uspokojující. Pro získání zpětné vazby v otázkách spokojenosti zákazníků existují různé techniky, např. dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory.

Ziskovost zákazníků

Úspěch v tržním podílu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků a spokojenosti zákazníků ještě nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky. Podniky by měly usilovat více než o spokojené zákazníky – o ziskové zákazníky. Měřitko ziskovosti může odhalit, že určití zákazníci ziskoví nejsou. Tak tomu je zvláště v případě nových zákazníků, kdy náklady na jejich získání pokryjí až zisky z budoucích prodejů produktů. Dlouhodobá ziskovost je pak kritériem pro jejich udržení nebo opuštění. Ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášejícími zisk. Pokud zákazník požaduje zvláště obtížné nebo náročné služby, může je podnik odmítnout, nebo zvýšit jejich cenu, a tím kompenzovat další nutné náklady potřebné při poskytování těchto služeb. Řešení dlouhodobě neziskových zákazníků může vyžadovat změnu cen výrobků a služeb, které tito zákazníci nakupují, nebo vývoj efektivnějších způsobů jejich výroby či dodávek.

Hodnotové výhody zákazníka

Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské skupiny budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. V obecném hodnotovém modelu se jedná o: atributy výrobku (funkčnost, jakost, cena, čas), image a vztahy se zákazníky.

Vlastnosti výrobku a služby

Vlastnosti výrobku a služby určují funkčnost produktu, jeho cenu a jakost. Někteří zákazníci nemají zájem o přebytečnosti nebo o produkty šité na míru, ale požadují základní produkt, dodaný spolehlivě a včas za nejnižší možnou cenu. Na druhou stranu přicházejí zákazníci, kteří jsou ochotni platit více za služby, které zcela naplňují jejich představy.

Vztahy se zákazníky

Dimenze vztahů se zákazníky zahrnuje dodání výrobku či služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. K budování vynikajících vztahů se zákazníky jsou zapotřebí kvalifikovaní zaměstnanci schopní rozpoznat potřeby zákazníků a aktivně je i uspokojovat. Vstřícnost k zákazníkům znamená, že doba

odezvy by měla odpovídat představě zákazníka o dostatečně rychlém řešení jeho požadavku, případně ji ještě překonat.

Image a pověst

Image a pověst podniku jsou těžko postižitelnými faktory, které přitahují zákazníky. Tím, že zákazníci dávají přednost určité značce, se potvrzuje vliv image a pověsti podniku na cílové segmenty zákazníků. Tato dimenze umožňuje podniku aktivně se profilovat vůči svým zákazníkům.

Uvedená měřítka zákaznické perspektivy 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 by měli zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Správně zvolené cíle a jejich měřítka, jestliže budou splněny, umožní podniku zachovat si daný objem obchodu s cílovými zákazníky, případně ho ještě zvýšit.

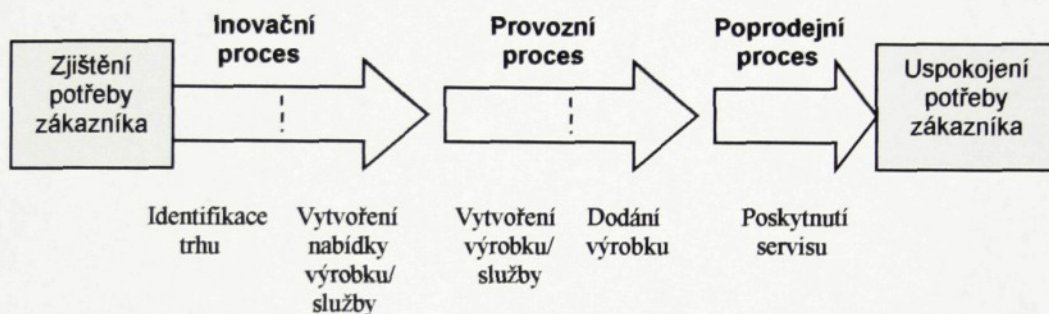
2.8 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Pro BSC je vhodné, 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 po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu). K tradičním metodám kontroly a řízení v podobě analýzy odchylek finančních výkazů nyní přibývají i měření takových procesů, které prostupují několika odděleními (např. vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby).

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

Každý podnik má svoji jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce znázorňuje obrázek č. 2-5 a zahrnuje tři procesy: inovační, provozní a poprodejní proces.

Obr. č. 2-5: Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů



Zdroj: KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, strana 89

Inovační proces

Inovace jsou kritickým interním procesem. Schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnohé podniky důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu. Vyšší priorita inovačního cyklu nad provozním cyklem je zvláště patrná ve společnostech s dlouhou dobou vývoje a designu (např. farmaceutické, chemické, ale i automobilové). Jakmile zde produkt dosáhne výrobní fáze, mohou být provozní hrubé marže dost vysoké, avšak příležitosti k dalšímu snižování nákladů mohou být omezené, neboť většina nákladů se objevuje a vzniká během výzkumu a vývoje.

Inovační proces se skládá ze dvou prvků (viz obr. č. 2-5). Nejdříve manažeři využijí výsledků průzkumů trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Kromě odhalování potřeb

existujících a potenciálních zákazníků může být tento segment zdrojem informací o zcela nových příležitostech a trzích pro výrobky a služby, které může podnik dodávat. Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro druhý krok inovačního procesu – proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku či služby. Zde vývojová skupina provádí základní výzkum a vyvíjí zcela nové výrobky, aby poskytla zákazníkům hodnotu; provádí aplikovaný výzkum, aby existující technologii využila pro novou generaci výrobků a služeb; usiluje o uvedení nových výrobků a služeb na trh. Úspěch celého procesu by měl být ověřován na konkrétních cílech a měřítkách.

Měřítko pro základní a aplikovaný výzkum

Pro inovační proces mohou být stanovena měřítka jako: procento prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s plánem, doba vývoje nové generace výrobků. Použití poměru provozního zisku a nákladů na vývoj jako měřítka výkonnosti signalizuje, že cílem výzkumu a vývoje nejsou pouze sofistikovaná a inovační zařízení, ale zařízení, jejichž zisky překročí náklady na jejich vývoj.

Měřítko pro vývoj produktu

Ke zjišťování efektivnosti vývoje nového produktu je možné využít měřítka doby zvratu, které měří čas od začátku prací na vývoji produktu do doby, kdy je produkt uveden na trh a přinese takový zisk, který pokryje náklady na vývoj. Toto měřítko sjednocuje tři kritické prvky. Společnost musí k dosažení zvratu v procesu vývoje produktu získat zpět investované prostředky. Společnost vytváří tlak na ziskovost. A konečně podporuje uvedení produktu na trh rychleji než konkurence, takže může být rychleji dosaženo vyšších zisků a tím i rychlejší návratnosti investic vložených do vývoje.

K rozlišení mezi skutečně inovačními produkty a pouhými vylepšenými produkty a technologiemi mohou napomoci taková měřítka, jako je hrubý zisk z nových produktů. Pouze upravené a vylepšené produkty budou mít před sebou pravděpodobně jen několik let života, kdežto radikálně inovované výrobky by měly mít delší životní cykly

a měly by se lépe prodávat až v několika dalších letech ve srovnání s prvotními prodeji.

Provozní proces

Provozní proces 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. V poslední době dochází k nahrazování tradičních nákladových a finančních měřítek měřením jakosti a doby cyklu. Kromě těchto měření mohou manažeři sledovat další vlastnosti procesů, např. specifické vlastnosti výrobků, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka – zvláštní výkon výrobků měřený přesností, velikostí, rychlostí nebo spotřebou energie.

Poprodejní servis

Poslední fází interního hodnotového řetězce je poprodejní servis, který zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Výrobci, resp. prodejci automobilů se snaží získat výbornou pověst nabídkou výrazně zkvalitněných služeb při záručních opravách a pravidelných prohlídkách. Hodnota, kterou tyto společnosti svým zákazníkům nabízejí, je především rychlá, kvalitní a dostupná záruční a servisní činnost. Společnosti, které se snaží uspokojit potřeby cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Tímto způsobem doba trvání cyklu od vznesení požadavku až k úplnému vyřešení problému může měřit rychlost odezvy na závadu. Měření nákladů ověřuje efektivnost procesů poprodejních služeb. Do poprodejního servisu mohou být zahrnuty i cíle týkající se životního prostředí – měřítka jako velikost odpadu vzniklého ve výrobním procesu.

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.

2.9 Perspektiva učení se a růstu

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 vynikajících výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách. BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Investice do zařízení, výzkumu a vývoje jsou důležité, ale sami o sobě nestačí, proto musí podnik investovat také do své infrastruktury (lidí, systémů a procedur), pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Schopnosti zaměstnanců

Pozůstatkem éry vědeckého řízení je vykonávání úzce definované činnosti, k níž byli dělníci najímáni. Průmysloví inženýři a manažeři určovaly rutinní a opakující se úkony jednotlivých pracovníků, zavedli standardy a monitorovací systémy, aby se mohli přesvědčit, zda dělníci vykonávají své úkony tak, jak mají. Dělníci byli najímáni pouze pro výkon fyzické práce, ne pro myšlení.

Nápady pro zlepšení procedur a výkonnosti vzhledem k zákazníkům, musejí ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. To vyžaduje důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílů podniku.

Měřítka zaměstnaneckých cílů

Spokojenost zaměstnanců přímo ovlivňuje jejich loajalitu a produktivitu, přičemž obojí se pak dále odráží ve výsledcích společnosti.

Měření spokojenosti zaměstnance

Cíl spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že jejich pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou považovány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Aby podniky dosáhly vysokého stupně

spokojenosti zákazníků, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci. Podniky periodicky (obvykle jednou ročně) měří spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců. Otázky se týkají celkové spokojenosti s podnikem, stupně podpory od nadřízených, aktivní podpory tvořivosti a iniciativy, přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, přístup k informacím umožňujícím vykonávání práce apod.

Měřítka udržení zaměstnance

Cíl udržení zaměstnance se týká udržení pracovníků, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Východiskem tohoto měřítka jsou dlouhodobé investice a proto nechtěný odchod zaměstnance znamená ztrátu intelektuálního kapitálu. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku a know how provozních procesů. Udržení zaměstnance je obecně měřeno procentem obrátu klíčových zaměstnanců.

Měřítka produktivity zaměstnance

Produktivita zaměstnance je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků. Cílem je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Produktivita se měří mnoha způsoby. Nejjednodušším měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance. Toto měřítko kvantifikuje, kolik výstupu může být vygenerováno na zaměstnance.

Obrat na zaměstnance je snadno pochopitelné měřítko produktivity, avšak nezahrnuje náklady spojené s tímto obrátem. Zvýšení obrátu na zaměstnance je možné dosáhnout dvojím způsobem. Je možné zvýšit výstup (obrat) při stejném počtu zaměstnanců, což je obvykle preferovaný způsob. Druhou variantou je snížení počtu pracovníků, které může přinést krátkodobé výsledky, ale hrozí ztráta dlouhodobých schopností. Dalším možným způsobem zvýšení obrátu na zaměstnance je opět snížení počtu pracovníků, avšak prostřednictvím outsourcingu

Rekvalifikace pracovní síly

Na rekvalifikaci zaměstnanců je možné pohlížet z hlediska dvou dimenzí: stupně požadované rekvalifikace a procentního vyjádření pracovní síly, která ji vyžaduje. Jestliže je stupeň rekvalifikace zaměstnance nízký, bude k udržení schopností zaměstnance stačit běžný výcvik. Některé podniky měří poměr pokrytí strategických pracovních míst. Tento poměr sleduje počet pracovníků kvalifikovaných pro obsazení strategické pracovní pozice v porovnání s očekávanými potřebami podniku. Kvalifikace pro daná pracovní místa je určena tak, aby zaměstnanci zastávající tato místa měli schopnosti nezbytné pro dosažení zákaznických cílů a cílů interních procesů.

Schopnosti informačního systému

Pokud mají zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci v první linii potřebují přesnou a včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Poměr pokrytí strategických informací vyjadřuje aktuální dostupnost informací vzhledem k předpokládaným potřebám. Měřítkem dostupnosti strategických informací může být např. dostupná zpětná vazba o nákladech či procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li jednat a rozhodovat.

Měřítka vytvořených a zavedených podnětů

Motivaci zaměstnanců a jejich samostatnost lze měřit několika způsoby, například počtem podnětů na zaměstnance. Uvedené měřítko zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku. Dále může být doplněno počtem implementovaných podnětů, jež sleduje kvalitu těchto podnětů a informuje pracovníky, že jejich podněty jsou brány vážně.

Měření osobní a podnikové angažovanosti

Měřítka jsou zaměřena na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení v BSC přizpůsobeny cílům podniku. Měřítkem výstupu angažovanosti může být procento zaměstnanců s osobními cíli přizpůsobenými BSC a procento zaměstnanců, kteří již svých osobních cílů dosáhli či procento vrcholových manažerů zapojených do BSC.

Strategie dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. Z toho plyne, že měřítka těchto skupin zdrojů by měla být v budoucnosti nezbytnou součástí BSC každého podniku.

2.10 Propojení měřítek BSC se strategií

Cílem každého systému měření by měla být motivace všech řídicích pracovníků a zaměstnanců k úspěšné implementaci strategie. Podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji pak tuto strategii realizují, protože mohou komunikovat své cíle a záměry. Komunikace soustřeďuje pozornost manažerů a zaměstnanců na kritické hybné síly, které jim umožňují přizpůsobit investice, iniciativy a akce strategickým cílům. BSC je potom prostředkem ke komunikaci strategie pomocí integrované souboru finančních a nefinančních měření.

Sestavení BSC převádějící strategii na měření je možné při dodržení tří následujících principů: vztahy příčiny a důsledku, hybné síly výkonnosti, vazby na finance.

Podniková strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku, které bývají vyjádřeny posloupností výroků „jestliže-potom“ (např. jestliže budou zaměstnanci vědět více o produktech, potom se zlepší efektivita prodeje). Měřicí systém by měl popsat a přesně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčiny a důsledku mezi výstupními měřítky a jejich hybnými silami.

