

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podnikové hospodářství



IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD

Implementation of the Balanced Scorecard method

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.

Autor:
Jiří Rousek

Brno, duben 2009

JMÉNO A PŘÍJMENÍ AUTORA: Jiří Rousek
NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE: Implementace metody Balanced Scorecard
NÁZEV PRÁCE V ANGLIČTINĚ: Implementation of the Balanced Scorecard method
KATEDRA: Podnikového hospodářství
VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE: Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.
ROK OBHAJOBY: 2009

ANOTACE

Předmětem diplomové práce „Implementace metody Balanced Scorecard“ je analýza možností metody, poskytnutí informací pro podporu řízení v konkrétním podniku a doporučení způsobu její možné aplikace. První část je zaměřena na poznatky o metodě Balanced Scorecard (BSC). Náplní druhé části je rozpracování implementace metody BSC a její praktická aplikace v oblasti utilitního průmyslu.

ANNOTATION

The subject of the theses “Implementation of the Balanced Scorecard method” is to analyze possibilities of the method, supply information for support management in concrete company and recommend its possible ways of application. The first part is focused on the knowledge about the Balanced Scorecard. The subject of the second part is to work out implementation of the Balanced Scorecard method and its practical application in utility industry.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ekonomické řízení, strategický management, měření výkonnosti

KEYWORDS

Economic management, strategic management, performance measurement

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Implementace metody Balanced Scorecard* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ladislava Šišky, Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 28. dubna 2009

vlastnoruční podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Ladislavu Šiškovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu Filipu Joanidisovi za konzultace týkající se praktické části.

Obsah

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Úvod do Balanced Scorecard	8
1.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém	10
1.2 Spojení měřítek s jedinou strategií	11
1.3 Vyjasnění a převedení vize a strategie	12
1.4 Finanční měřicí systém	15
2 Základní perspektivy Balanced Scorecard	16
2.1 Finanční perspektiva	16
2.2 Zákaznická perspektiva	17
2.3 Perspektiva interních procesů	18
2.4 Perspektiva učení se a růstu	20
2.4.1 Schopnosti zaměstnanců	20
2.4.2 Schopnosti informačního systému	21
2.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.....	21
2.5 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek	22
2.6 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se	23
2.7 Organizační jednotka	23
3 Řízení podnikové strategie	25
4 Implementace manažerského programu	27
4.1 Fáze implementace.....	28
4.1.1 Fáze syntézy modelu	28
4.1.2 Fáze technické implementace	28
4.1.3 Fáze organizační integrace	28
4.1.4 Fáze technické integrace	29
PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5 Analýza současného utilitního trhu	30
5.1 Vývoj před rokem 1989	31
5.2 Vývoj od roku 1990 do roku 2005	31
5.3 Vývoj od roku 2005	32
5.4 Utility dnes	32
5.5 Důsledky změn.....	34
6 Obecné informace o E.ON IS Czech republic s. r. o.	36
7 Informační systémy v utilitních podnicích	37
7.1 Komponenty informačního systému	37
7.2 SAP Strategic Enterprise Management	38
7.3 Implementace metody Balanced Scorecard v pojetí SAP	40
7.4 Metodika převedení ukazatelů na skóre	43
7.4.1 Jak vyhodnocovat ukazatele?	44

7.4.2	Směr funkce	45
7.4.3	Průběh funkce	45
7.4.4	Váha ukazatele.....	46
7.4.5	Převedení skóre na ikony.....	47
7.5	Metodika agregace do vyšších úrovní	47
8	Praktická aplikace metody Balanced Scorecard	50
8.1	Obecné informace o podniku Západoslovenská energetika, a. s.	50
8.2	Výchozí podmínky pro návrh řešení.....	50
8.3	Organizační členění	52
8.4	Korporace	53
8.4.1	Strategické zaměření.....	53
8.4.2	BSC Korporace.....	54
8.4.3	Kritické zhodnocení.....	55
8.5	Divize obchod a prodej.....	56
8.5.1	Strategické zaměření.....	56
8.5.2	BSC Obchod a prodej	57
8.5.3	Kritické zhodnocení.....	59
8.6	Divize distribuce.....	59
8.6.1	Strategické zaměření.....	59
8.6.2	BSC Distribuce	59
8.6.3	Kritické zhodnocení.....	62
8.7	Divize financí a vnitřních služeb	62
8.7.1	Strategické zaměření.....	62
8.7.2	BSC Financí a vnitřních služeb	62
8.7.3	Kritické zhodnocení.....	63
9	Návrh řešení implementace Balanced Scorecard	64
9.1	Návrh pro BSC Korporace.....	64
9.2	Návrh pro BSC Obchod a prodej.....	66
9.3	Návrh pro BSC Distribuce.....	67
9.4	Návrh pro BSC Financí a vnitřních služeb	68
	Závěr.....	69
	Seznam literatury	71
	Seznam tabulek.....	74
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam grafů	74
	Seznam zkratk.....	75

Úvod

Počátky vzniku metody Balanced Scorecard můžeme nalézt na začátku 90. let 20. století, kdy se Institut Nolana Nortona podílel na jednoročním výzkumném projektu s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Motivem tohoto projektu bylo přesvědčení, že existující přístupy k měření výkonnosti založené především na základních účetních výkazech jsou v dnešní době již nedostačující. Účastníci tohoto projektu byli toho názoru, že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty.¹

Výše uvedené téma jsem si vybral z toho důvodu, že je metoda Balanced Scorecard moderním a osvědčeným způsobem strategického řízení v západních zemích, a proto bych rád zjistil, zda je možné ji úspěšně implementovat i v českém podnikovém prostředí. Navíc možnost bližšího seznámení s fungováním dnešního utilitního trhu byla velmi lákavá.

Tato diplomová práce je tedy zaměřena na implementaci metody Balanced Scorecard, přičemž jejím cílem je analyzovat praktickou aplikaci ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro úspěšné zavádění.

Pro účely mé diplomové práce jsem si zvolil základní hypotézu, kterou se pokusím potvrdit.

Implementací metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku došlo k zefektivnění strategického řízení.

Ve své práci použiji metodu deskripce a literární rešerše v teoretické části, v praktické části studium podnikových materiálů, analýzu a syntézu. Jednotlivé souvislosti budu konzultovat se zástupci implementačního týmu.

V první části diplomové práce je rozpracována teorie jako východisko pro praktickou aplikaci. V ní se budu zabývat podstatou a principy fungování metody Balanced Scorecard včetně bariér zamezujících její úspěšnou implementaci.

Druhá část je rozdělena do kapitol, kde je v první analyzován utilitní trh jako prostředí, které je charakteristické pro vybraný podnik. Druhá kapitola je věnována informačním systémům a informačním technologiím jako podpoře pro metodu Balanced Scorecard. Ve třetí kapitole je rozpracována samotná praktická aplikace v podniku Západoslovenská energetika, a. s. včetně hodnotících soudů a návrhů na zlepšení.

¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 9

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod do Balanced Scorecard

Na počátku projektu se zkoumaly případové studie, které se zabývaly vývojem nových systémů měření výkonnosti. V jedné ze studií se také vyskytl „podnikový scorecard“, který obsahoval, kromě několika tradičních finančních měřítek, také měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů, efektivnosti vývoje nových produktů.²

Účastníci projektu se shodli v názoru, že spoléhání na souhrnné hodnotové (finanční) ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Základním motivem bylo zjištění, že tradiční přístupy měření výkonnosti, založené na hodnotových (finančních) ukazatelích, již nedostačují.³

Diskuze vyústila v rozšíření scorecardu na „Balanced Scorecard“, sestavený ze čtyř různých perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interní,
- inovační a růstové.⁴

K rozšíření Balanced Scorecard (dále BSC) přispělo zejména úsilí o zavedení této metody v konkrétních podnicích. Tato spolupráce jasně prokázala důležitost propojení měřítek BSC se strategií podniku. Zkušenosti z další spolupráce vedly ke zpřesnění strategických propojení scorecardu a prokázaly, že i pouhých 20 – 25 měřítek napříč čtyřmi základními perspektivami umožňuje formulovat a implementovat strategii podniku.⁵

² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 9

³ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 807357084X.

⁴ IBIS Partner s. r. o., *Balanced Scorecard - metoda měření výkonnosti*. [on-line]. [cit. 2009-04-07]. dostupné na internetu <http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=235&Itemid=7>

⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 10

V konečném důsledku se z BSC, jako vylepšeného měřicího systému, vyvinul klíčový manažerský systém schopný nejen použít BSC k vyjasnění a formulování strategie, ale také k jejímu řízení.⁶

Význam BSC se dá doložit tím, že v roce 2000 mělo metodu BSC implementováno 40 % podniků z přehledu nejúspěšnějších firem Fortune 1000.⁷

Protože se podniky snaží transformovat, aby byly konkurenceschopné i v budoucnosti, obracejí svou pozornost k různým zlepšovacím iniciativám. Jde například o:

- totální řízení jakosti TQM
- systém dodávek „právě na čas“ JIT
- analýza vyvolaných nákladů ABC
- reengineering a další.