Všechny BSC využívají určitá obecná měřítka, která jsou klíčovými výstupními měřítky odrážejícími společný cíl všech strategií a obdobných aktivit napříč odvětvími a podniky. Často jde o zpožděné indikátory. Hybné síly výkonnosti (předstížené indikátory)

odrážejí jedinečnost strategie podnikatelské jednotky. Měřítka hybných sil výkonnosti jsou indikátory, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnosti vytvořena hodnota. Výstupní měřítka bez hybných sil nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo. Naopak hybné síly výkonnosti bez výstupních měřítek umožní dosáhnout krátkodobých zlepšení, ale v konečném výsledku nevedou ke zvýšení finanční výkonnosti.

BSC si musí nezbytně zachovat silnou orientaci zejména na finanční výstupy jako ROCE nebo EVA.

Významnou otázkou zůstává, kolik má být v BSC měřítek. Autoři koncepce odhadují čtyři až sedm měřítek pro každou perspektivu. Není však možné na ně pohlížet jako na nezávislá měřítka, ale musí být spojena v řetězci příčinných souvislostí, který firemní strategii vyjadřuje. Podniky v současné době mají k dispozici mnohem více než 28 měřítek. Nerozlišují však mezi měřítky diagnostickými (monitorují, zda je podnik pod kontrolou a mohou signalizovat výskyt neobvyklých událostí vyžadujících okamžitou pozornost) a měřítky strategickými (definují strategii pro dosažení konkurenční výjimečnosti). BSC není náhradou denně používaných měřících systémů. Měřítka BSC jsou vybrána tak, aby upoutala pozornost manažerů a zaměstnanců k faktorům, od nichž se očekává, že povedou k průlomu v konkurenceschopnosti podniku.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Počátky historie společnosti ŠKODA AUTO a. s., Mladá Boleslav, sahají až do konce roku 1895, kdy začal mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement v Mladé Boleslavi vyrábět jízdní kola značky Slavia. Za několik let, roku 1899, mohla firma Laurin & Klement zahájit výrobu motocyklů. Po prvních pokusech na přelomu století přešla firma v roce 1905 postupně na výrobu automobilů. První automobil Voiturette A byl, stejně jako motocykly, prodejním úspěchem. Aby se firma mohla udržet na trhu, došlo v roce 1925 ke sloučení s podnikem Škoda Plzeň, což znamenalo konec firmy Laurin & Klement. V následujících letech byla modernizována výroba, jež tehdy zahrnovala vedle osobních automobilů rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje.

V roce 1930 došlo k opětovnému vyčlenění produkce automobilů v rámci koncernu Škoda. Vznikla tak samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl, které se v období po světové hospodářské krizi opět podařilo uspět na mezinárodním automobilovém trhu se svými modely. Tento vývoj brzy přerušila druhá světová válka, jež ochromila civilní výrobní program a produkce se zaměřila na prostředky vojenského účelu. Po druhé světové válce byla firma přeměněna na národní podnik s označením ANZP Škoda, jemuž náleželo v souvislosti s politickým vývojem země v podstatě monopolní postavení ve výrobě osobních vozidel. I přes národohospodářské a politické souvislosti dané doby si firma dokázala podržet relativně dobrý standard vozů, o němž svědčí modely padesátých a šedesátých let – Spartak, Octavia, Felicia, Škoda 1000 MB.

Nový vzrůst prožila výroba teprve uvedením vozidel řady Škoda Favorit v roce 1987. Po politických změnách v roce 1989 začala automobilka v Mladé Boleslavi hledat silného zahraničního partnera. 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný podnik Škoda, automobilová akciová společnost, jenž se stal vedle firem Volkswagen, Audi a Seat tehdy čtvrtou značkou koncernu Volkswagen. V roce 1994 byla řada vozidle Favorit nahrazena modelem Škoda Felicia, zároveň byla připravována výroba druhé modelové řady nižší střední třídy – Octavia, a to již s využitím koncernového podvozku. K modelům Škoda Octavia (od roku 1996) a Škoda Fabia (od roku 1999) přibyl v roce 2001 zatím poslední model Škoda Superb, který navazuje na firemní tradici luxusních limuzín.

Společnost Škoda Auto byla zřízena 20. listopadu 1990, avšak pod názvem Automobilový koncern Škoda a. s. Současný název, ŠKODA AUTO a. s., používá od roku 1998. Hlavním předmětem činnosti je vývoj, výroba a prodej automobilů a jejich příslušenství. Upsaný základní kapitál společnosti se skládá z 1 670 885 akcií na jméno ve jmenovité hodnotě Kč 10 000. Jediným akcionářem je společnost Volkswagen AG, Wolfsburg, Spolková republika Německo. Automobilové značky koncernu Volkswagen je možné rozdělit do dvou skupin:

- Volkswagen s výrobními liniemi: Volkswagen, Škoda, Bentley, Bugatti – tzv. konzervativní větev,
- Audi s výrobními liniemi: Audi, Seat, Lamborghini – tzv. sportovní větev.

Volkswagen majetkově vstoupil do Škoda Auto 16. dubna 1991, kdy získal třicetiprocentní akciový podíl. Další zvyšování majetkového podílu následovalo v letech 1994 (celkově 60,3 %), 1995 (70 %) a v roce 2000 získal VW zbylých 30 %.

Organizační struktura Škoda Auto se člení na následující hlavní skupiny:

- Technický vývoj.
- Výroba a logistika.
- Kvalita.
- Prodej a marketing.
- Oblast ekonomie.
- Personální oblast.

Hlavní závod firmy se nachází v Mladé Boleslavi a společnost má dva pobočné závody ve Vrchlabí a v Kvasínách. Škoda Auto montuje své vozy mj. i na Ukrajině a v Indii. V současné době vyrábí Škoda Auto tři modely: Fabia (verze Fabia, Fabia Combi, Fabia Sedan), Octavia (ve verzích Octavia a Octavia Combi) a Superb. V roce 2002 vyrobila Škoda Auto 442 469 vozů, což je o 4 % méně než v roce předchozím (viz tab. č. 3-1). Tento rozdíl vznikl na jedné straně výběhem výrobní řady Felicia v červnu 2001 a na druhé straně zeslabením tržní konjunktury v průběhu roku 2002. Modelová řada Fabia se podílí na celkové výrobě 58 procenty a představuje tak nosný pilíř výroby. Společnost prodává své výrobky v České republice a na 78 mezinárodních trzích, přičemž

export dlouhodobě přesahuje 80 % (prodeje podle oblastí zachycuje obr. č. 3-1). V tuzemském prodeji si Škoda Auto drží již několik let polovinu trhu nových vozů. Objemově nejsilnější oblast odbytu představuje západní Evropa (53 %) a největším exportním trhem zůstává i nadále Německo.

Tab. č. 3-1: Vybrané ekonomické ukazatele Škoda Auto

		1997	1998	1999	2000	2001	2002
Výroba	vozy	357 170	403 515	371 169	450 910	460 886	442 469
Počet zaměstnanců	osoby	22 205	22 768	22 030	25 833	24 129	23 470
Odbyt	vozy	373 451	400 269	376 329	448 394	460 670	440 572
Tržby	mil. Kč	90 095	105 704	110 409	136 283	153 271	145 694
tuzemsko	%	37	23	19	18	18	18
zahraničí	%	63	77	81	82	82	82
HV před zdaněním	mil. Kč	2 875	3 702	3 814	4 175	2 674	2 489
HV po zdanění	mil. Kč	1 168	2 239	2 637	3 336	2 129	1 825

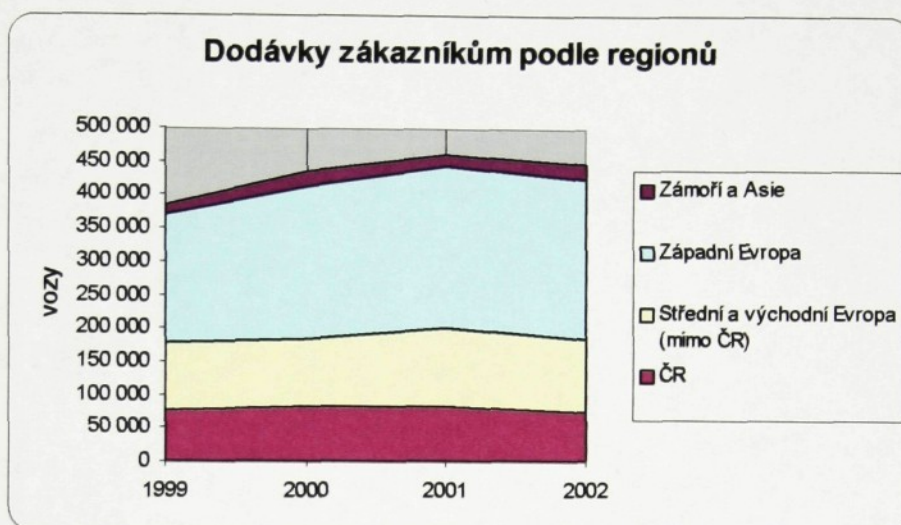
Zdroj: Škoda Auto - Výroční zpráva 2002

Hospodářský výsledek firmy se loňský rok nacházel 185 mil. Kč pod úrovní roku 2001 a činil před zdaněním 2 489 mil. Kč. Byl ovlivněn poklesem prodeje vozů na světových trzích a s tím spojeným snížením tržeb z prodeje. Kurz české koruny zaznamenal další posílení, což se navíc negativně projevilo na výnosech z obratu. Samotné měnové dopady silné koruny zatížily hospodářský výsledek roku 2002 přibližně 4,4 mld. Kč, které bylo možné díky optimalizaci nákladů zcela vykompenzovat.

Za zmínku stojí též náklady na výzkum a vývoj nových modelů osobních automobilů, které činily v loňském roce 4 304 mil. Kč (2001: 4 361 mil. Kč, 2000: 2 337 mil. Kč). V roce 2002 investovala společnost do ochrany životního prostředí 213 mil. Kč (v letech 1991 až 2002 celkem 8 610 mil. Kč)³.

³ Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

Obr. č. 3-1: Prodeje zákazníkům dle oblastí



Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

Škoda Auto má majetkové podíly v následujících společnostech⁴ (jedná se o společnosti, které zajišťují prodej či montáž vozů Škoda v dané zemi):

ŠkodaAuto Deutschland GmbH	100,0 % majetkový podíl na vlastním kapitálu
ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.	100,0 %
ŠKODA AUTO BH d.o.o. (Bosna a Hercegovina)	100,0 %
ZAO ŠKODA AUTO Udmurtija (Rusko)	75,1 %
SKODA AUTO POLSKA, S.A.	51,0 %
Skoda Auto India Private Ltd.	50,0 %

Sponzoring je pro činnost firmy Škoda Auto důležitým nástrojem při vytváření vazby na značku. Již deset let sponzoruje mistrovství světa v ledním hokeji a je též partnerem Extraligy ledního hokeje v ČR. Škoda Auto podporuje individuální sportovce a je sponzorem Českého olympijského výboru. Významnou oblastí sponzoringu je kultura, např. Česká filharmonie či Národní divadlo v Praze.

⁴ Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

4. VIZE A STRATEGIE ŠKODA AUTO

4.1 Controlling Škoda Auto

Předkládaná diplomová práce byla vypracována v rámci útvaru Controllingu (EC) společnosti Škoda Auto, konkrétně na středisku Controlling Výsledek a finanční plánování (viz příloha č. 2 – Organizační struktura oddělení controllingu).

Controlling je zde chápán jako poskytovatel služeb pro všechny organizační jednotky a jako zodpovědné rozhodování při hodnocení ekonomických otázek. Veškeré procesy a činnosti v podniku mají svou finanční stránku a tudíž podstatný vliv na hospodářský výsledek firmy. Při ekonomickém hodnocení alternativ pro různá jednání poskytuje controlling nástroje pro finanční vyhodnocení těchto alternativ. Controllingem se rozumí integrovaná součást každého ekonomického rozhodnutí a institucionalizovanou formu controllingu ve Škoda Auto představuje právě útvar EC⁵. Z uvedeného je zřejmé, že záležitosti spojené s koncepcí balanced scorecard oprávněně spadají do činností tohoto útvaru. Není však možné přiřazovat zodpovědnost za tyto činnosti pouze jednomu útvaru, neboť se jedná o problematiku zasahující podnik jako celek, a tak se na něm musejí podílet i ostatní útvary napříč celou firmou.

Cílem podnikového řízení je vitální podnik schopný přizpůsobení se a pokroku. Ke splnění tohoto potřebují manažeři rozsáhlou integrující podporu řízení poskytovanou právě controllingem. Hlavními oblastmi controllingu ve Škoda Auto jsou:

1. Dlouhodobé a krátkodobé plánování a rozpočtování.
2. Interní zpravodajství a analýzy.
3. Hodnocení hospodárnosti podnikových záměrů a vyhodnocování budoucích scénářů.
4. Účtování nákladů a výkonů ve vnitropodnikovém účetnictví.

⁵ Matthias Bursig, Bohdan Wojnar – vedoucí útvaru Controlling – intranet Škoda Auto

Oddělení Controlling Výsledek a finanční plánování vykonává dva druhy procesů⁶:
hlavní procesy

plánování,
porovnávání,
korekce,
prezentace,
kontrola,

podpůrné procesy

sběr dat,
systémová údržba a archivace,
koordinace termínů a zodpovědností,
mimoprocení aktivity,
metodické postupy.

Dále vykonává tyto činnosti:

- koordinace analýzy skutečného stavu, posouzení a plánování dalšího vývoje účtu zisků a ztrát, daní, cash flow, likvidity, balance, devizového plánu a dalších finančních ukazatelů Škoda Auto a jejích dceřiných společností ve formě ročního rozpočtu a aktualizované předpovědi,
- koordinace, vypracování a posouzení celkového střednědobého plánu (viz později plánovací kolo) Škoda Auto a dceřiných společností,
- koordinace a zpracování studií proveditelnosti pro projekty montáže vozů Škoda v zahraničí,
- koordinace přípravy analýz a vyhodnocení podkladů a návrhů k rozhodnutí, scénářů možného vývoje v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu pro management Škoda Auto či VW, s cílem zajistit prosperitu firmy.

Vnitřními zákazníky oddělení jsou představenstvo společnosti Škoda Auto a odborné útvary firmy i koncernu VW.