Každý z těchto programů se snaží ušetřit čas, energii a zdroje vrcholového managementu. Mnohé z nich však přinesly zklamání. Tyto programy jsou často roztržštěné. Nejsou propojeny se strategií ani nepřinášejí konkrétní finanční a ekonomické výstupy.⁸

Jsou zaváděny v prostředí, jemuž vládou finanční výkazy zakotvené v účetním modelu. Tento starý finanční účetní model by měl být obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva. Takové ocenění nehmotných aktiv by bylo pro podniky informačního věku obzvláště užitečné, neboť jsou pro ně tato aktiva mnohem důležitější než tradiční fyzická, hmotná aktiva.⁹

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým finančním modelem účetnictví dal vzniknout nové metodě: Balanced Scorecard. Tato metoda zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích, nicméně jsou nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily

⁶ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 11

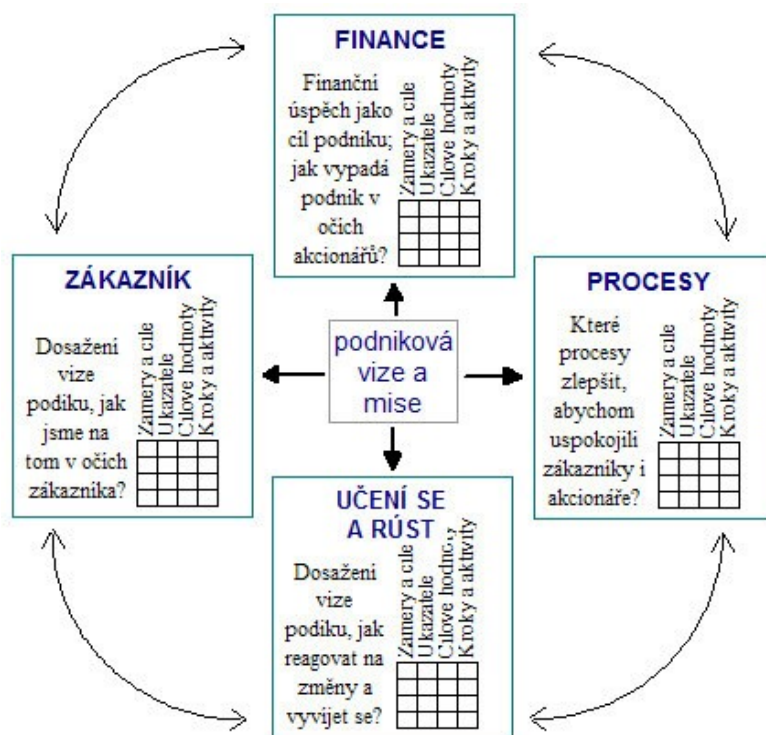
⁷ CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: *WORKFLOW: Řízení firemních procesů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

⁸ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 18

⁹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 19

hodnotu. BSC proto doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec celého BSC (viz obrázek níže).¹⁰

Obrázek 1 - Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard>

Celý tento obrázek by se dal charakterizovat takto: „Máme-li v pořádku současnou situaci (finance), představu o tom, co chceme dělat v budoucnosti (investice), spokojené zákazníky (zákazníci), motivované zaměstnance a fungující vnitřní procesy (procesy), pak máme šanci dosáhnout požadovaného cíle“.

1.1 *Balanced Scorecard jako manažerský systém*¹¹

I když skoro všechny podniky pracují s finančními i nefinančními měřítka, jsou nefinanční měřítka využívána pouze pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. Agregovaná finanční měřítka používá vrcholový management takovým

¹⁰ MATEIDES A. a kolektiv. *Manažerstvo kvality – historie, koncepty, metody.*, vydal Miroslav Mračko - EPOS, 2006, 751 s. ISBN 80-8057-656-4. str. 318

¹¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 21

způsobem, jako by adekvátně sčítala výsledky práce podřízených. Tyto podniky používají finanční i nefinanční měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu k řízení krátkodobých operací.

BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci v předních liniích musejí pochopit finanční důsledky svých činů; vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. Cíle a měřítka pro BSC jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku, jež by měly být převedeny do uchopitelných plánů a měřítek.

Podniky informačního věku používají BSC jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie, včetně realizace kritických manažerských vlastností:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů („SMART“)¹² a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

1.2 Spojení měřítek s jedinou strategií¹³

Mnoho podniků již používá finanční a nefinanční měřítka ve svých výročních zprávách a ke komunikaci s představenstvem. Zvláště návrat k zákazníkovi a kvalitě procesů vedl mnoho podniků k zavedení a komunikaci měřítek zákaznické spokojenosti, stížností, míry poruchovosti produktů a procesů a opožděných dodávek. Měřítka by měla být ve správně sestaveném BSC složena z propojeného souboru konzistentních a vzájemně se podporujících cílů a měřítek.

Strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.¹⁴ Je souhrnem hypotéz o příčině a důsledku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC.

¹² ŠUSTA M., PŮČEK M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. 63. publikace. ISBN 8002018613.

¹³ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 36-40

¹⁴ GRUBLOVÁ E. a kolektiv, *Podniková ekonomika*. Repronis Ostrava, 2001. 438 s. ISBN 8086122751. str. 315

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

Zdá se, že čtyři perspektivy BSC jsou pro většinu podniků a odvětví dostačující. Tyto čtyři perspektivy by však měly být chápány jako určitá šablona, ne svěřací kazajka. Neexistuje matematický teorém, který by dokazoval, že právě čtyři perspektivy jsou nezbytné a dostačující.

BSC nesmí být jen skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. Měl by vypovídat o strategii podnikatelské jednotky. Toho je dosaženo propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčin a důsledku. Výstupní měřítko mají tendenci být zpožděnými indikátory, signalizují konečné cíle strategie. Měřítka hybných sil jsou předstižnými indikátory, ty signalizují, co by měl každý zaměstnanec dělat, aby byla v budoucnu hodnota vytvořena.¹⁵

1.3 Vyjasnění a převedení vize a strategie

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, převáděním vize podniku do konkrétních strategických cílů.¹⁶ Jde v podstatě o hierarchii, která se rozpadá až ke konkrétním ukazatelům. Celopodniková strategie, to, jakým způsobem chce podnik své vize dosáhnout, se rozpadá do konkrétních strategických cílů jednotlivých perspektiv. Každý z těchto cílů má potom stanoveno několik ukazatelů, kterými chce podnik tohoto cíle dosáhnout.

Při stanovení finančních cílů musí podnik zvážit, zda se zaměří na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cash-flow. Zvláště přesný musí být manažerský tým v zákaznické perspektivě, kde je potřeba věnovat pozornost pečlivému výběru zákaznických a tržních segmentů.¹⁷

¹⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 144

¹⁶ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 22

¹⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 22

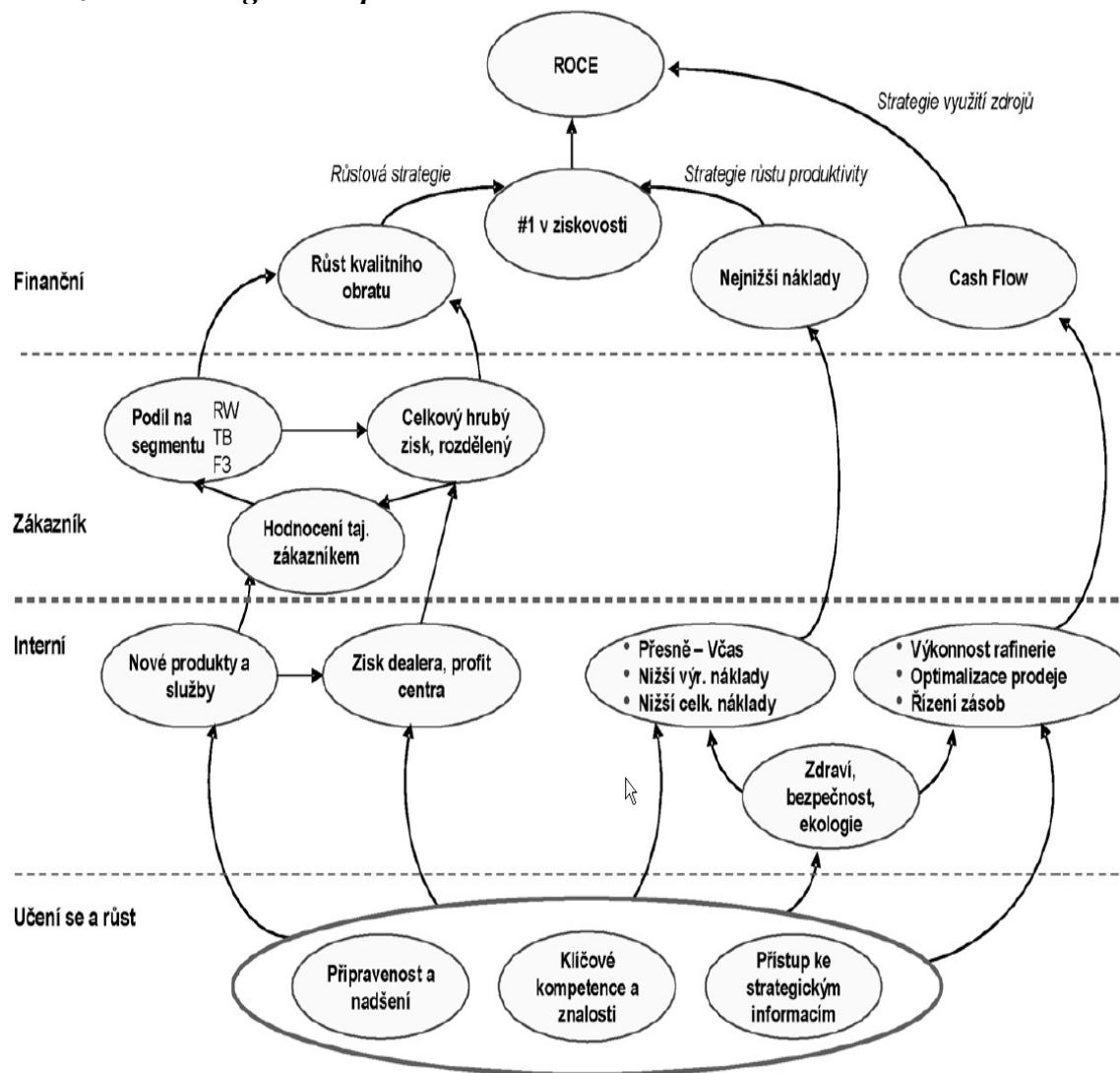
Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, podnik pak stanoví cíle a měřítka pro své interní procesy. To je jeden z významných přínosů metody BSC. Tradiční systémy měření výkonnosti, dokonce i ty, které používají mnoho nefinančních měřítek, se zaměřují na zlepšování nákladovosti, jakosti a doby trvání cyklů existujících procesů. BSC klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. Často tím odhalí zcela nové interní procesy, v nichž musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby byla jeho strategie úspěšná. Plnění cílů perspektivy učení se a růstu potom svědčí o tom, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů byly správné.¹⁸

V této fázi se vždy podaří nadefinovat několik konkrétních ukazatelů neboli KPI (kritických měřítek výkonu podniku)¹⁹, kterými chce podnik dosáhnout svých strategických cílů a celopodnikové vize. To ovšem není podstatou samotné metody BSC. Jak již samotný název napovídá, jde o „vyvážený“ scorecard. To znamená, že je potřeba jednotlivá KPI propojit vazbami, jakým způsobem se navzájem ovlivňují a jakým způsobem ovlivňují strategický cíl každé z perspektiv. Jde o to přiřadit každému z měřítek jeho hodnotu, neboli váhu, v jaké výši se podílí na sledovaném výsledku. Tento úkol je podstatou metody BSC, je čistě subjektivní, tedy předmětem neustálé komunikace mezi jednotlivými články podniku. Příklad takové strategické mapy vidíme na obrázku níže.