4.2 Vize Škoda Auto

Vize představuje základní prvek budoucího podnikatelského úspěchu, který by si každý podnik před začátkem své činnosti měl jasně definovat. Shrnuje veškeré snažení a úsilí podniku srozumitelně pro potenciální zákazníky, dodavatele a ostatní zainteresované subjekty (externí podnikatelské prostředí), ale i pro zaměstnance a jiné interní subjekty. Vize sama o sobě je obtížně měřitelná, avšak jejím převedením do podnikové strategie a následně strategických cílů získá firma velmi důležitý nástroj řízení.

⁶ Prezentace oddělení Controlling Výsledek a finanční plánování – intranet Škoda Auto

Podnikovou vizi není možné deklarovat pouze jako formální usnesení zakladatelů společnosti či jejího managementu, ale je třeba s ní aktivně pracovat. To znamená komunikovat ji uvnitř podniku ke všem spolupracovníkům, kteří mohou největším dílem přispět k jejímu naplnění. Pokud má být vize úspěšná, musí ji zaměstnanci přijmout a ztotožnit se s ní.

Vizi firmy též nelze chápat jako krátkodobě účelnou záležitost, neboť vizi se firma snaží naplňovat dlouhodobě. V případě, že by firma každý rok nově formulovala svoji vizi, byla předem určena k podnikatelskému neúspěchu, protože sama neví, kam chce směřovat.

Počátky „novodobé“ vize společnosti Škoda Auto je nutné hledat na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Do roku 1989, a sním spojenými politickými změnami v České republice, nelze o nějaké firemní vizi vůbec hovořit. V období centrálně řízeného hospodářství měla automobilka určen a zajištěn svůj trh, jasné ohraničenou konkurenci a sloužila jako výkladní skříň úspěchů socialismu – v některých případech spíše neúspěchů, o čemž jasně vypovídá tehdejší špatná pověst automobilů značky Škoda ve Velké Británii.

Počátkem devadesátých let se s příchodem tržního hospodářství začala připravovat i privatizace řady českých podniků, mezi nimi i jednoho z klenotů – Automobilového koncernu Škoda a. s. (viz Charakteristika společnosti). Z řady zájemců rozšiřujících své portfolio automobilových značek postoupily do užšího výběru dvě společnosti – francouzský Renault a německý Volkswagen. Vítězem tohoto souboje se stala automobilka z německého Wolfsburgu, která mimo jiné garantovala i budoucí identitu značky Škoda v rámci svého koncernu. Důležité tedy bylo, že se z mladoboleslavského závodu s bohatou historií nestane pouze montážní závod pod cizí značkou, ale plnohodnotný a konkurenceschopný automobilový výrobce s vlastním technickým vývojem.

V období joint venture koncernu Volkswagen a Škoda Auto byly prováděny rozsáhlé studie a analýzy o stavu podniku, podmínkách trhu a příležitostech, zejména finančního přínosu, které by umožnily zpětné investice koncernu do Škoda Auto

v oblastech rozvoje, expanze na nové trhy, modelových řad či výroby vlastních motorů. Z tohoto období vychází i vize společnosti, která identifikovala Škoda Auto následovně:

- ✓ mezinárodní výrobce automobilů,
- ✓ nabízející a prodávající na všech významných světových trzích,
- ✓ ve všech objemových segmentech trhu,
- ✓ produkty ve špičkové kvalitě,
- ✓ v elegantním nadčasovém designu,
- ✓ za atraktivní cenu.

Z výše uvedené vize se odvíjela i firemní strategie pro uplynulých dvanáct let působení VW v podniku. Při zpětném pohledu lze konstatovat, že tato vize byla naplněna, neboť Škoda Auto:

- ✓ je mezinárodním výrobcem automobilů, který těží z této spolupráce s ostatními firmami koncernu a využívá z toho plynoucí synergické efekty (např. shodný koncernový podvozek pro vozy stejné modelové řady) pro zvýšení konkurenceschopnosti,
- ✓ prodává své produkty na všech významných světových trzích (s výjimkou Austrálie a severoamerického trhu),
- ✓ prodává malé vozy (Fabia), vozy nižší střední třídy (Octavia) a střední třídy (Superb),
- ✓ důkazem špičkové kvality vozů jsou výborné výsledky např. bezpečnostních testů,
- ✓ design vozů je nadčasový o čemž svědčí jejich oblíbenost a prodejnost a také pouze malé změny designu v průběhu životního cyklu automobilů,
- ✓ vozy jsou prodávány za atraktivní cenu, zejména vyniká poměr mezi cenou a výkonem.

Cena byla dominantním faktorem hlavně v první polovině devadesátých let, kdy Škoda Auto vyráběla vozy Favorit a Felicia, ve druhé polovině se do popředí dostal nadčasový design, kvalita produkce a atraktivní poměr ceny a výkonu.

Jestliže budeme hovořit o prvotní vizi firmy jako o naplněné, je nezbytné, aby se vedení Škoda Auto zamyslelo nad dalším směřováním společnosti. Velice choulostivým tématem je v této souvislosti tzv. kanibalismus značek uvnitř koncernu VW. Jedná se o přímou konkurenci koncernových společností ve stejném zákaznickém segmentu. Jako příklad může posloužit porovnání vozů Škoda Superb a VW Passat.

Z uvedeného důvodu probíhají ve společnosti jednání o strategické pozici Škoda Auto jednak v rámci koncernu, ale také vzhledem k trhu. Důležité je uvědomit si:

- ☐ jaké produkty chce firma vyrábět,
- ☐ pro koho, jaké zákazníky,
- ☐ čím se chce odlišovat od své konkurence,
- ☐ na jaké aspekty se musí zaměřit (např. kde jsou slabiny produktu či prodeje automobilů).

4.3 Postavení Škoda Auto v rámci koncernu

Jestliže má podnik formulovanu svoji vizi, může přejít k definování strategie, což zahrnuje konkrétní plány činností, které mají dopomoci k naplnění vize. Definování strategie ovlivňuje vedle technického vývoje či externích tržních vlivů také podniková struktura, zejména v případě, že podnik není plně nezávislý. V popisovaném případě, kdy Škoda Auto je součástí koncernu VW, je strategie ovlivněna pozicí mezi koncernovými značkami. Volkswagen má jako jediný vlastník společnosti rozhodující vliv při sestavování firemní strategie.

Koncernové postavení Škoda Auto je zmíněno již v části zabývající se charakteristikou společnosti, konkrétně zařazení do skupiny konzervativních značek. Tato pozice se projevuje např. v technické oblasti, kdy firma úzce spolupracuje s ostatními značkami⁷ v konstrukční či montážní části výroby a nebo se podílí na vývoji koncernové platformy. Tímto způsobem profituje celý VW ze specifických schopností jednotlivých firem. Nejen ve vývoji hraje Škoda Auto významnou roli. Klíčovou roli přebírá při

⁷ Úzká spolupráce převládá zejména mezi značkami VW, Škoda, Audi a Seat, které využívají pro své modelové řady shodnou koncernovou platformu.

sledování trhu a pronikání ostatních koncernových značek na trhy střední a východní Evropy. Jako největší a nejvýznamnější výrobce automobilů v tomto regionu využívá Škoda Auto své dlouholeté kontakty a zkušenosti, aby např. ostatní značky podporovala při výstavbě jejich vlastní odbytové sítě, nebo pomáhá při zprostředkování potenciálních dodavatelů, kteří splňují vysoké koncernové nároky na kvalitu. VW upřednostňuje možnost, aby dodavatelé z České republiky byli testováni dodávkami do Škoda Auto před tím, než jim umožní dodávat do celého koncernu. V tomto směru přebírá Škoda Auto roli „předjezdce“ na středo- a východoevropských trzích⁸.

4.4 Přejít od vize ke strategii

Strategie podniku přímo vychází z jeho vize a její definování a určování způsobů uskutečnění strategie tvoří velkou část práce vedoucích manažerů firmy. Externí poradci mohou pomoci podnikovou strategii lépe a přesněji definovat, formalizovat ji, optimalizovat metody a způsoby sledování jejího plnění, ale základní zdroje strategických cílů musí ležet uvnitř společnosti. Pokud firma nemá vypracovanou strategii na následující roky, nemůže vědět, jak naplňovat svoji vizi. Strategii je nutné rozpracovat do konkrétních kroků, iniciativ a určit kritéria pro sledování klíčových ukazatelů jejího naplňování.

Metoda Balanced Scorecard převádí podnikovou strategii do podoby ukazatelů, které jsou pro její realizaci klíčové. Zajistí sdílení podnikové strategie vertikálním i horizontálním směrem v hierarchii společnosti. Definuje pravidla, kanály a způsoby vnitrofiremní komunikace a obousměrného toku informací. Vhodné podpůrné nástroje při implementaci BSC primárně napomáhají k úspěchu, ve druhém případě pak vedou k celkovému zlepšení základny informací pro podporu rozhodování na všech úrovních řízení i plánování.

Je potřeba si uvědomit, že strategie se netýká pouze úzké skupiny vrcholových manažerů, ale že musí procházet celým podnikem. Proto je nezbytné volit takové komunikační nástroje, které umožní informace sdílet a rozšiřovat je efektivně napříč

⁸ THOMSEN, S.: Konsequenzen der Balanced Scorecard für die Steuerung eines Automobilherstellers. Fachhochschule Karlsruhe – Hochschule für Technik, Karlsruhe 2001, strana 38

organizací. Koncept BSC lze celkem bez problémů postavit i na jednom archu papíru. Tímto způsobem ale nemůže být naplněn požadavek na sdílení informací napříč celou organizací a nemůže přimět každého jednotlivého zaměstnance firmy, aby strategii nejen akceptoval, ale aby pochopil, jak důležitým článkem ve struktuře je právě on. Stoprocentní sdílení informací je nejspíš nemožné, ale určitě lze dosáhnout lepší informovanosti, než tomu dnes ještě v některých podnicích je⁹.

Firemní vize bývají často spjaty s určitými vlastníky a pokud se jejich struktura mění, je nutno počítat i s obměnou strategie. Takový případ je možné vysledovat i u koncernu Volkswagen. Dlouholetého předsedu představenstva koncernu Ferdinanda Piecha nahradil v loňském roce někdejší šéf BMW Bernd Pischetsrieder, který připravuje reorganizaci řídicí struktury této největší evropské automobilky. Podle jeho slov dosavadní management VW, postavený na hierarchickém systému, už nevyhovuje. Změny v nejvyšším managementu VW, které letos proběhly, lze vysvětlit i loňským poklesem zisku této skupiny o citelných deset procent. Podle Financial Times nejvíce poškozuje VW skutečnost, že zákazníci srovnávají levnější auta Škoda a Seat s dražšími vozy Volkswagen a za druhé – skupina VW zanedbala hlad po nových modelech vozů¹⁰. Podle britského listu VW Golf ztratil v Evropě pověst nejprodávanějšího vozu a jeho místo v oblíbě zákazníků přebíral model Peugeot 206. Pischetsrieder prosadil po svém nástupu rozdělení koncernu na divizi konzervativních a sportovních vozů, což se přímo dotýká i Škoda Auto.

4.5 Plánovací kolo

Převedení vize do strategie – konkretizace myšlenky – probíhá každoročně ve Škoda Auto, na úrovni oddělení controllingu, ve formě plánovacího kola. Plánovací kolo představuje konkrétní strategický plán, který je sestavován vždy na pět let klouzavým způsobem, tzn. že v roce 2002 byl sestavován tento plán pro roky 2003, 2004, 2005, 2006 a 2007, v roce 2003 se připravuje plán na roky 2004 až 2008 atd. V rámci plánovacího kola jsou činěna všechna strategická rozhodnutí, která se týkají celé společnosti Škoda Auto. Příprava plánovacího kola je proces, při kterém se dochází ke komunikaci mezi

⁹ VODIČKA, M.: Implementace Balanced Scorecard. Moderní řízení 2, 2003, strana 30

¹⁰ PRCHAL, M.: Volkswagen potřebuje víc než zemětřesení šéfů. Hospodářské noviny, 16.04.2003

jednotlivými úrovněmi hierarchie společnosti a k diskusi o prosazování podnikové strategie. K jednotlivým tématům plánovacího kola se vyjadřují příslušné útvary firmy a zainteresované osoby, nejedná se tedy o samostatnou a izolovanou činnost controllingu. Velmi důležitou roli hraje v rámci plánovacího kola vedení koncernu Volkswagen, které představuje nejvyšší schvalovací orgán předložené podnikové strategie, což vyplývá z postavení Škoda Auto (viz kapitola 4.3). Sestavení a schválení plánovacího kola je proces, který trvá zhruba sedm měsíců.

Východiskem každého plánovacího kola je podniková vize a analýza stávající situace, která zahrnuje vnitřní i vnější prostředí Škoda Auto. V počáteční fázi tvorby plánovacího kola je důležité stanovení rámcových ekonomických dat, tzv. premis, ze kterých bude dané plánovací kolo vycházet. Některé údaje jsou stanovovány na úrovni koncernu VW a Škoda Auto je přejímá, stejně jako ostatní dceřiné společnosti. Jedná se o směnné kurzy měn zhruba třiceti zemí, se kterými společnost realizuje největší objem své produkce. Tyto kurzy jsou vyjádřeny ve vztahu k euru, neboť euro je oficiální měna, ve které Škoda Auto vykazuje své výsledky pro VW. Dále sem patří procentuální míra růstu, míra inflace a dlouhodobé úrokové míry nejdůležitějších trhů. Všechny tyto údaje jsou odhadovány na dobu platnosti (pět let) konkrétního plánovacího kola. V této fázi je do plánovacího kola zapracován např.:

- dlouhodobý odbytový plán – stanovuje předpokládané dodávky zákazníkům dle jednotlivých vyráběných modelů vozů či oblastí prodeje,
- tzv. Cycle Plan – plán stanovující důležité časové milníky v životním cyklu jednotlivých modelů vyráběných i připravovaných automobilů,
- kapacitní plán – zahrnuje požadavky na výrobu vozů ve vztahu k výrobním kapacitám,
- finanční rámcové podmínky – hospodářský výsledek, investice, likvidita atd.

Po zpracování předpokládaného vývoje výše zmíněných veličin následuje zapracování údajů (odbytový plán, nástin hospodářského výsledku, výše podpory, investice do dealerské sítě apod.) od dceřiných společností tvořících značku Škoda¹¹. V plánovacím kole jsou dále rozpracovány prognózy pětiletého vývoje následujících veličin:

¹¹ Pojem „Marke Škoda“ označuje Škoda Auto a dceřiné společnosti: Škoda Auto Deutschland, Škoda Auto Slovensko a Škoda Auto Polska.

- fixní náklady, věcné režijní náklady - v rozdělení dle jednotlivých oblastí podniku, zvlášť jsou uváděny náklady spojené s náběhem výroby nových modelů,
- rentabilita, likvidita, cash flow a zaměstnanecká produktivita,
- tržní podíl - sledovaný zvlášť pro tuzemský trh a důležité exportní oblasti,
- cenová strategie - politika týkající se ročních změn cen prodáváných vozů,
- investice - zejména do výrobních kapacit, technického vývoje jednotlivých modelů, nákupu, kvality, personální oblasti, infrastruktury, ochrany životního prostředí.

Kromě uvedených oblastí jsou součástí plánovacího kola různé programy a opatření týkající se zajištění možných rizik, aktuálních potřeb redukce nákladů a mnoho dalších. Všechny uvedené oblasti potom směřují k určení vývoje poslední důležité veličiny, kterou je hospodářský výsledek společnosti pro období celého plánovacího kola.

V každé fázi tvorby plánovací kola je zajištěna vazba na koncernové vedení v podobě nutného schválení plánovaných veličin. Tímto způsobem si VW zajišťuje možnost aktivně ovlivňovat vývoj společnosti Škoda Auto. Přibližný časový průběh tvorby plánovacího kola zachycuje obrázek číslo 4-1.

Důležitou částí pětiletého plánovacího kola je první rok, který slouží jako základ pro detailní rozpočet hospodaření společnosti na následující rok. Tento rozpočet vychází z plánované strategie a podléhá též schválení představenstva VW. Tímto způsobem dochází k prolínání operativního a strategického plánování

Významnou úlohu při tvorbě plánovacího kola sehrává Plánovací a integrační tým, který je tvořen zástupci odborných oblastí s vazbou na člena představenstva v dané oblasti. Tito zástupci mají zajišťovat plné informování člena představenstva ohledně projednávaných záležitostí a dále zodpovídati za komunikaci těchto informací v rámci oddělení jejich oblasti. Důležitá je při této činnosti celková koordinace tvorby plánovacího kola ze strany controllingu.

Obr. č. 4-1: Přibližný časový průběh tvorby plánovacího kola

Květen	Strategická východiska plánovacího kola rámcová ekonomická data, dlouhodobý odbytový plán, Cycle Plan, kapacitní plán
Červen	<i>Trend plánovacího kola</i> <i>Údaje od dceřiných společností</i>
Červenec	<i>Závazné stanovení premis pro detailní plánování</i>
Srpen	Odsouhlasení premis a výsledků od VW Plánovací konference Cycle Plan, dlouhod. odbyt. plán, výroba, investice
Září	Prezentace plánovacího kola vedení koncernu
Říjen	
Listopad	Schválení plánovacího kola dozorčí radou VW

Zdroj: interní podklady Škoda Auto

Značný vliv nejen na strategii Škoda Auto, ale všech firem působících v automobilovém průmyslu má trvající recese světových automobilových trhů a stagnace ekonomického růstu v západní Evropě. V rámci posledního plánovacího kola musela Škoda Auto zohlednit posilující kurz české koruny, zejména vůči euru, který silně působil na snižování zisku.

Všechny strategické plány a opatření prováděná v jednotlivých plánovacích kolech směřují k naplnění poslání Škoda Auto – vyvíjet, vyrábět a uvádět na trh kvalitní, hodnotné a cenově výhodné osobní automobily (i náhradní díly a příslušenství).

5. BALANCED SCORECARD VE ŠKODA AUTO

Jak vyplývá z provedeného teoretického rozboru konceptu BSC, po definování firemní vize a jejím převedení do strategie je nutné definovat cíle jednotlivých perspektiv BSC a měřítka pro sledování plnění těchto cílů.

Je třeba podotknout, že společnost Škoda Auto s metodou balanced scorecard nepracuje, avšak stejně jako všechny ostatní společnosti sleduje určitá, pro ni potřebná měřítka, aniž by je striktně zařazovala do vymezených oblastí. Balanced scorecard lze považovat za novou metodu řízení podniku, přesto si už našla své zájemce z řad velkých a po celém světě známých firem. Mezi uživatele BSC patří např. společnosti: British Airways, Austrian Airlines, Boeing, Deutsche Telekom, 3M, PepsiCo, Procter & Gamble, Motorola, Xerox, Hewlett Packard nebo česká Barum Continental či Léčiva. Největšího rozšíření se BSC dočkal zejména ve Spojených státech amerických, kde působí i oba jeho autoři. O rozšíření BSC v České republice pojednává kapitola č. 7.

Při vytváření konceptu BSC pro firmu Škoda Auto je nutné v první řadě určit cíle jednotlivých perspektiv, ve kterých mají být následně definována měřítka pro sledování plnění strategických cílů. Cíle těchto perspektiv by měly být v souladu s konkrétním plánovacím kolem. Při tvorbě podnikového scorecardu je nutné si uvědomit, že jednotlivá měřítka jsou vzájemně provázána vztahem příčina – důsledek a směřují k naplnění téže strategie.

Cílem této části diplomové práce je navržení možných měřítek pro sledování plnění strategických cílů jednotlivých perspektiv.

5.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou značně ovlivněny dynamickými změnami konkurenčního prostředí a jejich důsledky na výnosy společnosti, stejně jako očekáváním akcionářů v oblasti výnosnosti. Škoda Auto, jako součást VW, přizpůsobuje své finanční cíle očekáváním a nárokům koncernu, stejně jako VW přizpůsobuje své finanční cíle požadavkům svých akcionářů. Finanční ukazatele byly, jsou a stále budou nejdůležitější

součástí měření výkonnosti podniku, jednak pro jejich silnou vypovídací schopnost, ale také pro jejich univerzální použití – možnost srovnání podniků z různých oborů. Při definování cílů finanční perspektivy je nutné odpovědět na otázku: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (VW) a podle toho pak vybírat vhodná měřítka. Tabulka č. 5-1 zachycuje vývoj vybraných výsledkových ukazatelů Škoda Auto.

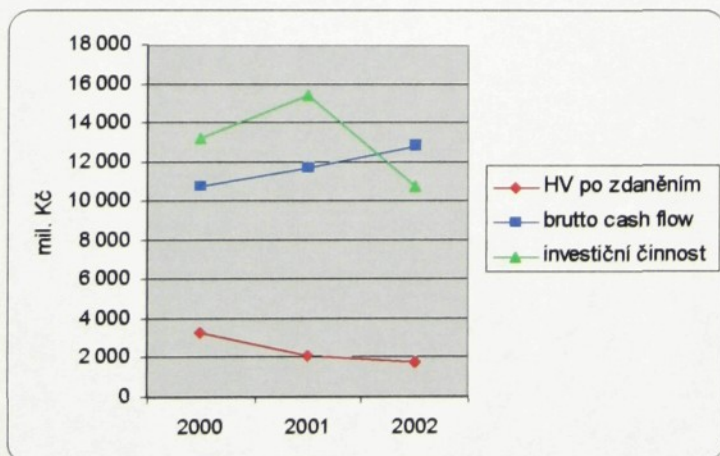
Tab. č. 5-1: Vybrané výsledkové ukazatele Škoda Auto¹²

Měřítko	2000	2001	2002	Změna v % 2001/2000	Změna v % 2002/2001
HV před zdaněním (mil. Kč)	4 175	2 674	2 489	-35,95	-6,92
HV po zdaněním (mil. Kč)	3 336	2 129	1 825	-36,18	-14,28
obratová rendita po zdanění (%)	2,45	1,40	1,25	-1,05	-0,15
kapitálová rendita po zdanění (%)	9,32	8,44	5,68	-0,88	-2,76
brutto cash flow (mil. Kč)	10 756	11 693	12 854	8,71	9,93
investiční činnost (mil. Kč)	13 248	15 438	10 786	16,53	-30,13

Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

Předseda představenstva Škoda Auto prohlásil, že cílem pro rok 2003 je dosáhnout hospodářského výsledku na úrovni předchozího roku. Předpokladem však je, že nedojde ve srovnání s rokem 2002 ke zhoršení globální ekonomické situace. Ve střednědobém horizontu očekává pozitivní impulsy spojené s rozšířením Evropské unie směrem na východ a dokončením konsolidační fáze Škoda Auto¹³.

Obr. č. 5-1: Vývoj vybraných ukazatelů Škoda Auto



Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

¹² Používaný výraz „rendita“ se shoduje s pojmem „rentabilita“.

¹³ Vratislav Kulhánek, předseda představenstva Škoda Auto. www.skoda-auto.cz

Společnost Škoda Auto hospodařila v prvním čtvrtletí 2003 s čistým ziskem 476,5 miliónu korun a zlepšila tak výsledek ve srovnání s prvním čtvrtletím loňského roku. Tehdy totiž zisk činil 431,4 miliónu korun.

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.

V rámci zamýšleného konceptu BSC by bylo vhodné pro Škoda Auto sledovat měřítka finanční perspektivy uvedená v tab. č. 5-4. Nejen u Škoda Auto, ale u každé firmy je žádoucí meziroční růst kladného hospodářského výsledku. Tab. č. 5-1 však zachycuje současný pokles zisku firmy. Rentabilita kapitálu představuje velmi důležitý způsob pro hodnocení podnikatelské činnosti, a tak má v této perspektivě nezastupitelné místo. Podle něho se měří úspěšnost jednotlivých značek i celého koncernu. Ukazatel kapitálové rentity poměřuje celkový zisk společnosti s výší podnikových zdrojů, jichž bylo užito k jeho dosažení. V uplynulém roce dosahovala kapitálová rendita hodnoty 5,7 %. Stejně důležitým ukazatelem je obratová rendita, která činila pouhých 1,3 %.

Významné místo mezi finančními měřítky společnosti zaujímá ukazatel příspěvku k výsledku (Ergebnisbeitrag, EB). V rámci tohoto ukazatele se od realizovaných tržeb odečítají přímé vynaložené náklady (materiál, náklady na dopravu a pojištění materiálu a hotového vozu při expedici, přímé personální náklady aj.), zůstatek musí pokrýt fixní náklady a příspěvek k výsledku (zisk). Tento ukazatel je možné použít pro sledování příspěvku k výsledku u jednotlivých vyráběných vozů (přímě vyčíslitelné náklady se liší dle vyrobeného modelu, výbavy vozu a trhu, na který je vůz expedován) či jako příspěvek k výsledku sledovaný za celou hospodářskou činnost podniku (zahrnuje se nejen výroba vozů, ale i náhradních dílů a ostatní obchody). EB se vyjadřuje v peněžních jednotkách nebo jako procento z obrátu firmy. Současná hodnota EB firmy se pohybuje na úrovni 22 %, přičemž navrhovaná cílová hodnota je minimálně 25 %.

Dalším navrhovaným měřítkem pro sledování plnění strategického cíle – konkurenceschopná struktura nákladů – by mohl být poměr fixních nákladů k obrátu firmy.

V dnešní době se do popředí stále více dostává komplexní ukazatel, který udává úspěšnost hospodaření firmy, ekonomická přidaná hodnota (EVA). Tento ukazatel je součástí metod hodnotově orientovaného řízení. V koncernu VW tuto metodu začali aplikovat zhruba před šesti lety. EVA proti jiným ukazatelům vyjadřuje skutečný přínos pro investora vyjádřený v peněžních jednotkách. Základními vstupy pro výpočet tohoto ukazatele jsou operativní výsledek po zdanění, hodnota investovaného kapitálu a náklady na investovaný kapitál. Ve Škoda Auto je operativní výsledek upravován, aby se odstranil nesoulad dopadu některých specifických nákladů. Příkladem jsou náklady spojené s vývojem nového vozu, s jeho náběhem, s uvedením na trh, s výběhem z výroby. Snahou je tuto disproporci v čase odstranit a náklady správně přiřadit k výnosům z produktu – z nákladů je vytvořena investice a po dobu životnosti výrobku je odepisována.

Klíčový význam má ve firmě kapitálová rendita, jejíž cílová hodnota je stanovována tak, aby EVA dosahovala odpovídajících kladných hodnot, tzn. aby nedocházelo k ničení hodnoty investovaného kapitálu, ale naopak k jejímu navyšování. Útvar controllingu musí veškeré faktory ovlivňující zúročení kapitálu zohlednit v detailních plánech – výroby, odbytu, počtu pracovníků, investic, režijních nákladů, zásob apod. – rozepsaných až na jednotlivá nákladová střediska. Dochází tak ke kontrolovanému větvení na řadu různorodých ukazatelů specifických pro danou oblast, pro každé oddělení. Každý vedoucí pracovník potom zodpovídá za svou část a podle ní je hodnocen¹⁴.

Dosažení požadované hodnoty EVA je možné dvěma způsoby – operativním, rychle přinášejícím efekt s rizikem určité krátkodobosti, nebo cestou strategických změn s efektem dlouhodobým, který má pomalejší nástup, ale větší naději působit dlouhodobě. Při pohledu na konstrukci ukazatele EVA¹⁵ vyplývá, že je možné se soustředit na výsledovku nebo bilanci izolovaně, nebo zavádět opatření, která ovlivňují obojí.

¹⁴ Rozhovor se Stanislavem Chromcem, bývalým vedoucím pracovníkem controllingu Škoda Auto, nyní finančním ředitelem společnosti Import Volkswagen Group
Volkswagen a akcionáři. Ekonom č. 45, 8.11.2001

¹⁵ $EVA = NOPAT - WACC * C$ NOPAT ... operativní výsledek po zdanění [6]
WACC ... vážené náklady na kapitál
C ... investovaný kapitál

Tabulka číslo 5-2 zachycuje vývoj ekonomické přidané hodnoty v roce 2000 a 2001. V rámci projektu EVA Ranking Czech Republic se Škoda Auto umístila na 29., respektive na 89. místě z jednoho sta hodnocených nejméně úspěšnějších podniků.