¹⁸ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 22

¹⁹ <http://businessworld.cz/ostatni/key-perfomance-indicators-kpi-3305>

Obrázek 2 - Strategická mapa



Zdroj: <http://www.seminarky.cz/Kriteria-pri-BSC-Balanced-Scorecard-slovensky-13572>

Vývoj BSC nejenže odhaluje nedostatek konsensu a týmové práce, ale také k řešení tohoto problému přispívá. Protože je metoda zpracovávána vrcholovým vedením jako týmový projekt, vzniká model, který sdílí celý podnik a jeho okolí a na jehož řešení se každý podílel. Za cíle, které si BSC vylíčil, se stává odpovědný celý tým, takže vytváří soulad a navozuje ducha týmové spolupráce mezi všemi vyššími manažery, nehledě na předchozí pracovní zkušenosti nebo specializaci.²⁰

²⁰ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 23

1.4 Finanční měřicí systém

V minulosti byl systém měření úspěšnosti podnikání dán finančními hledisky. V dnešní době jsou již finanční aspekty výkonnosti podniků dokonale propracované, nicméně v minulosti docházelo výhradně u finančního měření mnohokrát ke kritice. Přílišný důraz na dosažení a udržení krátkodobých finančních výsledků může ve své podstatě zapříčinit nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečné investování do dlouhodobého vytváření hodnot, zejména do oblasti intelektuálních aktiv, která jsou obtížně uchopitelná, avšak která generují budoucí růst.²¹

Finanční měřítka jsou pro vedení a vyhodnocování podnikových aktivit v konkurenčním prostředí neadekvátní. Dostatečně přesně totiž nezachycují většinu hodnot, které manažeri v daném účetním období vytvořili, nebo naopak prohospodařili. Finanční měřítka vypovídají jen o minulých aktivitách, proto se nemohou stát vodítkem pro současné aktivity vytvářející budoucí finanční hodnoty.²²

²¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 29-30

²² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 31

2 Základní perspektivy Balanced Scorecard

Jak již bylo řečeno výše, BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek (ukazatelů) zařazených do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými měřítky. I když může být velké množství měřítek na první pohled matoucí, správně sestavený BSC obsahuje pouze smysluplné údaje, které jsou nasměrovány k dosažení integrované strategie.²³

Propojením měřítek ve všech čtyřech perspektivách dosáhneme jasných vztahů příčina - důsledek. Tyto vztahy nám říkají, které ukazatele ovlivňují které cíle, a které cíle mají vliv na které strategie. Jsou nejlépe vyjádřeny pomocí strategické mapy. V ní je patrné jak řetězec příčin a důsledků prochází všemi perspektivami BSC.

2.1 Finanční perspektiva

BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vede k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti (ROCE), nebo nejnověji ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash-flow.²⁴

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky lišit. Existuje několik typů strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít, od agresivního růstu tržního podílu po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Pro zjednodušení se jedná o podnikatelské jednotky v rané fázi svého životního cyklu, kde je obrovský růstový potenciál v jejich výrobcích a službách, což vyžaduje nemalé investice. Celkovým finančním cílem těchto jednotek bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech. Dále se jedná o jednotky nacházející se ve fázi udržení, od kterých se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně ho ještě zvýší. Většina podnikatelských jednotek ve fázi udržení použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Některé podniky dosáhnou ve svém životním cyklu fáze

²³ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 32

²⁴ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 33

zralosti, kdy chtějí sklízet plody investic uskutečněných v předchozích fázích. Takové podniky již neprovádějí rozsáhlé investice a jejich cílem bude především maximalizace přítoku hotovosti.²⁵

2.2 Zákaznická perspektiva

Aby bylo možné uspokojit zákazníky, je nutné vybudovat a pozorovat dokonale fungující procesy. Z toho vychází požadavek na kvalitní zaměstnance.²⁶

U zákaznické perspektivy je potřeba identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou manažeři podnikat, a měřítko výkonnosti v těchto cílových segmentech. Klíčová výstupní měřítko zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákazníci by mohli např. ocenit rychlé a včasné dodávky, inovované výrobky a služby nebo dodavatele schopného předvídat jejich potřeby. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.²⁷

V minulosti se mohly podniky soustředit na své interní možnosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Pokud včas nepochopily potřeby svých zákazníků, byly nakonec zaskočeny konkurencí. A tak se nyní podniky snaží přesouvat svůj zájem na zákazníky. Je zřejmé, že když chce SBU dosáhnout skvělé dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat, jsou klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Tímto způsobem zákaznická perspektiva BSC převádí poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku.²⁸

²⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 49-50

²⁶ WÁGNEROVÁ, I.: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. XXXVII, 3-4, s. 163-172. 2002 ISSN 0033300X. str. 167

²⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 33

²⁸ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 61-62

Měření zákaznického segmentu²⁹

Obecně platí, že 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.

Někteří manažeři si odmítají vybírat mezi jednotlivými cílovými segmenty, každý zákazník je pro ně údajně ten pravý a oni chtějí být schopni uspokojit každý požadavek. Ale tento přístup skrývá nebezpečí v tom, že podnik nedělá nikdy nic pro nikoho dobře.

Jakmile si podnik jednou stanoví své cílové segmenty, může pro ně určit cíle a měřítka. Na základě empirických zkušeností podniky volí v zásadě dva soubory měřítek. První tvoří všeobecně používaná měřítka (podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků) a druhé představují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů (vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku).

2.3 Perspektiva interních procesů³⁰

V perspektivě interních procesů se zjišťují kritické interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, přičemž tyto procesy umožňují poskytovat hodnotové výhody, které zaujmou zákazníky a umožňují naplnit finanční očekávání akcionářů.

Jednotlivá měřítka interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Tato perspektiva odhaluje dva základní rozdíly mezi tradičními přístupy a přístupem metody BSC k měření výkonnosti podniku. Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat existující procesy. Přístup BSC odhaluje plně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků.

Druhou odlišností je zařazení inovačních procesů. Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují pouze na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží

²⁹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 62-64

³⁰ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 34

se řídit a zlepšovat existující operace, které krátkodobě vytvářejí hodnotu, což znamená přijetí objednávky od zákazníka a končí dodávkou produktu. Rozdíl mezi náklady a prodejní cenou je jeho ziskem.

Ale hybné síly dlouhodobého finančního úspěchu si mohou vyžádat zcela nové výrobky a služby, které mají uspokojit potřeby současných i budoucích zákazníků. Dlouhodobé vytváření hodnot neboli inovační proces, je pro mnoho podniků silnější hybnou silou budoucí finanční výkonnosti než krátkodobý provozní cyklus. Pro mnoho podniků platí, že schopnost úspěšně řídit proces vývoje zcela nového produktu oslovující zcela nové zákazníky, je daleko důležitější než efektivní řízení současných operací.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů³¹

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Nicméně, základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si podnik při přípravě perspektivy interních procesů upravuje. Tento model zahrnuje tři základní procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

V rámci inovačního procesu zkoumá podnikatelská jednotka nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom přetváří výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Provozní proces potom nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. Třetím a hlavním krokem interního hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku a služby. Jedná se například o rychlý servis jako reakci na aktuální poruchu stroje.

³¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 88-89

2.4 Perspektiva učení se a růstu³²

Jedná se o identifikaci a vytváření infrastruktury v podniku, která umožňuje kontinuální růst a učení se. Tento vývoj se týká v podniku tři oblastí: lidí, systémů a podnikové kultury. Je třeba dbát na to, aby růst a učení se těchto tří prvků bylo navzájem sladěno.³³

Čtvrtá perspektiva BSC se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Nejen fakt, že nejsou podniky schopny dosáhnout svých dlouhodobých cílů pomocí současných technologií a schopností, ale i silná globální konkurence vyžaduje, aby podniky neustále zvyšovaly své schopnosti vytvářet hodnoty pro zákazníky a akcionáře.

Perspektiva učení se a růstu (perspektiva potenciálů dle Horvátha)³⁴ vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznické a interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Všechny tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu. Základní oblasti:

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

2.4.1 Schopnosti zaměstnanců³⁵

Základním pilířem činnosti podniku jsou zaměstnanci; jejich schopnosti, kvalifikace ovlivňující kvalitu, rychlost a náklady na aktivity a spokojenost zákazníků.³⁶ Jednou z nejdramatičtějších změn v manažerském myšlení byla změna role zaměstnanců. Dnes je,

³² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 35

³³ SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: Studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003. 173 s. ISBN 8021425156.

³⁴ HORVÁTH et PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189.

³⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 113

³⁶ SERINA, P.: Od operativního ke strategickému řízení. *Moderní řízení*. XL, 11, s. 28-32. 2005 ISSN 00268720. str. 31

oproti dřívějším rutinním a opakujícím se úkonům jednotlivých pracovníků, situace poněkud jiná. Takřka všechna rutinní práce byla automatizována, dělníky nahradily počítačem řízené výrobní operace. Pokud chce podnik růst za hranice dnešní finanční a zákaznické výkonnosti, dodržování standardních provozních procedur jednoduše nestačí. Nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, musejí přicházet přímo od zaměstnanců v první linii. Taková změna vyžaduje důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu.

2.4.2 Schopnosti informačního systému³⁷

Motivace a schopnosti zaměstnanců jsou sice pro dosažení zákaznických a interních cílů nezbytné, ale opět nestačí. Mají-li zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni ať už o zákaznících, interních procesech nebo finančních důsledcích svých rozhodnutí. Schopnosti informačních systémů mohou být měřeny např. včasnou dostupností správné informace o zákazníkovi nebo procentem zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky.

2.4.3 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost³⁸

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, nejsou-li motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nebo nemohou-li rozhodovat a jednat. Třetí aktivátor cílů učení se a růstu je proto zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků. Jednotlivými měřítky mohou být:

- počet podnětů na zaměstnance, které zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku,
- stupeň osobní a podnikové angažovanosti,
- přehled týmové práce.

³⁷ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 120

³⁸ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 120-121

2.5 Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek³⁹

Podniky, které chtějí, aby každý zaměstnanec přispěl k implementaci BSC, s nimi budou sdílet svou dlouhodobou vizi a strategii a budou je podporovat v hledání způsobů jak této vize a strategii dosáhnout. Komunikací strategie a jejím propojováním s osobními cíli BSC pomáhá vytvářet sdílené chápání a oddanost mezi všemi spolupracovníky. Podniky používají několik navzájem propojených mechanismů k převedení strategie a BSC do místních cílů a měřítek, která ovlivní priority týmu a jednotlivců. Obecně se používají tři mechanismy:

- *Komunikační a vzdělávací programy*, které jsou založeny na pochopení mechanismu dosažení strategických cílů na všech stupních podnikové hierarchie. Základem angažovanosti jsou komplexní vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby.
- *Programy stanovení cílů*, které spočívají v převedení strategie do jednotlivých osobních a týmových cílů.
- *Propojení systému odměňování*. Angažovanost je potřeba bezpodmínečně motivovat systémem odměňování.

Strategické cíle a měřítka jsou komunikovány v celém podniku prostřednictvím firemních novin, bulletinů, videa či elektronicky s použitím softwaru. Tyto zprávy informují zaměstnance o kritických cílech, jichž musí být dosaženo, pokud má podniková strategie uspět. Podniky se snaží rozložit nejvyšší strategická měřítka BSC do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Tímto způsobem se úsilí o zlepšení pojí s faktory úspěchu celého podniku. Jakmile zaměstnanci pochopí nejvyšší cíle a měřítka, mohou stanovit místní cíle, které podporují celkovou strategii podnikatelské jednotky. Na závěr komunikačního procesu by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle podniku a strategii, která umožní těchto cílů dosáhnout. Jednotlivci by měli mít možnost vyjádřit se k místním činnostem, což rovněž přispěje k dosažení stanovených cílů.

³⁹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 23-24

2.6 Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se⁴⁰

Strategický manažerský systém by nebyl úplný bez zpětné vazby, analýzy a reflexe, které testují a přizpůsobují strategii aktuálním podmínkám. Konečný manažerský proces zasazuje BSC do rámce strategického učení se. Tento proces je nejdůležitějším, nejvíce inovativním aspektem celého BSC. V dnešních podnicích nemají manažeři zpětnou vazbu, aby si ověřili správnost své strategie a testovali hypotézy, na kterých je tato strategie založena. BSC jim umožňuje monitorovat nebo průběžně upravovat zaváděné strategie, případně je od základu měnit, pokud to bude nezbytné. To, že BSC obsahuje krátkodobé cíle týkající se finančních měřítek, umožňuje zkoumat finanční výsledky třeba měsíčně nebo kvartálně. Manažeři tak přecházejí od pouhého konstatování minulých výsledků k učení se o budoucnosti a diskutují nejen o dosažených výsledcích, ale také o tom, zda byla naplněna jejich očekávání. Strategická zpětná vazba a proces učení se uzavírá cyklus. Tento proces 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.

Poslední dvě kapitoly jsou nezbytnou součástí, či dokonce podstatou, metody BSC. Pokud chce podnik úspěšně využívat této moderní metody, jak měřit výkonnost podniku, nestačí pouze samotná implementace a nadefinování jednotlivých KPI. Je to nekončící proces, který se opírá o komunikaci a je završen zpětnou vazbou ve smyslu učení se z minulých výsledků, chyb a následné inovaci v podobě nově nadefinovaného BSC. Nikdo totiž není schopen na začátku implementovat takový BSC, který by dokonale fungoval a obešel se v budoucnosti beze změny.

2.7 Organizační jednotka⁴¹

Jelikož je většina podniků diverzifikovaných, může být vytvoření BSC pro podnik jako celek do začátku dost těžký úkol. BSC jsou nejlépe definovatelné pro tzv. strategické podnikatelské jednotky (dále SBU – Strategic Business Units). Ideální SBU zahrnuje aktivity v celém hodnotovém řetězci a co je nejdůležitější, má svou vlastní, dobře definovanou strategii.

Jakmile je pro podnikatelskou jednotku BSC vyvinut, stává se základem pro BSC jejích jednotlivých oddělení a funkčních jednotek jako právě SBU. Poslání a strategie těchto oddělení

⁴⁰ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 25-27

⁴¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 41

mohou být formulovány v rámci jejich BSC. Manažeři jednotlivých oddělení potom mohou vytvořit BSC odpovídající tomuto poslání a strategii. Takto BSC prostupuje celou jednotkou až k jednotlivým centřům odpovědnosti a umožňuje jim nerušené zpracovávání jejich cílů.

Důležitým prvkem plánovacího procesu je určení vztahů mezi jednotlivými SBU. Propojení s ostatními SBU poskytuje příležitost k vzájemnému posilování a sdílení nejlepších zkušeností.

3 Řízení podnikové strategie⁴²

Když podnik sestaví BSC, měl by ho brzy zapojit do svých manažerských systémů. Bylo zjištěno, že BSC umožňuje manažerům překlenout mezeru, která se často vyskytuje v podnicích a spočívá v tom, že vývoj a formulování strategie jsou zásadním způsobem odděleny od jejího zavádění. To je způsobeno bariérami v tradičních manažerských systémech.

Bariéry zavádění⁴³

Potenciál přínosu implementace BSC je, jak vyplývá z předchozích kapitol, velmi lákavý. Samotná implementace BSC však není jednoduchou záležitostí, i když je filosofie BSC jednoduchá a logická. Zvláště v současné situaci českých firem je mimo věcnou problematiku i problém v oblasti podnikové kultury a v oblasti motivace pracovníku pro aktivní přístup ke zvyšování výkonnosti. Ze strany manažerů a vlastníků českých firem je bezesporu zájem o moderní přístupy řízení, ale implementaci BSC brání řada bariér, které je nutno přednostně odstranit. Mezi hlavní z nich patří:

- V podnicích není soustavně prováděn benchmarking⁴⁴ a chybí hlubší znalost konkurence a trhu. Nejsou soustavně vytvářeny a naplňovány marketingové informační systémy.
- Strategické řízení podniku má formální a kampaňovitý charakter. Vize jsou velmi vágní a strategické cíle jsou formulovány obecně a pouze kvalitativně. Z důvodu špatné znalosti konkurence nejsou strategické cíle zaměřeny na hlavní faktory úspěchu.
- V důsledku obecně formulovaných cílů jsou investice nutné pro realizaci strategie vynakládány bez vazby na strategii podle uvážení managementu.
- Strategie není komunikována v rámci celého podniku a chybí motivace pracovníků pro její plnění.

⁴² KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 165

⁴³ ZBOŘILOVÁ, Z., *Projekt hodnocení a řízení výkonnosti ve společnosti XY*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008.

⁴⁴ „Je poznání vlastní pozice na trhu a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší.“
Zdroj: Wikipedia, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

- Dlouhodobě zanedbávaná problematika lidských zdrojů začíná být kritickým faktorem dalšího rozvoje. Podmínkou efektivnosti dalšího rozvoje podniku je i dosažení dohody o rozdělení vytvořené hodnoty mezi zákazníky, vlastníky, zaměstnance a dodavatele.
- BSC je nekončící proces, nekončí pouze samotnou implementací, je dále inovován.
- Komunikace jako platforma pro BSC, je nutné komunikovat nejen samotnou implementaci, ale i průběh a vývoj.
- Systém odměňování bývá častým problémem, zavádí ke změkčování jednotlivých měřítek ze strany manažerů.
- IT pouze podpora pro bezproblémové fungování v praxi, dochází ke zbytečnému přečeňování.

Z uvedeného je zřejmé, že při přípravě projektu implementace BSC musí být jako první krok postupu implementace zařazeno zhodnocení připravenosti podniku pro realizaci projektu. V rámci tohoto kroku se provede prověrka schopností a potenciálu podniku zvládnout úspěšně tento projekt.

4 Implementace manažerského programu⁴⁵

Zavedení metody Balanced Scorecard do podniku sice jeho strategii a vizi za management nevytvoří, ale může zvýšit šanci firmy na přežití.⁴⁶

BSC je novým nástrojem manažerů, který slouží k zaměření podniků na dlouhodobě úspěšné strategie, a to se dosud příliš nedařilo. Poskytuje určením nejdůležitějších cílů, na které by se měl podnik zaměřit, rámec pro strategický manažerský systém, který pořádá úkoly, informace a řadu dalších nezbytných procesů. Zavádí finanční měření ve vyváženějším manažerském systému, který propojuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli.

V žádném z podniků nezůstal BSC u prvotního účelu. Naopak se zdá, že prvotní aplikace vyvolávají proces změn, který sahá daleko za původní cíl.