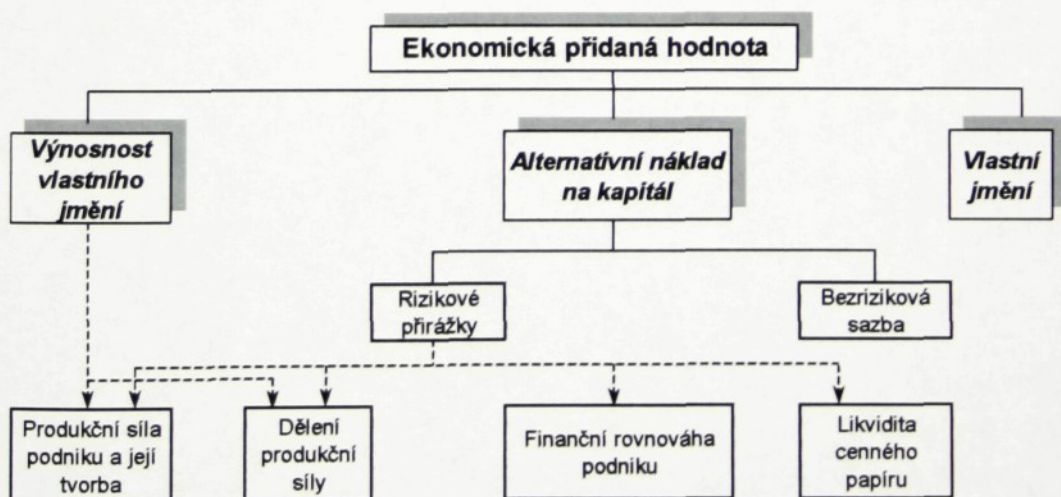
Tab. č. 5-2: Ekonomická přidaná hodnota Škoda Auto

Měřítko	2000	2001
Economic Value Added (mil. Kč)	151	22
výnosnost investovaného kapitálu (%)	9,7	10,0
vážené náklady na kapitál (%)	9,3	9,9
pořadí	29.	89.

Zdroj: Ekonom č. 45, 8. 11. 2001; Ekonom č. 46, 14. 11. 2002

Ekonomickou přidanou hodnotu, která ztělesňuje absolutní částku zvýšení hodnoty vlastnictví pro majitele, je možné rozkládat (např. pomocí modelu INFA – IN Financial Analysis) na jednotlivé dílčí ukazatele. Pomocí dekompozice přírůstku EVA je možné se zaměřit na zdůvodnění situace a identifikaci nejzávažnějších faktorů pro tvorbu hodnoty. Ukazatele jsou v modelu INFA sestaveny na základě jejich příčinných vazeb a modelují chování reálného systému. Při zkoumání faktorů, které ovlivňují ukazatel EVA bere tento model v úvahu skutečnost, že jednotlivé vlivy působící na výnosnost vlastního jmění současně ovlivňují alternativní náklad na kapitál (viz obr. č. 5-2).

Obr. č. 5-2: Rozklad ukazatele EVA



Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. – NEUMAIEROVÁ, I.: Rozbor výkonnosti firmy. VŠE, Praha 2000, strana 76

Zmiňovaný model zdůrazňuje význam výnosnosti aktiv (produkční síly podniku), která je zkonstruovaná jako poměr zisku před zdaněním a úroky k celkovým aktivům, jako prioritního ukazatele výkonnosti podniku. Takto definovaná výnosnost aktiv je schopna vyjádřit, jak management dokáže zhodnotit majetek firmy (viz tab. č. 5-3). Produkční síla je nezávislá na původu zdrojů krytí majetku a tedy je nezávislá i na tom, kdo bude příjemcem vyprodukovaného zisku.

Tab. č. 5-3: Produkční síla podniku

Měřítko	2000	2001	2002
zisk před zdaněním a úroky (mil. Kč)	4 853	3 906	3 683
celková aktiva (mil. Kč)	66 661	66 611	66 818
výnosnost aktiv (%)	7,28	5,86	5,51

Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda auto, vlastní výpočty

Tab. č. 5-4 souhrnně zachycuje navrhované strategické cíle a měřítka jejich plnění pro finanční perspektivu podnikového balanced scorecard.

Tab. č. 5-4: Finanční perspektiva BSC

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota (časový horizont 5 let)
Zvyšování výsledků podniku	hospodářský výsledek	roční růst min. 10 %
Zvyšování hodnoty podniku	EVA	500 mil. Kč
	kapitálová rendita (ROI)	9%
	obratová rendita	6,5%
Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	příspěvek k výsledku	25 % z obrátu
	fixní náklady jako % z obrátu	17 % z obrátu
Zvýšit likviditu	netto likvidita	3 mld. Kč

Zdroj: vlastní návrh

5.2 Zákaznická perspektiva

Při definování cílů zákaznické perspektivy si musí Škoda Auto zodpovědět otázku: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ a vyjasnit si, které zákazníky chce především obsluhovat, jaký užitek jim chce nabídnout a jak by měla být zákazníky vnímána.

Nejdůležitějším sledovaným měřítkem bude nejspíše tržní podíl Škoda Auto ve vybraných oblastech.

Tab. č. 5-5: Podíl na trhu ve vybraných oblastech

Tržní podíl v %	2000	2001	2002	I.-III.2003
Česká republika	52,6	52,6	50,0	46,8
střední Evropa	17,6	20,8	19,1	-
Slovensko	57,2	52,8	44,2	40,7
Polsko	7,9	11,2	11,1	11,7
západní Evropa	1,5	1,6	1,6	-
Německo	1,9	2,0	2,1	2,1
Velká Británie	1,3	1,5	1,5	1,5

Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto, Svaz dovozců automobilů

Z tabulky č. 5-5 plyne, že si Škoda Auto udržuje v České republice dlouhodobě zhruba poloviční podíl na trhu nových automobilů. V roce 2002 prodala zákazníkům na 78 mezinárodních trzích 445 525 vozů, což je ve srovnání s předchozím rokem pokles o 3,2 %, přičemž v roce 2002 prodala v ČR 74 466 vozů (o 9,6 % méně než v r. 2001)¹⁶.

Důležité je sledování tržního podílu v jednotlivých oblastech, zejména exportních, neboť více než osmdesát procent produkce Škoda Auto realizuje v zahraničí. Západní Evropa je s 53 % objemově nejsilnější oblastí odbytu (238 323 vozů v roce 2002) a největším exportním trhem zůstává i nadále Německo (67 656 vozů v roce 2002). Druhým nejsilnějším exportním trhem je Velká Británie (38 251 vozů) a na třetím místě je Polsko s 34 301 prodaným vozem za loňský rok.

Velký růstový zákaznický potenciál spatřuje Škoda Auto v regionu střední a východní Evropy (109 773 prodaných vozů za rok 2002). Pro kompenzování stagnace na velkých evropských automobilových trzích se společnost snaží nalézt nová teritoria s růstovým potenciálem. V roce 2002 si úspěšně dokázala vybudovat svoji pozici na indickém trhu, nové prodejní aktivity probíhají např. na Srí Lance, v Kataru, Keni či na Novém Zélandu.

¹⁶ Výroční zpráva 2002 Škoda Auto

Důležité je sledování tržního podílu v jednotlivých segmentech podle prodávaných automobilů: Fabia – malé vozy, Octavia – nižší střední třída, Superb – střední třída. Údaje v tab. č. 5-6 jsou uspořádány podle českého Svazu dovozců automobilů, který však řadí vůz Octavia do střední třídy (vedle vozů VW Passat či Ford Mondeo) a Superb do vyšší střední třídy (společně s vozy Mercedes E či Peugeot 607), což je dosti zavádějící.

Tab. č. 5-6: Tržní podíl Škoda Auto ve vybraných segmentech

Tržní podíl (%) v segmentech	2002	I.-III.2003
malé vozy (Fabia)	71,87	65,96
střední třída (Octavia)	61,63	55,50
vyšší střední třída (Superb)	53,13	63,43

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

Při definování cílových hodnot tržního podílu v jednotlivých oblastech je nutné si uvědomit, že Škoda Auto realizuje 80 % svého odbytu ve 13 zemích, 90 % odbytu pak v 21 zemích. Největší hrozbu v tomto ohledu představují francouzské automobilky Peugeot a Renault, které představují silné konkurenty právě vozů Fabia a Octavia, a které v současné době rozšiřují své výrobní kapacity právě v regionu střední a východní Evropy (Kolín v ČR a Trnava na Slovensku). Automobily, které se budou vyrábět v těchto závodech nemají, podle vyjádření zástupců firem, být přímými konkurenty právě vozu Fabia, neboť se bude jednat o menší vozy, avšak svou nižší cenou jistě zapříčiní odliv potenciálních zákazníků Škoda Auto.

V případě plnění dalších cílů této perspektivy (viz tabulka číslo 5-7) – zvyšování spokojenosti zákazníků – je možné využít výsledky tzv. mystery shopping, kdy způsob prodeje a poskytování služeb hodnotí anonymní zákazník (pověřený firmou) projevující fiktivní zájem o koupi vozu či službu a poskytuje tak firmě zpětnou vazbu o schopnostech a chování prodejců automobilů. Automobily totiž prodávají, zatím, pouze obchodníci licencovaní Škoda Auto, která je může přímo ovlivňovat.

Zlepšit image značky Škoda mohou napomoci akce typu zasedání NATO v Praze, kdy společnost poskytla jejím účastníkům flotilu reprezentativních vozů. Na image má pozitivní vliv i úspěch vozů Škoda v různých motoristických anketách nebo závodech osvědčujících kvalitu vozů v náročných podmínkách.

Při zvyšování spokojenosti zákazníků, získávání nových a udržování stávajících bude jistě významným faktorem širší nabízených služeb ze strany Škoda Auto (prostřednictvím podpory licencovaných obchodníků). Jedná se zejména o systém pravidelných záručních i pozáručních kontrol, nabídku náhradních dílů a příslušenství, finanční služby při nákupu nového vozu (zprostředkování leasingu, pojištění vozu), nebo možnost zapůjčení náhradního vozu po dobu opravy

Navrhované strategické cíle a způsoby měření jejich naplňování zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 5-7: Zákaznická perspektiva BSC

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota (časový horizont 5 let)
Pronikání trhu	tržní podíl v jednotlivých segmentech tržní podíl v jednotlivých regionech	ČR 50 %, střední Evropa 25 %, západní Evropa 3 %
Získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků	% prodeje zákazníkům v nových oblastech % z prodeje současným zákazníkům	rostoucí objem prodeje rostoucí objem prodeje
Zvýšit spokojenost zákazníků	hodnocení fingoaného zákazníka	< 3% nespokojených zákazníků
Zlepšit image značky	zákaznické hodnocení značky	přední místa v anketách

Zdroj: vlastní návrh

5.3 Perspektiva interních procesů

Základní otázkou určování strategických cílů této perspektivy je: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*“. Škoda Auto by v tomto případě neměla vytvářet seznam všech procesů v podniku, ale zaměřit se na ty procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam (výrobní, logistický, prodejní, komunikační proces).

Navrhované cíle perspektivy interních podnikových procesů zachycuje tab. č. 5-9. V případě hodnocení inovačního procesu měřítkem *provozní zisk / vývojové náklady* můžeme z tabulky č. 5-8 vysledovat zajímavý minulý vývoj. Zatímco provozní zisk v uplynulých třech letech měl klesající tendenci, náklady na výzkum a vývoj nových osobních automobilů měly tendenci zcela opačnou.

Tab. č. 5-8: Vývoj provozního zisku a vývojových nákladů

Ukazatel	2000	2001	2002
provozní výsledek hospodaření (mil.Kč)	5 204	4 643	3 677
náklady na výzkum a vývoj (mil.Kč)	2 337	4 361	4 304
provozní zisk / vývojové náklady	2,23	1,06	0,85

Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto, vlastní výpočty

Vazbu na provozní proces a poprodejní servis má nesporně též kvalita vyráběných vozů, která je ve Škoda Auto důsledně sledována v rámci Quality Management a auditu kvality. Zde je možné sledovat v oblasti dlouhodobé kvality:

- počet odstavených vozů v prvním roce provozu (cílová hodnota 0 – 3 vozy z 1000 vozů),
 - počet vozů se závažnými závadami po 3 letech provozu (6 vozů z 1000 vozů),
- nebo v oblasti kvality výrobního procesu, kde je možné sledovat stupeň plnění kvality v procentech dle jednotlivých druhů závad¹⁷.

V rámci provozního procesu by bylo žádoucí zkrácení doby dodacího cyklu. V současnosti trvá dodání automobilu pro běžného zákazníka čtyři až šest týdnů od závazné objednávky (specifikace modelu a výbavy). Při měření rychlosti odezvy na závadu a tím sledování poprodejního servisu je zcela relevantní cílová hodnota – okamžitá odezva – neboť již dnes existuje na prodané vozy doživotní záruka mobility, tzn. že pro zakoupené vozy po 1. 1. 2000 centrála Škoda Assistance zprostředkuje 24 hodin denně po 365 dní v roce potřebnou pomoc.

Zvyšování interní orientace na zákazníka je možné měřit indexem dotazování, kdy se mohou periodicky (čtvrtletně, pololetně) provádět standardizované, anonymní ankety mezi zaměstnanci týkající se úrovně vzájemné spolupráce s interními odděleními podniku.

¹⁷ Typ A – závada s vysokou závažností pro zákazníka (např. možné ohrožení bezpečnosti). Existuje vysoká pravděpodobnost, že zákazník by tuto závadu odhalil. Nižší stupně závad: typ B, typ C.

Tab. č. 5-9: Perspektiva interních procesů BSC

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota (časový horizont 5 let)
Zlepšit inovační proces	procento prodejů nových výrobků doba zvratu provozní zisk/náklady na vývoj	individuálně dle regionů individuálně dle modelů 2,5
Zefektivnit provozní proces	doba dodacího (výrobního) cyklu	2 -3 týdny
Zlepšit poprodejní servis	rychlost odezvy na závadu počet záručních (nezáručních) oprav	okamžitě < 3%
Zvýšit orientaci na interního zákazníka	index dotazování	horní kvartil indexové škály

Zdroj: vlastní návrh

5.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva je též někdy nazývána jako perspektiva potenciálů. Stěžejní otázka této oblasti zní: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“. Opomenutí této otázky při definování strategických cílů společnosti může mít vážné dopady na budoucnost společnosti.

Strategické cíle se týkají převážně zaměstnaneckého potenciálu a nových technologií, zejména informačních (viz tab. č. 5-11). Přehled některých výstižných ukazatelů zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 5-10: Vývoj vybraných ukazatelů produktivity zaměstnanců

Ukazatel	2000	2001	2002
čistý zisk (mil.Kč)	3 336	2 129	1 825
přidaná hodnota (mil.Kč)	18 977	22 296	22 056
podané návrhy Z.E.B.R.A.	8 033	8 357	11 440
počet kmenových pracovníků	22 588	21 394	21 291
čistý zisk / pracovník (Kč/prac.)	147 689	99 514	85 717
přidaná hodnota / pracovník (Kč/prac.)	840 136	1 042 161	1 035 931
počet návrhů / pracovník	0,36	0,39	0,54

Zdroj: Výroční zpráva 2002 Škoda Auto, vlastní výpočty

V oblasti udržení zaměstnanců, kteří jsou pro Škoda Auto klíčoví (vedoucí pracovníci) se pravidelně realizuje program, který se zaměřuje na nositele potenciálu pro odborné a řídicí funkce v managementu značky Škoda i koncernu VW. Tito jsou v rámci různých seminářů připravováni na řízení projektů, pro mezinárodní nasazení a pro převzetí

funkce v managementu. Rozhodující součástí konkurence mezi firmami se stala aktuální znalost informačních technologií. Z uvedeného důvodu Škoda Auto zahájila v roce 2002 projekt s názvem Surfař, jehož cílem je umožnit všem zaměstnancům využívat informačních technologií (Internet, e-mail). Průměrná doba zaměstnaneckého poměru ve firmě činí 11,8 roku. Udržení klíčových zaměstnanců nabývá na významu v souvislosti s výstavbou nové automobilové továrny francouzsko-japonského konsorcia v Kolíně.

Při využívání kreativity a skrytého a nevyužitého potenciálu zaměstnanců využívá Škoda Auto systému Z.E.B.R.A., který lze charakterizovat slovy: Znalost, Elán, Bystrost, Rozum, Aktivita. Ve své podstatě to znamená systém zlepšovatelství, jehož cílem je vyšší využití potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy. Velkou motivací pro pracovníky je odměna deseti bodů (jeden bod má hodnotu 12 Kč) za každý podaný návrh. V roce 2002 bylo podle interních zdrojů realizováno 67 % návrhů, což představovalo úspory 155,4 mil. Kč (2001: 110,2 mil. Kč, 2000: 131,5 mil. Kč).

V rámci celokoncernové strategie rozvoje e-business byly ve Škoda Auto zavedeny např.: on-line internetové aukce pro podporu nákupních procesů pro všechny oblasti výrobků či elektronický platební styk. V oblasti odbytových procesů Business-to-Customer došlo k dalšímu vývoji konfigurace vozů (Auto na přání) a jejich objednávání, byla zavedena burza použitých vozů Škoda nebo zákaznická řešení pro obchod s příslušenstvím.

Z uvedených potenciálů plyne, že Škoda Auto v žádném případě nezaostává za současným vývojem a v mnohých oblastech zdaleka předčí svou konkurenci. Ve středu zájmu nově vytvořených systémových struktur stojí zvýšení orientace na zákazníka.

Tab. č. 5-11: Perspektiva učení se a růstu BSC

Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota (časový horizont 5 let)
Udržení zaměstnanců	odchody klíčových pracovníků	< 1 %
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	čistý zisk/pracovník přidaná hodnota/pracovník	180 000 Kč/prac. 1,5 mil. Kč/prac.
Zvýšit angažovanost zaměstnanců	počet podniků/pracovník	0,7
Využití nových médií	objednávky přes Internet	> 200 % nárůst

Zdroj: vlastní návrh

6. IMPLEMENTACE BSC

6.1 Vztahy příčina – důsledek

Vypracování a dokumentace vztahů příčin a důsledků mezi strategickými cíli představuje jeden z klíčových prvků balanced scorecard. Vztahy příčin a důsledků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle nejsou navzájem oddělené a na sobě nezávislé, ale jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují.

Řetězce příčin a důsledků¹⁸:

- ukazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami,
- objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů,
- u managementu vytvářejí vědomí souvislostí a významu různých cílů,
- ukazují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii,
- způsobují, že logika strategických cílů se stává srozumitelnou a realizovatelnou a tím pádem ji lze dále komunikovat,
- poskytují model, který znázorňuje strategický úspěch podniku.

Řetězec vztahů příčina – důsledek vycházející ze strategických cílů definovaných v kapitolách 5.1 až 5.4 pro Škoda Auto zachycuje obr. č. 6-1.

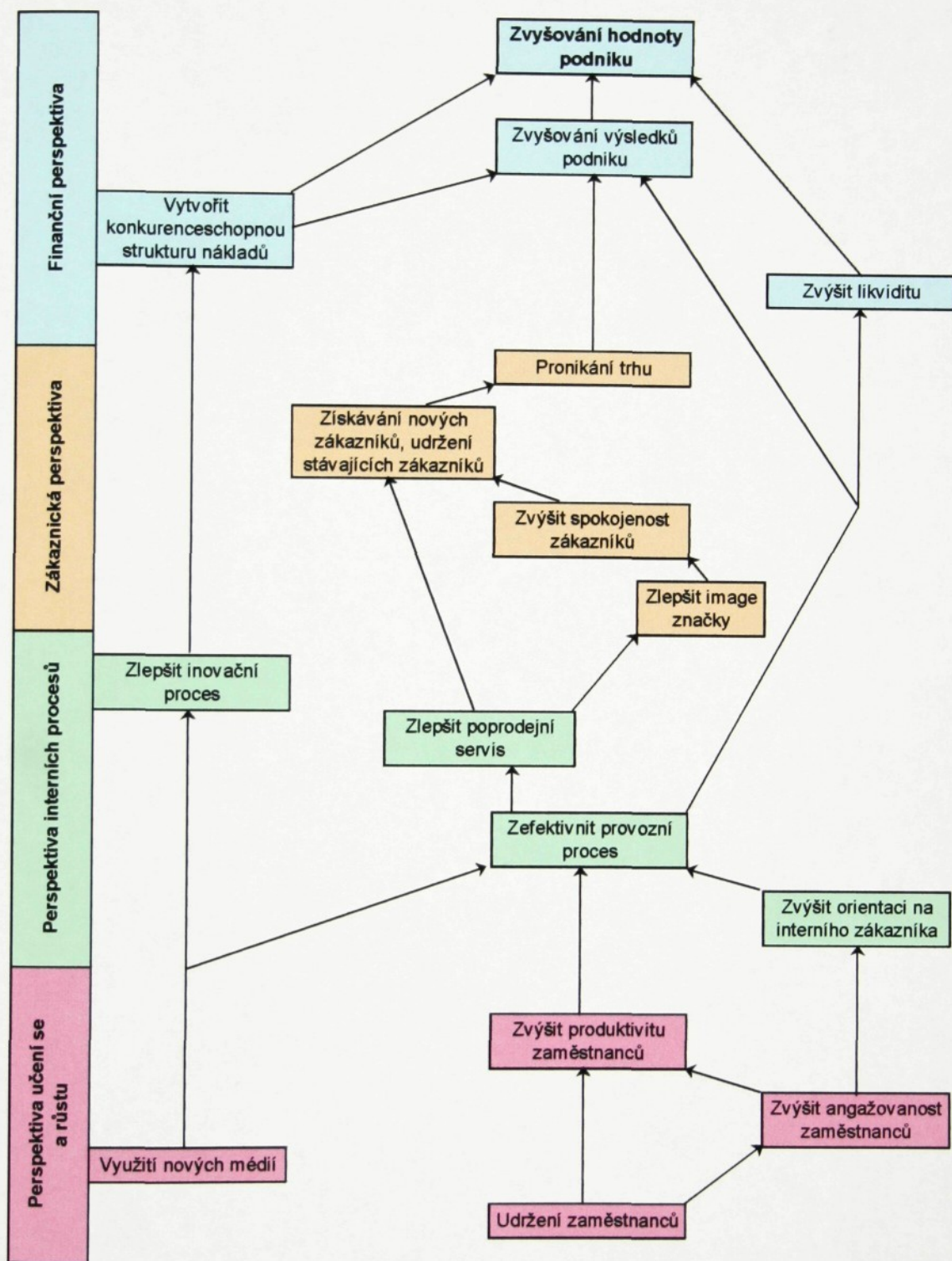
6.2 Postup implementace

Cílem projektu BSC není vytvořit nový soubor měřítek. Měřicí rámec BSC by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle – strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.

Zavedení systému řízení s podporou balanced scorecard neznamena pouze převedení čtyř klasických prvků BSC (řetězec příčin a důsledků, měřítka, cílové hodnoty, strategické akce) na příslušnou obchodní jednotku, nýbrž celkovou změnu systému řízení.

¹⁸ HORVÁTH, P. & Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting, Praha 2002, strana 162

Obr. č. 6-1: Řetězec vztahů příčina - důsledek



Zdroj: vlastní návrh

Implementaci BSC v podniku je možné rozdělit na pět fází¹⁹:

1) *Vytvoření organizačních předpokladů*, což obnáší:

- určení architektury BSC,
- definici projektové organizace,
- uspořádání průběhu projektu,
- zajištění informací, komunikace a participace,
- standardizaci a komunikaci používaných metod a jejich náplň,
- zohlednění kritických faktorů úspěchu.

2) *Vyjasnění strategie*:

- kontrola strategických předpokladů,
- stanovení strategického zaměření podniku,
- integrace balanced scorecard do tvorby strategie.

3) *Tvorba BSC*:

- odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí.

4) *Řízení procesu rozšíření*:

- zavedení BSC v celém podniku,
- rozšíření BSC na další organizační jednotky,
- sladění jednotlivých BSC mezi organizačními jednotkami,
- zajištění kvality a dokumentace výsledků.

5) *Zajištění nepřetržitého používání BSC*:

- integrace do manažerských a řídicích systémů,
- integrace do systému plánování a systému reportingu,
- podpora BSC výpočetní technikou (IT).

Při implementaci systému BSC je možné používat pouze tužku a papír či aplikace typu Microsoft Excel. Přestože je na první pohled snadné takovéto systémy implementovat, jsou s nimi spojeny značné náklady potřebné na jejich udržování. Dalším

¹⁹ HORVÁTH, P. & Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting, Praha 2002, strana 56

problémem těchto manuálních či poloautomatických systémů jsou problémy s výkonností při práci s velkým objemem dat, což v některých případech může vést až ke zhroucení systému. Efektivním zavedením určitého softwaru lze v podniku dosáhnout požadovaného stavu, kdy se méně času věnuje schůzkám, sběru a distribuci informací a naopak více času je věnováno vlastní interpretaci získaných informací.

Pro každé měřítko v jednotlivých perspektivách je nutné určit cílovou hodnotu a též hodnotu alarmující. Vizualizaci dosažených hodnot je možné provádět prostřednictvím „semaforu“, kdy zelená barva znamená uspokojující stav dosažené hodnoty. Naopak v případě oranžové nebo červené barvy, jež signalizují nedostatečnou hodnotu sledovaného měřítka, je nutné vypracovat návrh řešení směřující k možnému zlepšení stavu – nestačí pouhé zdůvodnění neuspokojujících hodnot. Důležité je také určit, jak často se bude kontrolovat dosahování požadovaných hodnot (měsíčně, čtvrtletně, pololetně či náhodně).

6.3 Reálnost implementace ve Škoda Auto

Jak již bylo zmíněno v teoretické analýze, je koncept Balanced Scorecard poměrně novým přístupem k řízení ekonomického subjektu. Nicméně si tato teorie již našla řadu stoupenců z řad světově známých firem a je možné předpokládat, že si své místo najde i u Škoda Auto. Nelze tvrdit, že přístup BSC je jediný správný, který pomůže podniku dosahovat vynikajících výsledků a umožní mu úspěšně fungovat v podmínkách silné konkurence a turbulentních změn trhu.

Škoda Auto využívá pro sledování úspěšnosti své podnikatelské strategie řadu ukazatelů a měřítek, nikoliv však formálně zasazených do teorie konceptu balanced scorecard. Největší váha je přikládána, obdobně jako je tomu ve většině ostatních podniků, finančním ukazatelům. Finanční stránka věci má silnou vypovídací hodnotu, ale v době silné orientace na uspokojování potřeb zákazníka již nepostačuje. Z tohoto důvodu se jeví jako uspokojující použití konceptu BSC, jenž spojuje vedle finanční otázky i další významné oblasti.

V případě navrhovaných perspektiv je otázkou, zda-li je postačující sledovat pouze čtyři oblasti podnikové strategie. Pro Škoda Auto má podstatný význam oblast dodavatelských vztahů, která by si zasloužila též své místo v konceptu podnikového BSC.

Plánovací kolo, popisované v kapitole číslo 4.5, představuje detailní rozpracování strategických cílů z finanční oblasti a v uvažovaném BSC by tak mohlo tvořit finanční perspektivu. Je třeba si uvědomit rovnocenné postavení jednotlivých perspektiv BSC, a proto nesledovat jenom finance, neboť ty představují „pouze“ vrchol podnikového úsilí (viz řetězec vztahů příčina – důsledek).