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

Ne všechny pokusy o vytvoření a implementaci BSC jsou úspěšné. Příčinami neúspěchu jsou chyby ve struktuře a výběru měřítek a chyby v procesu vývoje a použití.

Zavedením nového manažerského systému založeného na BSC musí podnik donutit k určitým změnám. Pro efektivní implementaci nového systému změn je třeba dvou typů nositelů změn. Zprv je to manažeři, kteří tvorbu BSC usnadní a pomohou ho zavést jako nový manažerský systém. Zadruhé je to vedení, které jmenuje manažera, který bude strategický manažerský systém obsluhovat jako neustále se opakující proces.

Podniky zavádějí BSC z různých důvodů. Obecně lze říci, že podniky mohou konkrétních cílů dosáhnout vývojem výchozího BSC. Ale jeho vývoj a zvláště určování cílů, měřítek a záměrů odhalí mnohem širší a srozumitelnější způsoby jeho využití, než bylo původně zamýšleno.

⁴⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635. str. 232-247

⁴⁶ VODIČKA, M.: *Implementace Balanced Scorecard. Moderní řízení*. XXXVIII, 2, s. 30-32. 2003 ISSN 00268720. str. 30

Integrovaním BSC do manažerského kalendáře mohou být dále všechny manažerské procesy sladěny a zaměřeny na implementaci dlouhodobé podnikové strategie.

4.1 Fáze implementace⁴⁷

Projekty zavádění BSC systému můžeme obvykle rozčlenit do čtyř projektových fází:

- a) fáze syntézy modelu,
- b) fáze technické implementace,
- c) fáze organizační integrace,
- d) fáze technické integrace.

4.1.1 Fáze syntézy modelu

Během této fáze hledá organizace konsenzus mezi vizí, strategií a obvykle též tzv. klíčových měřítek výkonu (KPI – Key Performance Indicators). Na jejich základě jsou odvozená potřebná strategická měřítka a jejich cílové hodnoty. Pro každé měřítko je třeba definovat řadu atributů, jako jsou jednotky (dny, Kč, stížnosti...) či periodičita měření. Mimo tradičních finančních měřítek nelze opomenout zásadní nefinanční ukazatele výkonnosti (aspekty týkající se zaměstnanců a partnerů podniku, ukazatele výkonnosti procesů, schopnosti organizace pro neustálé zdokonalování a rozvíjení znalostí apod.)

4.1.2 Fáze technické implementace

V rámci této fáze jsou přijaté vize, strategie, klíčové faktory úspěchu, měřítka, transformovány do vlastního automatizovaného BSC systému. Jednotlivé kroky této fáze obvykle zahrnují instalaci softwarové aplikace, školení, tvorbu scorecardů, nastavení cílů a alarmujících hodnot měřítek, nastavení pravidel pro konsolidaci dat, definování potřebných grafů a pohledů na informace poskytované BSC systémem.

4.1.3 Fáze organizační integrace

Cílem je integrovat BSC systém s řídicími reportingovými procesy organizace a následně je komunikovat všem pracovníkům. BSC nemůže fungovat jako separovaný proces organizace. Jednotlivé kroky této fáze obvykle zahrnují určení pracovníků odpovědných za měření dat, komunikace cílů projektu směrem k zaměstnancům a přizpůsobení řídicích, reportingových a dalších strategicky zaměřených procesů.

⁴⁷ HANKA M., *Praktické využití BSC v organizaci*, Moderní řízení 3/2003, (citované dne 8.11.2007), [on-line], dostupné na internetu <<http://www.lbms.cz/Nastroje/ScoreCard/pdf/0303-MR-MH-Prakticke-vyuziti-BCS.pdf>>

4.1.4 Fáze technické integrace

Je provázaná za účelem snížení celkového úsilí potřebného pro sběr měřených dat. BSC systém je v této fázi integrovaný do provázaných IS/IT systémů, databází a datových skladů jako jsou systémy ERP či CRM.

Budování BSC je už samo o sobě pro organizaci velmi užitečnou a poučnou zkušeností. Organizace získává hlubší pohled na to, co a jak ovlivňuje její fungování a jaké jsou vzájemné souvislosti mezi jednotlivými strategickými prvky podniku. Avšak hlavního přínosu BSC je plně dosaženo až v okamžiku, kdy je systém rutinně používán v praxi.

PRAKTICKÁ ČÁST

Na základě konzultací se zástupci implementačního týmu je v praktické části analyzován utilitní trh jako prostředí, které je charakteristické pro vybraný podnik. Nejdříve je popsána historie, poté současný stav včetně obecného popisu utilitního prostředí na základě fungování podniku E.ON Česká republika s. r. o. V následující části je popsán E.ON IS Czech republic s. r. o. jako jeden z dceřiných podniků nadnárodní korporace E.ON, který se mimo jiné zabývá tvorbou a implementací BSC v rámci vlastního utilitního prostředí. Další část je věnována informačním systémům a informačním technologiím jako podpoře pro metodu Balanced Scorecard, přičemž jsou rozebrány jednotlivé komponenty uceleného informačního systému používaného v rámci utilitního trhu. Dále je analyzován konkrétní informační systém, vyvinutý podnikem SAP pro podporu strategického řízení. V další kapitole je rozpracována samotná praktická aplikace v podniku Západoslovenská energetika, a. s. včetně hodnotících soudů a návrhů na zlepšení.

5 Analýza současného utilitního trhu⁴⁸

Do oblasti utilit řadíme podniky nabízející služby, které souvisí s distribucí elektrické energie, plynu, vody, tepla, případně dalších služeb síťového charakteru. Pro tyto podniky je typické, že pracují s hodnotově velkými majetky na velmi rozsáhlých územích. Ještě nedávno byly tyto podniky vnímány jako nezajímavé s minimálním podnikatelským potenciálem, avšak v průběhu 90. let došlo k obratu a mnoho podniků nejen v Evropě, ale i u nás se stalo předmětem velkého podnikatelského a investorského zájmu. Aktuální vývoj v utilitách přináší nové funkční požadavky a nové technologie, které zahrnují online komunikaci, zpracování v reálném čase, komplexní tarifkaci zákazníků, nebývale širokou nabídku produktů a velmi silné konkurenční prostředí.

Pro zdůraznění pozice do jaké se dostaly utilitní podniky je významné podívat se o něco zpět. Vývoj je charakterizován ve třech etapách a ukazuje, jak se měnil důraz na jednotlivé aspekty řízení utilitních podniků a jak se v nich měnila váha IS/IT.

⁴⁸ ŽID N., MALOŠ M., Inovace IS v utilitním segmentu – návrhy a scénáře. VŠE Praha, Katedra informačních technologií, 2008. [on-line], dostupné na internetu <http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si-4-2008-zid.pdf>

5.1 Vývoj před rokem 1989

Výrobní zdroje, rozvodné sítě a další služby se nacházely v jedné centralizované organizaci. Existovala **silná regulace cen** až z úrovně ministerstva, stát určoval i mezinárodní propojení a spolupráci (orientace na východní země).

Byly připravené scénáře pro kritické stavy, vyhlášovány energetické stupně a omezována spotřeba ve vybraných periodách. Rýsovaly se první partnerství s vybranými velkoodběrateli, dominantní roli však stále drželo energetické centrum. Někteří velkoodběratelé si stavěli svoje pomocné energetické zdroje, aby nebyly totálně závislí. Neexistoval internet, a proto nebyla možná široká a rychlá informovanost pomocí portálů či extranetů.

Byl využíván model nasazování zdrojů dle ekonomické výhodnosti (kombinování tepelných, jaderných a vodních zdrojů). Již tenkrát byla schopnost řídit solidně problémy v dodávkách a problémy v sítích a předcházet tak krizovým situacím. Pro mimořádné stavy byly připraveny výrazné regulační stupně, jejich vyhlášení bylo striktně dodržováno. Fungovalo smluvní zajištění výpomocí ve špičkách ze zahraničních zdrojů. Zvažovaly se obrovské cenové rozdíly mezi odběry ve špičce a mimo špičku.

Energetika si mohla dovolit nákup kvalitních počítačů od IBM včetně řídicích počítačů. Vytvářela se první kategorizace velkoodběratelů podle hodnot zaznamenaných počítači.

5.2 Vývoj od roku 1990 do roku 2005

Začínají se objevovat **první kroky k decentralizaci. Výrobní podniky se oddělují od přenosových a distribučních.** Jednotlivé organizace se osamostatňují, ale využívají i společných aktivit. Postupně začíná zájem o jednotlivé podniky ze strany zahraničních.

Stát se výrazně angažuje v cenové regulaci. Již se neplete tolik do mezinárodní spolupráce (ta se rozšiřuje všemi směry tj. východ i západ) a snaží se prosazovat svoji energetickou politiku (doporučení pro šetření energií, dotace pro vybrané akce v oblasti vytápění).

Částečně se utlumuje vyhlásování energetických stupňů a omezování spotřeby. Velcí odběratelé energií se stávají aktivnější a částečně si již diktují vybrané podmínky. Zároveň umí dobře ovlivňovat svoji spotřebu tak, aby měly co nejnižší náklady na energie. Nastupuje internet a možnost vystavit řadu informací pro všechny či pro vybrané skupiny. Vytížení

mimo špičky je natolik efektivní, že se ceny denních a nočních tarifů pro maloobdoběratele sbližují.

Elektrické energie je relativní dostatek a **začíná se s ní obchodovat na burze**. Existuje více hráčů na trhu a i více různých obchodních modelů. Vstupem do EU se rozmazává hranice pro odběry a dodávky energií uvnitř a vně státu.

5.3 Vývoj od roku 2005

Decentralizace spojována s pojmem „unbundling“ (zákonem stanovené oddělení činností, které mají charakter přirozeného monopolu, od ostatních činností, které jsou a budou vystaveny konkurenci)⁴⁹. **Stát se snaží omezovat monopolní chování, podniky se však často slučují a spojují se zahraničními partnery.**

Postupně se mění úkoly energetického regulačního úřadu (sledování přiměřenosti nákladů a zisku). Stát si ponechává vliv nepřímý (např. na ceny energií zastoupením v dozorčích radách apod.). Státní politika tlačí na úspory ve spotřebě energií a tím na podporu kvality životního prostředí a též splnění vybraných doporučení EU. Stát tlačí na posílení výroby energií z obnovitelných zdrojů.

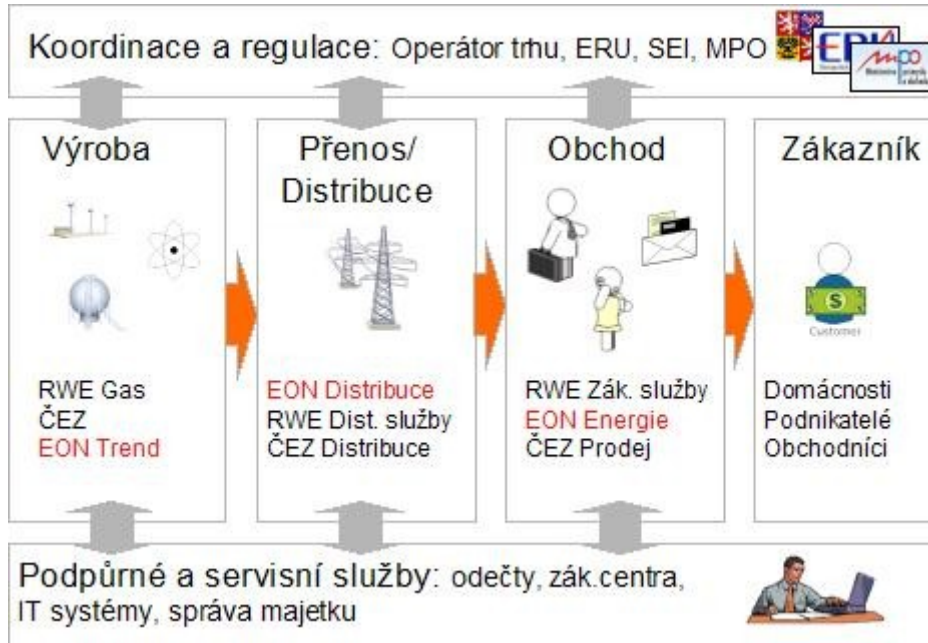
V ovlivňování spotřeby se stávají dominantním nástrojem ceny energií. Velcí odběratelé již umí řídit vlastní spotřeby energií a umí nacházet úspory. Narůstá počet podniků (mimo energetiku), které radí i středním odběratelům jak dosáhnout úspory energií. Rozvíjejí se informační portály umožňující jak informovanost odběratelů, tak i samoobslužný výběr různých obchodních modelů spolupráce. Do popředí se dostává zájem o maloobdoběratele (domácnosti) a jejich motivace k úsporám. Objevují se první nabídky balíčků služeb (často překračují hranice pouhé dodávky energií).

5.4 Utility dnes

Mezi největší dnešní utilitní podniky v České republice patří ČEZ, RWE, E.ON. Pro tyto podniky je charakteristické vnitřní uspořádání. Jde však o několik samostatných organizačních jednotek navzájem se doplňujících (viz obrázek Utilitní trh). Jejich rozdělení je dáno podmínkami unbundlingu, nicméně členění jednotlivých hráčů bývá složitější (např. na servisní organizace zajišťující služby formou outsourcingu).

⁴⁹ <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/unbundling>

Obrázek 3 - Užití trh



Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Užití trh E.ON je tvořen řadou subjektů (viz obrázek). Díky mohutnému vývoji v oblasti informačních a telekomunikačních technologií byly vytvořeny předpoklady pro rozdělení hodnotového řetězce užitího průmyslu - od výroby přes přenos, distribuci a obchod (nákup a prodej) až ke spotřebě - na jednotlivé, samostatně podnikající "licencované" činnosti. Nově vzniklé podnikatelské prostředí umožňuje koncovému zákazníkovi právo volby, výběr svého dodavatele energie, a tím ve svém důsledku vystavuje všechny subjekty v řetězci přidané hodnoty konkurenčnímu prostředí, s výjimkou přirozených technologických monopolů (přenos, distribuce), které zůstávají regulovány.

E.ON Trend (výroba) – zajišťuje činnosti spojené s výrobou elektrické energie, výrobou tepla a těžbou plynu. Pro tyto účely využívá veškeré dostupné zdroje – atomovou, větrnou, sluneční a vodní energii, biomasu, LPG, CNG, naftu, uhlí apod. V rámci poskytování služeb se neorientuje pouze na lokalitu daného státu, ale své „výrobky“ poskytuje mezinárodně. Z tohoto pohledu je také mezinárodně ovlivnitelná, ať už z hlediska vývoje konkurenčních cen, tak z hlediska politické situace (např. kauza s plynem z Ruska poskytovaném přes Ukrajinu).

E.ON Distribuce (přenos/distribuce) – zabývá se činnostmi spojenými s přenosem (nadmárodní soustava, páteřní národní síť) nebo distribucí (regionální síť) dané utility zákazníkovi. Zákazníkem se v tomto případě převážně rozumí podnik, zabývající se obchodováním, nikoliv konečný spotřebitel. Tato část procesu má majoritně převážně

monopolní charakter a je velmi regulovaná státními institucemi. Tlak je na poskytování služeb za co nejnižší ceny.

E.ON Energie (obchod) – nakupuje danou utilitu od výrobce a ve formě „produktů“ ji prodává zákazníkům. Ti jsou převážně finálními spotřebiteli, ale mohou být i dalšími prodejci. Kromě vlastního nákupu od výrobců, platí i ceny spojené za přenos a distribuci daného média do konkrétního předávacího místa. Podnik je zaměřen na zisk.

Servisní organizace (např. E.ON IS) – nejsou vyžadované žádnou legislativou, nicméně většina nejvýznamnějších hráčů na trhu je má. Formou outsourcingu zajišťují servisní činnosti pro jednotlivé podniky. Jedná se např. o služby IT, účetnictví a controlling, personalistiku ale i např. činnosti obchodních kanceláří, odečetů či výstavby a údržby sítí.

Zákazník – vystupuje v roli finálního spotřebitele. V rámci celého procesu má možnost určit si vlastního obchodníka, popřípadě se sám stát obchodníkem. Za celý proces fakturování nákladů přebírá zodpovědnost obchodník, nicméně to není podmínkou.

Koordinace a regulace – tvoří nedílnou součást celého procesu. Je tvořena zejména těmito subjekty:

- Operátor trhu – zajišťuje vzájemnou bilanci obchodu mezi výrobcí, distributorem a obchodníkem.
- Energetický regulační úřad / Státní energetická inspekce / ministerstva – tvoří regulační složku, snaží se o rozumné řízení vývoje cen, tlačí podniky k demonopolizaci a zajišťují legislativní pravidla.

5.5 *Důsledky změn*⁵⁰

V tomto turbulentním prostředí tak byl, a stále je ovlivňován každý subjekt energetického, či obecněji utilitního trhu. Přitom nelze jasně říci, kdy a kde se probíhající změny ustálí. Charakteristický tak je stav, kdy výrobci, distributoři i obchodníci musí měnit či přizpůsobovat svoji strategii, své podnikatelské cíle, či procesní model organizace, ale i podnikovou kulturu či skladbu zaměstnanců. Bez ohledu na zvolenou strategii či podnikatelské cíle má však kontinuální změna energetiky pod taktovkou všudypřítomných ekonomických tlaků ještě jeden důsledek: neustálé přizpůsobování IT systémů, bez nichž již

⁵⁰ ŽID N., MALOŠ M., Inovace IS v utilitním segmentu – návrhy a scénáře. VŠE Praha, Katedra informačních technologií, 2008. [on-line], dostupné na internetu <http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si-4-2008-zid.pdf>

dnes žádná utilita nemůže fungovat, natož pak přežít. A nároky na IT vsutku nejsou nízké. Šéfové IT by to shrnuli jasně a pregnantně: musí se rychle přizpůsobit požadovaným změnám, musí být flexibilní, a přitom musí vystačit s omezenými lidskými i finančními zdroji, které podniky mají. Řešením je maximálně robustní využití velkých programových nástrojů (jako jsou SAP, Oracle či Microsoft) a doplnění zbývajících či nově požadované funkčnosti samostatným systémem, který do celkového řešení bude zaintegrován.

6 Obecné informace o E.ON IS Czech republic s. r. o.⁵¹

E.ON IS Czech republic s.r.o. (dále E.ON IS) je jedním z hlavních dodavatelů komplexních řešení a služeb v oblasti informačních technologií s orientací na utilitní sektor v České republice. V tomto sektoru patří E.ON IS mezi nejsilnější podniky na trhu.

E.ON IS je součástí nadnárodní skupiny E.ON IS se sídlem v Německu. Další dceřiné podniky lze nalézt v Bulharsku, Itálii, Maďarsku, Rumunsku, Slovensku, Švédsku, a také ve Velké Británii. V současné době pracuje v nadnárodní skupině E.ON IS přibližně 3000 zaměstnanců.

Skupina E.ON IS je poskytovatelem IT služeb pro skupinu E.ON a jedním z poskytovatelů IT služeb pro evropský průmysl s utilitami. Trh s elektřinou, plynem, vodou a dalšími médii se mění a liberalizuje. Podniky utilit jsou nuceny flexibilně přizpůsobovat svoje obchodní procesy tak, aby tyto procesy pro různé cílové skupiny a různé produkty optimálně podporovaly podnikatelskou strategii. Nezbytností je přitom podpora ze strany informačních systémů a informačních technologií (IS/IT).

Kompetence E.ON IS Czech Republic s.r.o. zahrnují celý životní cyklus řešení informačních systémů a technologií:

- strategické konzultace a IT koncepty,
- vývoj zákaznických systémů a IT řešení,
- implementaci, integraci a řízení hardwarových a softwarových systémů zákaznické podpory,
- poskytování „on-site“ zákaznických služeb.