Při implementaci balanced scorecard ve Škoda Auto by jistě sehrálo významnou roli vedení koncernu Volkswagen. Pokud by byl koncept BSC ve VW již plně zaveden, existoval by jistě tlak na implementaci i v rámci dceřiných společností (nejen Škoda Auto). Opačným přístupem k zavedení BSC by mohla být iniciativa přímo Škoda Auto, např. z řad středního managementu. Je nutné přesvědčit vedení společnosti o správnosti souhrnného sledování plnění strategických cílů v různých oblastech a o pravidelné aktualizaci těchto cílů. Tvůrci případného podnikového BSC by si měli odpovědět na důležité otázky, např.:

- „Znají všichni zaměstnanci klíčové ukazatele své oblasti a vědí jak jejich práce ovlivňuje tyto ukazatele?“. BSC totiž není pouze záležitostí managementu firmy.
- „Jsou výkonnostní cíle určovány podle skutečných příležitostí nebo jen na základě historických výsledků?“. Je nezbytné brát v úvahu celkový ekonomický vývoj.
- „Lze rychle identifikovat oblasti pro zlepšení s nejvyšší prioritou?“
- „Existuje manažerský informační systém pro rychlý a jednoduchý přístup k relevantním informacím?“. Toto je otázka založení BSC na tužce a papíru či na novém specializovaném softwaru.

Úspěšnost zavedení a běžného používání BSC však není možná bez plného ztotožnění řídících pracovníků společnosti s tímto konceptem. Právě vrcholový management plní důležitou funkci tím, že se intenzivně spolupodílí na sestavení BSC. Velmi důležitá je odpovědnost těchto osob za plnění jednotlivých cílů s přímou vazbou na jejich odměňování.

7. ROZŠÍŘENOST BSC V ČESKÉ REPUBLICE

Výzkum²⁰ stavu rozšířené balanced scorecard v českém prostředí probíhal v únoru 2002 a zrealizovaly jej firmy Controller-Institut a Contrast Consulting Praha, spol. s r. o. Jedná se o společnosti vzešlé z univerzitního prostředí, jejichž posláním je rozvoj controllingu ve vědě i praxi. Zabývají se vzděláváním, podnikovým poradenstvím, výzkumem a vývojem. Mezi zákazníky těchto organizací patří mezinárodní i regionální podniky, podniky střední velikosti, státní správa a neziskové organizace.

Důvodem pro jmenovaný výzkum byla neexistence jakékoli studie mapující rozšíření BSC v českém prostředí. V dotazníkovém šetření bylo náhodně dotázáno 384 firem a odpovědělo jich pouze 56, což představuje návratnost zhruba 15 %. Vzhledem k malému počtu dotázaných nelze výsledky této studie zobecňovat na celou Českou republiku, přesto však výsledky výzkumu mohou naznačovat jak současný stav BSC, tak i možné trendy BSC v českém prostředí. V některých aspektech je možné výsledky výzkumu porovnat s podobným výzkumem u rakouských podniků. První část dotazníku se týkala firem, které nepoužívají BSC, druhá část byla vyhrazena firmám požívajících nebo vytvářejících BSC. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na respondenty v manažerských pozicích, přičemž největší část odpovědí přicházela od finančních ředitelů firem (cca 74 %) a od controllerů (cca 23 %). Dále uváděné hodnoty jsou přebírány z citovaného výzkumu.

Výzkum se snažil nalézt odpověď na řadu hypotéz a otázek v souvislosti s BSC, např.:

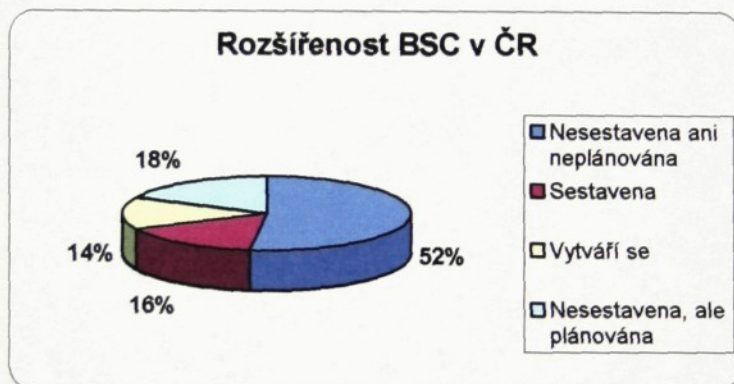
- balanced scorecard není v českém prostředí pro manažery cizím pojmem,
- počet podniků aktivně pracujících s metodikou BSC se pohybuje okolo 5 %,
- největším problémem českých firem při implementaci BSC je komunikace,
- činnost zaměstnanců u firem nepoužívajících BSC neodpovídá podnikové strategii,
- největším přínosem zavedení BSC je zlepšení komunikace strategie firmy.

²⁰ Studie rozšíření Balanced Scorecard v České republice a Rakousku: www.balancedscorecard.cz, 2. 10. 2002

7. 1 Využití BSC v České republice

První otázky v obou částech dotazníku se týkaly rozšířnosti BSC. 83 % respondentů znalo pojem balanced scorecard a tudíž bylo možné potvrdit hypotézu o tom, že BSC není pro manažery cizím pojmem. Z obr. č. 7-1 je zřejmé, že 30 % firem se s koncepcí BSC již aktivně setkalo. Za předpokladu, že firmy plánující BSC ji skutečně zavedou, mohla by v ČR v dalších letech existovat téměř polovina firem využívajících tuto metodiku. Ve srovnání s rakouskými podniky české firmy nijak nezaostávají v aktivním přístupu k BSC.

Obr. č. 7-1: Stav rozšíření BSC v českých podnicích



Zdroj: Studie rozšířnosti Balanced Scorecard v ČR a Rakousku.
www.balancedscorecard.cz, 2.10.2002

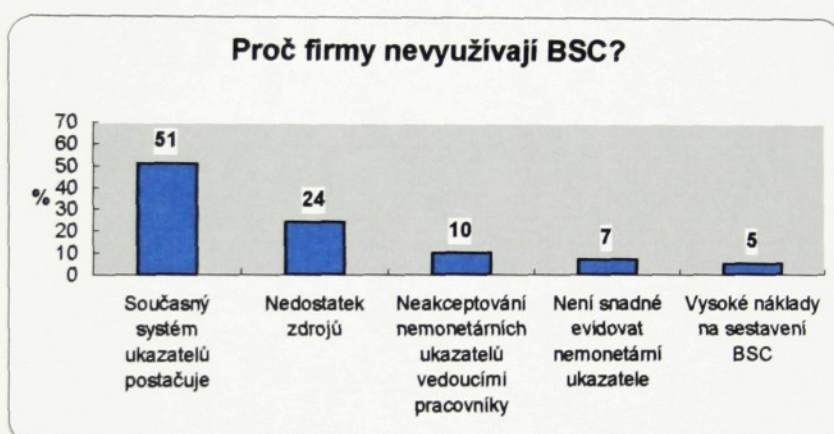
Při porovnávání odvětví má BSC sestavenou 17 % domácích průmyslových podniků a 9 % podniků v oblasti služeb. Ve fázi vytváření BSC se nachází 50 % obchodních firem následovaných podniky z oblasti služeb na druhém místě a průmyslovými podniky na místě třetím. BSC plánuje 20 % průmyslových firem a 18 % firem v oblasti služeb.

7.2 Výsledky firem nepoužívajících BSC

Nadpoloviční většina dotázaných firem nepoužívá BSC z důvodu spokojenosti se stávajícím systémem ukazatelů. Důvodem spokojenosti jsou používané systémy jako TQM (24 %), MBO (22 %), ABM (15 %), CRM (15 %), Shareholder Value (10 %) a zejména

ISO (73 %). Balanced scorecard je systém navržený pro kooperaci se stávajícími podnikovými systémy, jejich spojením vytváří synergický efekt a neznehodnocuje to, čeho bylo v podniku vytvořeno. Dalším argumentem nevyužívání BSC byl nedostatek zdrojů (kapacita, čas), vysoké náklady na sestavení BSC, špatná evidovatelnost nefinančních ukazatelů a také neakceptování těchto ukazatelů ze strany vedoucích pracovníků (viz obr. č. 7-2). Dále byly uvedeny důvody jako: módní trend či malá vypovídací schopnost ukazatelů BSC.

Obr. č. 7-2: Důvody nevyužívání BSC českými firmami



Zdroj: Studie rozšíření Balanced Scorecard v ČR a Rakousku.
www.balancedscorecard.cz, 2.10.2002

U firem spokojených se stávajícím systémem ukazatelů je nejvýznamnější slabinou nesledování informačních technologií (80 %). Oblast IT lze přitom považovat za silnou konkurenční výhodu. 60 % firem nesleduje firemní procesy, což může vést k neefektivnímu čerpání zdrojů. Téměř u jedné třetiny firem není činnost zaměstnanců v souladu s firemní strategií. Stejně tak 1/3 podniků považuje za svoji slabinu nefungující vertikální a horizontální komunikaci.

V oblasti reportingového systému mají u českých firem největší váhu finance (100 %). Velmi důležité jsou informace z marketingové oblasti (73 %) a personalistiky (68 %). Důležitá je i poměrně vysoká sledovanost strategických informací (51 %). Strategická informace má pro podnik dlouhodobý význam a na základě takové informace

získává podnik příležitosti k dlouhodobému růstu. Nejnižší důraz kladou manažeři na informace z oblasti informačních technologií, čímž se firmy vystavují nebezpečí absence kvalitních a v reálném čase dostupných informací.

V dotazníku se též vyskytovaly otázky dotazující se na strategii. U 76 % firem zaměstnanci znali vizi a strategii firmy. Druhá otázka se týkala souladu činnosti zaměstnanců se strategií. Studie přinesla zajímavé zjištění, že u 70 % firem u kterých zaměstnanci neznají strategii, jsou jejich činnosti v souladu s touto strategií. U 87 % firem, kde zaměstnanci znají strategii, jejich činnost odpovídá strategii.

Výsledek otázky, která se zabývala stavem horizontální a vertikální komunikace v českých firmách, poukázal na nedostatečnou komunikaci jako na vážný problém. 61 % respondentů uvedlo, že není spokojeno s komunikací ve firmě.

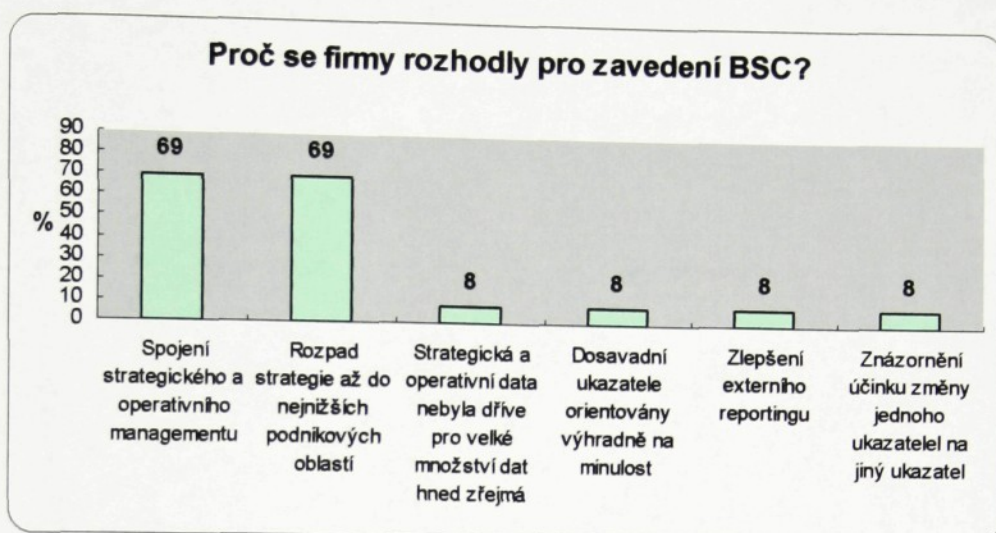
7.3 Výsledky firem používajících nebo vytvářejících BSC

Největšími impulsy pro zavedení BSC byly v českém prostředí spojení strategického a operativního managementu (69 %) a rozpad strategie až do nejnižších podnikových oblastí (69 %). Stejně pak byly ohodnoceny následující důvody:

- kvůli velkému množství dat nebyla dříve strategická a operativní data na první pohled zřejmá,
- dosavadní ukazatele byly orientovány čistě na minulost,
- jasné znázornění účinku změny jednoho ukazatele na jiný ukazatel,
- zlepšení externího reportingu

Pozoruhodným výsledkem byl údaj u zavedení BSC z důvodu doplnění čistě monetárních ukazatelů. Nikdo z dotázaných toto neuvedl mezi důvody. U rakouských podniků je tento důvod zavedení ohodnocen 100 % respondentů.

Obr. č. 7-3: Impulsy pro zavedení BSC českými firmami



Zdroj: Studie rozšířenosti Balanced Scorecard v ČR a Rakousku.
www.balancedscorecard.cz, 2.10.2002

Délka projektu zavádění konceptu BSC závisí na velikosti a členitosti dané firmy. Tento proces začíná stanovením vize a končí propojením výkonnosti zaměstnanců s měřítky BSC. Autoři teorie Balanced Scorecard odhadují dobu zavedení na 26 měsíců, což je velmi pravděpodobné u nadnárodních korporací členěných do několika strategických jednotek. Takových firem na českém území příliš není a z toho vyplývá i kratší doba zavádění, která je závislá na stupni zavedení BSC. Pokud se jedná o BSC pro management, je doba zavedení mnohem kratší než komplexní celopodniková BSC propojená s cíli jednotlivých zaměstnanců a systémem jejich odměňování. Z uvedeného výzkumu plyne, že doba sestavení BSC se pohybuje od 3 do 12 měsíců. Krátká doba zavádění odpovídá stupni BSC, neboť v našich podmínkách se týká především managementu za širokého použití MS Excel jako IT podpory.