Hlavním sídlem E.ON IS Czech Republic jsou České Budějovice, další pobočky se nacházejí v Praze a Brně. E.ON IS Czech Republic s. r. o. se řadí s přibližně 200 zaměstnanci mezi středně velké firmy.

⁵¹ <http://www.eon-is.cz/html/cs/corporate/index.html>

7 Informační systémy v utilitních podnicích

V rámci utilitních podniků je využívána řada informačních systémů. Nejdříve budou rozebrány jednotlivé komponenty, poté aplikace SAP Strategic Enterprise Management a nakonec samotná implementace BSC v pojetí SAP.

7.1 Komponenty informačního systému⁵²

Jednotlivé podniky se dnes neobejdou bez podpory uceleného informačního systému. Ten je tvořen těmito komponenty:

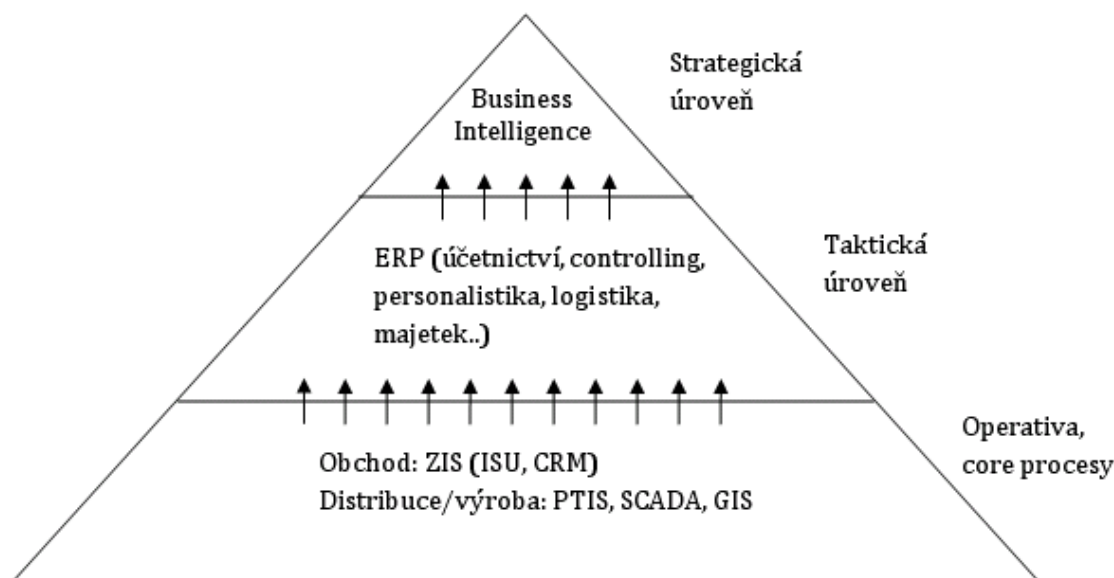
- **ERP (Enterprise Resource Planning)** – tvoří část informačního systému, který zajišťuje v rámci utilitních podniků převážně podpůrné procesy (účetnictví, personalistika, logistika, správa majetku).
- **ZIS (zákaznický informační systém)** – tvořící jádro pro poskytování služeb související s dodávkou médií, odečty, fakturací a styku se zákazníkem jako ISU či CRM. V této oblasti se uplatňují specializované aplikace nebo nejrůznější odvětvová řešení jako např. SAP for Utilities apod.
- **TIS (provozně-technický informační systém)** – podporuje činnosti v oblasti správy a rozvoje distribuční sítě. Je často úzce integrován s GIS nebo SCADA.
 - GIS - grafický informační systém
 - SCADA systémy - nástroje pro řízení distribuční sítě v reálném čase
- **Business Intelligence** – řešení umožňující získat z provozních dat informačních systémů informace, které podnikům následně slouží pro strategická i operativní rozhodování. V rámci nasazení těchto systémů se řada přístupů a metod moderního řízení jako je např. Balanced Scorecard, manažerské kokpity, predikce, rozhodovací stromy apod. Do této oblasti také spadá téma této práce.

⁵² BASL J., Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti. 1. vydání. Grada Publishing, spol. s r. o. Praha 2002. ISBN 8024702142 144 s.

- **Ostatní** – řada dalších, většinou průřezových systémů, sloužících pro zjednodušení dílčích procesů (Intranet, Document management systémy, workflow apod.).

Jedním z nezbytných předpokladů IS pro poměrně složité procesy utilitního sektoru je požadavek na vzájemnou integraci jednotlivých komponent (viz obrázek níže).

Obrázek 4 - Integrace informačních systémů



Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

7.2 *SAP Strategic Enterprise Management*⁵³

Konkrétním uceleným IT řešením, používaným podnikem E.ON IS, pro podporu BSC nabízí SAP Strategic Enterprise Management (dále SEM). Jeho jednotlivé komponenty jsou:

Business planning and simulation

Komponenta Business Planning and Simulation obsahuje funkce podpory integrovaného strategického a operativního plánování na základě multidimenzionálních datových struktur. Mezi tyto funkce patří: vytváření dynamických a lineárních obchodních modelů, modelování a simulace různých scénářů, jejich plánování a vyhodnocení s ohledem na obchodní rizika, rezervace zdrojů jako součást obchodního plánování, navazující podnikové plánování a průběžné prognózování v návaznosti na cílové hodnoty klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).

⁵³ SAP SEM, <http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>

Business consolidation

Komponenta Business Consolidation obsahuje funkce pro finanční konsolidaci a hodnotově orientované účetnictví. Mezi tyto funkce patří: automatizované hodnotově orientované účtování, automatizované přiřazování a rezervace (např. aktiv k odpovídajícím jednotkám), převod měn, mezijednotkové eliminace a konsolidace kapitálových účastí, konsolidace v závislosti na různých interních metodách účetnictví a v souladu s místními a mezinárodními legislativními účetními předpisy (US-GAAP, IAS).

Corporate performance monitor

Komponenta Corporate Performance Monitor obsahuje podporu pro definování, analýzu, zobrazení a interpretaci klíčových ukazatelů výkonnosti. Tyto funkce využívají nové techniky zobrazení zvyšující efektivitu řídicí práce. Systém obsahuje úplnou infrastrukturu, která umožňuje řízení výkonnosti a souvisejících komunikačních procesů uvnitř celé organizace a s obchodními partnery. Tato aplikace rovněž podporuje vytváření vlastních interpretačních modelů, jako například metody vyvážených ukazatelů (**Balanced Scorecard**), stromové hierarchie ukazatelů (Value Driver Trees) a scénářů manažerského kokpitu (Management Cockpit). Právě implementace metody Balanced Scorecard na bázi komponenty SAP SEM-CPM je předmětem této práce.

Business information collection

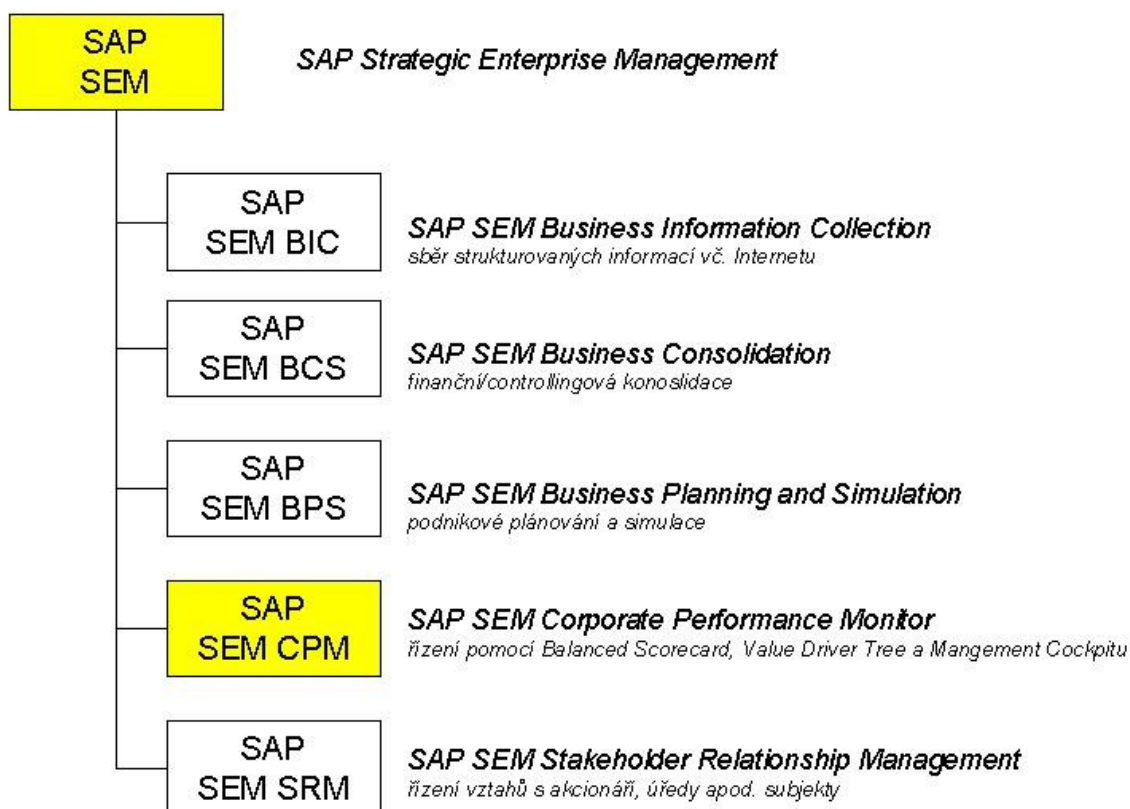
Komponenta Business Information Collection obsahuje funkce pro automatický a poloautomatický sběr strukturovaných a zejména nestrukturovaných obchodních informací z interních a externích zdrojů. K těmto funkcím patří podpora celého logistického informačního řetězce pro získání zdrojů (například o konkurentech nebo trzích ze sítě internet): automatické hledání příslušných obchodních informací, úpravy, strukturování, propojení se strukturovanými kvantitativními informacemi a distribuce informací.