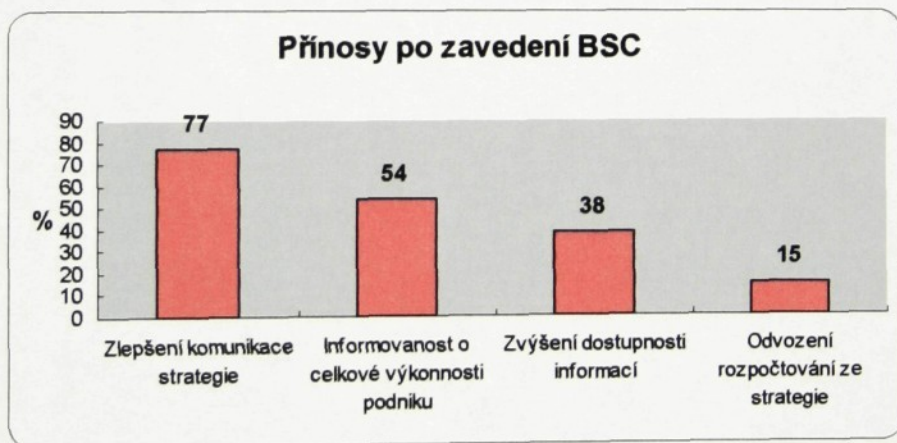
Největší bariérou při zavádění se podle výzkumu stala komunikace. Problémy s komunikací uvedlo 92 % podniků. Na druhém místě se umístily problémy s IT (23 %) a velmi vážný problém nezájem managementu (15 %), přičemž tento nezájem představuje velkou bariéru pro zavádění BSC. Management firmy by měl být aktivní při projektech takového typu. Jedině management je schopen vzhledem ke svým rozsáhlým pravomocím tento proces zavádění plánovat, řídit, koordinovat a řešit případné problémy.

Projekt typu BSC by se pak měl týkat celé firmy. Při zavádění BSC je také třeba rozhodnout, zda je projekt zvládnutelný vlastními silami nebo je třeba externí podpory v podobě poradenské firmy. Ze vzorku českých firem, které se zúčastnily výzkumu se projekt zavádění rozhodlo realizovat 85 % firem vlastními silami a pouze 15 % firem za podpory poradenské firmy.

Jako největší přínos BSC bylo ohodnoceno zlepšení komunikace strategie. Druhým největším přínosem bylo zvýšení informovanosti o celkové výkonnosti podniku, následovala zvýšená dostupnost informací a odvození rozpočtování ze strategie (viz obr. č. 7-4). Další přínosy BSC mohou být následující:

- trvalé zvyšování výkonnosti firmy tak, aby nekompromisním uspokojováním potřeb zákazníků dosahovala vynikajících výsledků,
- změna myšlení lidí na všech úrovních a pochopení procesního myšlení,
- existence jednotícího a srozumitelného nástroje komunikace mezi různými vrstvami managementu a zaměstnanci.

Obr. č. 7-4: Uváděné přínosy zavedení BSC



Zdroj: Studie rozšíření Balanced Scorecard v ČR a Rakousku.
www.balancedscorecard.cz, 2.10.2002

U 75 % firem, které uvedly jako problém při zavádění komunikaci, se po zavedení BSC zlepšila komunikace strategie. Zlepšení komunikace podnikové strategie může být významným faktorem pozitivně ovlivňujícím celkovou komunikaci ve firmě. Dalším

faktorem pro zlepšení komunikace ve firmě může být také informovanost o celkové výkonnosti podniku.

Podpora BSC jako komplexního systému řízení firmy je výzvou pro firmy zabývající se manažerskými informačními systémy a systémy pro podporu rozhodování. Některé firmy na českém trhu již začaly nabízet sofistikovaná řešení BSC. Mezi tyto firmy patří např. Oracle, Deltax System nebo SAP. Podle zmiňovaného výzkumu čtvrtina firem zabezpečila IT podporu vytvořením vlastního produktu a pouze 17 % firem si software nakoupilo. Převážná většina firem (58 %) zabezpečila podporu BSC tabulkovým procesorem MS Excel, což může být zdůvodněno obavami z nemalé investice do nakoupeného informačního systému.

7.4 Shrnutí výzkumu

Výzkum zaměřený na rozšířenost BSC v České republice prokázal, že české podniky nijak nezaostávají v aktivním přístupu k novým metodám řízení. Koncept BSC v českém prostředí ještě nedospěl ke svému vrcholu, je teprve v počátečním stádiu. Je možné usuzovat, že po zjištění řady přínosů pro firmu jako celek, které BSC nabízí, se bude v českém prostředí nadále rozvíjet. Firmy, které zatím BSC nepoužívají, mají šanci zlepšit stávající systémy řízení jejich integrací a vytvořením komplexního strategického kontrolního systému. Tato integrace systémů řízení a z toho plynoucí efekt je výzvou do budoucna.

8. ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce se skládá ze dvou stěžejních částí. V první části je analyzována teoretická podstata konceptu balanced scorecard. Jedná se o představení tohoto relativně nového přístupu k řízení podnikové výkonnosti, na který ve druhé části navazuje praktická implementace dané problematiky v podmínkách reálného ekonomického subjektu. Součástí je i zhodnocení reálnosti zavedení balanced scorecard v posuzovaném podniku.

Cílem této práce bylo definování jednotlivých perspektiv podnikové strategie a navržení vhodných měřitek pro sledování plnění strategických cílů. V kapitole číslo pět je proveden detailní rozbor navrhovaných měřitek a také je ve vybraných případech zmapován jejich minulý vývoj. Důležité místo zaujímá čtvrtá kapitola práce, která rozpracovává nezbytnou podmínku konceptu BSC, firemní vizi a strategii. Zajímavé poznatky shrnuje sedmá kapitola, ve které je citován výzkum rozšířenosti balanced scorecard v České republice. Výsledky tohoto výzkumu potvrzují, že pojem balanced scorecard není českým manažerům úplně cizí.

Jak plyne z této závěrečné práce, přístup balanced scorecard není zcela nový, neboť podniky, mezi nimi i Škoda Auto, sledují separátně určité potřebné ukazatele ve specifických oblastech, aniž by byly zasazeny do celkového formálního rámce a řídily se při jejich sledování pravidly popisovaného konceptu. Balanced scorecard představuje v první řadě mechanismus pro implementaci strategie podniku, ne pro její formulaci. Pokud podnik nemá definovanou svoji vizi a následně strategii pro její dosažení, BSC mu strategii nevytvoří. Teprve ve druhém kroku může BSC sloužit jako měřicí systém. Skutečný přínos implementovaného balanced scorecard se projeví, pokud je tento koncept transformován z měřicího systému do systému manažerského.

Všechna navrhovaná měřítka pro sledování strategických cílů jsou vzájemně provázána a podporují podstatu celkového úsilí podniku – zvyšování hodnoty společnosti. Tuto vazbu zachycuje vytvořený řetězec vztahů příčina – důsledek. Růst hodnoty podniku je v zájmu nejen majitele (investora), ale i ostatních stakeholderů.

V očích některých manažerů může koncept balanced scorecard do jisté míry představovat módní záležitost, avšak podobně jako řízení podniku za pomoci ekonomické přidané hodnoty, jež si postupně nachází své místo v systémech řízení zejména u společností se zahraničním kapitálem, i u balanced scorecard je možné předpokládat brzké rozšíření v českých podmínkách.

Seznam literatury

1. FOTR, J.: Strategické finanční plánování. Grada Publishing, Praha 1999
2. FRIEDAG, H. R.; SCHMIDT, W.: Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe-Verlag, Freiburg 1999
3. HORVÁTH, P. & Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess Consulting, Praha 2002
4. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.: Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku. Managment Press, Praha 2000
5. KISLINGEROVÁ, E.; Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku. VŠE, Praha 2000
6. KISLINGEROVÁ, E.; NEUMAIEROVÁ, I.: Rozbor výkonnosti firmy. VŠE, Praha 2000
7. NEUMAIEROVÁ, I.: Řízení hodnoty. VŠE, Praha 1998
8. PRCHAL, M.: Volkswagen potřebuje víc než zemětřesení šéfů. Hospodářské noviny, 16.4.2003
9. THOMSEN, S.: Konsequenzen der Balanced Scorecard für die Steuerung eines Automobilherstellers. Fachhochschule Karlsruhe – Hochschule für Technik, Karlsruhe 2001
10. VODIČKA, M.: Implementace Balanced Scorecard. Moderní řízení 2, 2003, str. 30
11. Ekonom č. 45, 2001: The 2000 EVA Ranking Czech Republic
Ekonom č. 46, 2002: The 2001 EVA Ranking Czech Republic
12. ŠKODA AUTO a. s., Mladá Boleslav: Výroční zpráva 2002
13. www.balancedscorecard.cz
www.e-profess.cz
www.lbms.cz
www.sda.rtwdata.cz
www.skoda-auto.cz

Seznam tabulek

Tab. č. 3-1: Vybrané ekonomické ukazatele Škoda Auto	43
Tab. č. 5-1: Vybrané výsledkové ukazatele Škoda Auto	56
Tab. č. 5-2: Ekonomická přidaná hodnota Škoda Auto	59
Tab. č. 5-3: Produkční síla podniku	60
Tab. č. 5-4: Finanční perspektiva BSC	60
Tab. č. 5-5: Podíl na trhu ve vybraných oblastech	61
Tab. č. 5-6: Tržní podíl Škoda Auto ve vybraných segmentech	62
Tab. č. 5-7: Zákaznická perspektiva BSC	63
Tab. č. 5-8: Vývoj provozního zisku a vývojových nákladů	64
Tab. č. 5-9: Perspektiva interních procesů	65
Tab. č. 5-10: Vývoj vybraných ukazatelů produktivity zaměstnanců	65
Tab. č. 5-11: Perspektiva učení se a růstu BSC	66

Seznam obrázků

Obr. č. 2-1: Převedení strategie do jednotlivých perspektiv BSC	14
Obr. č. 2-2: BSC jako strategický rámec	18
Obr. č. 2-3: Řetězec příčin a důsledků	22
Obr. č. 2-4: Cyklus cash-to-cash	28
Obr. č. 2-5: Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů	33
Obr. č. 3-1: Prodeje zákazníkům dle oblastí	44
Obr. č. 4-1: Přibližný časový průběh tvorby plánovacího kola	54
Obr. č. 5-1: Vývoj vybraných ukazatelů Škoda Auto	56
Obr. č. 5-2: Rozklad ukazatele EVA	59
Obr. č. 6-1: Řetězec vztahů příčina – důsledek	68
Obr. č. 7-1: Stav rozšířenosti BSC v českých podnicích	73
Obr. č. 7-2: Důvody nevyužívání BSC českými firmami	74
Obr. č. 7-3: Impulsy pro zavedení BSC českými firmami	76
Obr. č. 7-4: Uváděné přínosy zavedení BSC	77

Seznam příloh

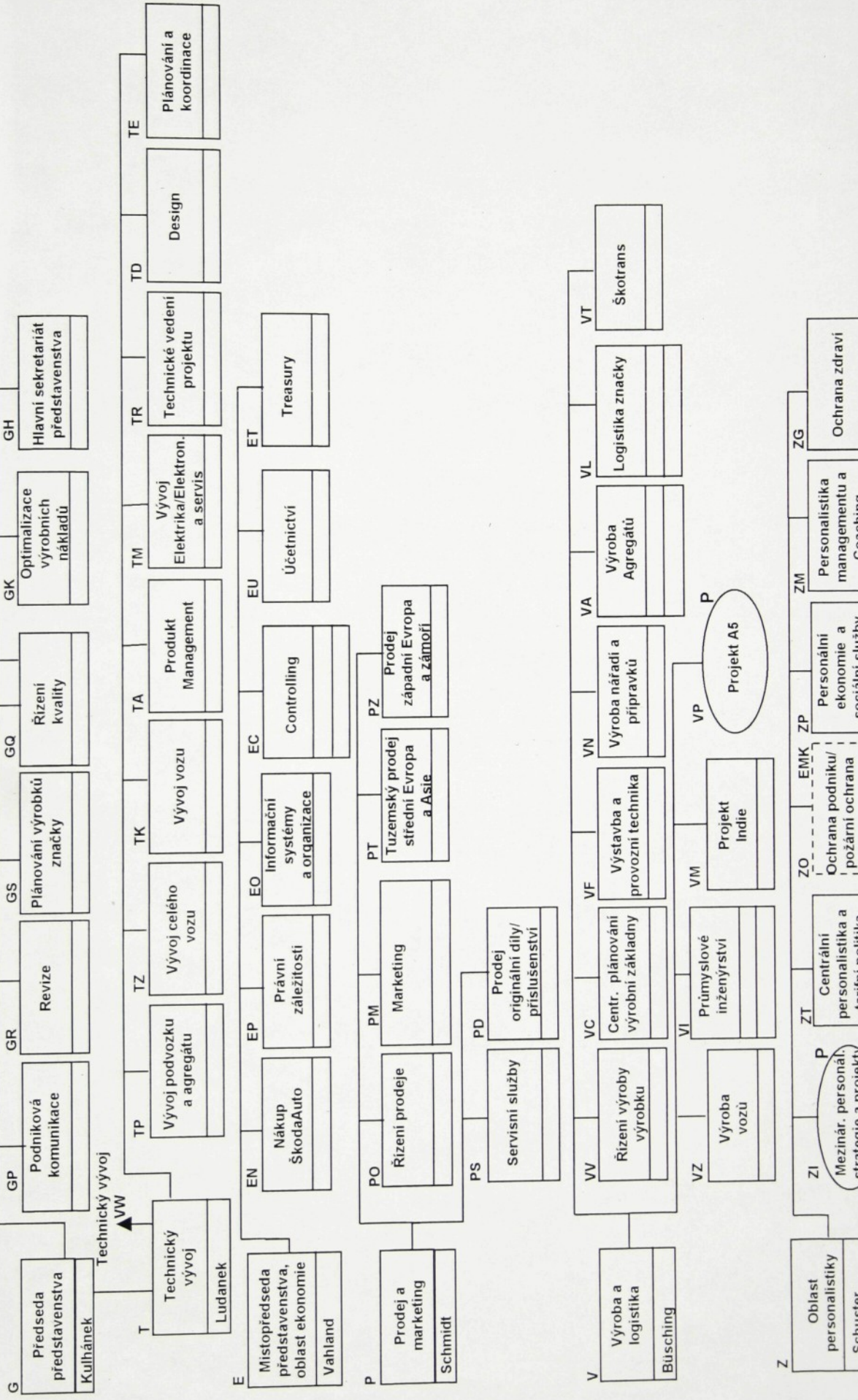
- Příloha číslo 1: Organizační struktura Škoda Auto
Příloha číslo 2: Organizační struktura útvaru controllingu

Příloha č. 1: Organizační struktura Škoda Auto



ŠKODA AUTO a. s.

QS-koncern



Příloha č. 2: Organizační struktura útvaru controllingu



EC

ŠKODA AUTO a. s.