Stakeholder relationship management

Komponenta Stakeholder Relationship Management obsahuje funkce pro podporu procesu komunikace se zainteresovanými stranami: zainteresované strany jsou pravidelně a systematicky informovány o obchodní strategii a jejím vlivu na vývoj hodnoty z jejich pohledu - buď pomocí služeb typu push (např. automatických zpráv elektronické pošty), nebo služeb typu pull (např. portál sítě WWW Enterprise Stakeholder). Tato aplikace podporuje

také strukturovaný souhrn zpětných vazeb od zainteresovaných stran a jejich následné předání dalším aplikacím (SEM-CPM a SEM-BPS).

Obrázek 5 - SAP Strategic Enterprise Management



Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

7.3 Implementace metody Balanced Scorecard v pojetí SAP

Jednou z nejdůležitějších schopností podniku je umění převést strategii do běžné činnosti. To je stále obtížnější ve větších a složitějších podnicích, kde je vzdálenost mezi těmi, kdo strategii formulují a těmi, kteří strategii provádějí, značná.

SAP Strategic Enterprise Management poskytuje koncepty a nástroje, které jsou potřeba ke stanovení strategického směru a k dosažení výhod z definované podnikové vize. Metodou Balanced Scorecard se v rámci SAP-SEM zabývá modul CPM (Corporate Performance Monitor).

Výchozím podkladem pro SAP-SEM jsou výstupy projektu BSC. V rámci tohoto projektu byli definované veškeré objekty BSC (perspektivy, strategické cíle, ukazatele,...).

Nejprve je nutné provést určitá nastavení potřebná pro bezchybnou funkčnost SAP-SEM:

- a) Nastavení SAP Business Warehouse pro SAP SEM** – v prostředí BW je třeba nastavit přenosová pravidla pro data z vnitropodnikových systémů (Money S3 – účetnictví) tak, aby se ukládala do BW. Založením odpovídajících datových struktur, tzv. infokostek, docílíme toho, aby se všechna data třídila podle potřeby (náklady, výnosy,...).
- b) Nastavení v prostředí SEM-BSC** – nejprve je nutné definovat názvy všech objektů BSC, tedy strategií, perspektiv, strategických cílů a ukazatelů. Druhým krokem je potřeba provázat tyto objekty mezi sebou, to znamená, že BSC se rozpadá do strategií, každá ze strategií se rozpadá do čtyř perspektiv, každá perspektiva má určené konkrétní strategické cíle a každý strategický cíl je sledován pomocí několika ukazatelů.
- c) Nastavení nezávislá na BSC** – před založením vlastních scorecardů je nutné definovat společné prvky pro všechny BSC (status a skóre, hodnotová pole, trendy, vzorce pro výpočet a další). Tyto činnosti jsou tou pravou „mravenčí“ prací během implementace metody BSC v podniku (viz dále). Pomocí tzv. reportu dat jsou tyto vzorce schopny si brát odpovídající data z infokostek a provádět tak potřebné výpočty.
- d) Nastavení jednotlivých BSC** – každý BSC se skládá minimálně z jedné strategie, perspektivy a strategického cíle, ke kterému jsou přiřazovány ukazatele z katalogu. Každý prvek BSC, včetně samotného scorecardu, má přiřazenu zodpovědnou osobu a časový rozsah platnosti. Zodpovědnou osobou je zde myšlena osoba, která je zodpovědná za definici a metodiku vyhodnocení daného prvku BSC. Pro každý ukazatel v rámci BSC je nutné nastavit tyto hodnoty:
- Odpovědnou osobu a období platnosti.
 - Typ stanovení statusu.
 - Založit příslušná hodnotová pole.
 - Vzorec pro výpočet skóre a tabulku přiřazení.
 - Graf – umožňuje grafické znázornění sledovaného ukazatele.

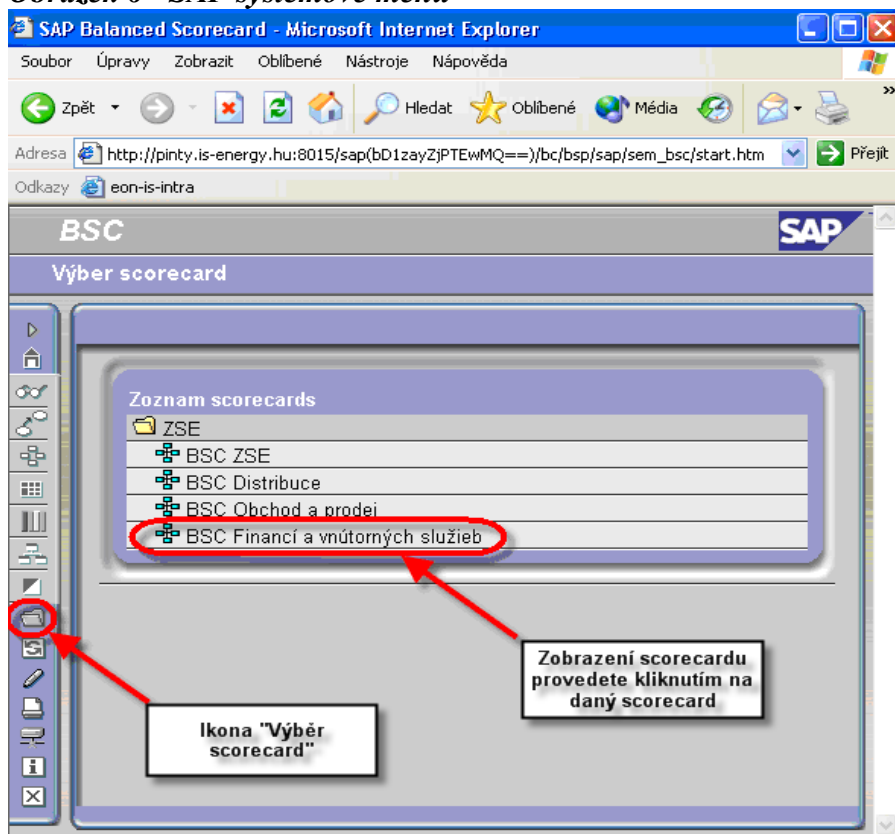
- Výkazy – ke každému ukazateli lze přiřadit další výkazy v BW, které si uživatel může při analýze KPI přímo vyvolat a slouží k získání dodatečných informací.

e) **Vyhodnocení dat BSC (výkazy)** – pro vyhodnocení dat je možné využít buď standardní prostředí SAP, nebo zobrazit BSC v prostředí internet Exploreru.

Corporate Performance Monitor – Balanced Scorecard

Uživatelské prostředí BSC je většinou realizováno prostřednictvím webového prohlížeče. Přihlášení se do systému umožňuje uživatelům velmi snadný přístup k podnikovým BSC. V systémovém menu je schopen přepínat mezi jednotlivými scorecardy a perspektivami (viz obrázek níže).

Obrázek 6 - SAP systémové menu






Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Nedílnou součástí této aplikace jsou tzv. „view analýzy“. Ty představují možnost detailně analyzovat dosažené výsledky jednotlivých BSC objektů (strategií, perspektiv, cílů, ukazatelů,...). Jsou vyhodnocovány pomocí předem stanovené metodiky.

Ikony statusu – představují velmi jednoduchou a přehlednou informaci o stavu daného objektu. Jedná se o symboly ikon s definovaným hodnotícím popisem.

Tabulka 1 - Ikony statusu

Status	Krátký text	Interval
1 	Velmi dobrý	70 ≤ X < 100
2 	Střední	30 ≤ X < 70
3 	Nedostatečný	0 ≤ X < 30

Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Skóre – pro vyhodnocení konkrétního objektu BSC je potřeba stanovit tzv. skóre. To vyjadřuje úspěšnost plnění daného objektu BSC (strategie, perspektivy, ukazatele). Je základní podstatou metody Balanced Scorecard. Jednotlivé klíčové ukazatele a jejich plnění se převádějí na skóre/body (např. 1-100). Z pohledu vyhodnocení ukazatelů je nepodstatné, zda je ukazatel méně nebo více důležitý, v rámci vyhodnocení mohou všechny ukazatele dosáhnout stejného skóre (např. 1-100). Vyhodnocení výsledků jednotlivých úrovní BSC (strategie, perspektivy, cíle a ukazatele) je závislé na dosažení skóre nižší úrovně a stanovené metodě agregace do úrovně vyšší. Je tedy zřejmé, že skóre vyšších úrovní BSC se nakonec odvíjí od dosažených výsledků klíčových ukazatelů (nejnižší úroveň).

7.4 Metodika převedení ukazatelů na skóre

Kromě velmi líbivých a honosných slov na metodu BSC, tak jak nám o ní mluví literatura, stojí v pozadí mnoho úsilí a mravenčí práce. Žádná literatura totiž nenabízí možnost předlohy v podobě konkrétních strategií, strategických cílů či ukazatelů, kterých by měl podnik pro svoji potřebu využít.

Nikde není psáno, že utilitní podniky by se měly řídit strategií zvyšování EBITu, ale poskytují pouze teoretický rámec, který by měl každý podnik přizpůsobit svým potřebám, neboť jen vrcholoví manažeři nejlépe znají podnikové prostředí a vědí, které cíle a ukazatele pro ně mají význam, aby je sledovali.

Během uvažování o návrhu konkrétní metodiky převádění ukazatelů na skóre, jsem se setkal s několika nelehkými úkoly. Když pominu prvotní problém ve kvalitně sestavených strategiích, cílech a ukazatelích a budu uvažovat o vhodně sestavené strategické mapě, pořád ještě není vyhráno a neznamená to, že je metoda BSC u konce. Na to by neměli manažeři, zodpovědní za implementaci metody, zapomínat.

Jednotlivé úkoly, tak jak jsem se s nimi setkal při uvažování o návrhu metodiky:

- a) Jak vyhodnocovat ukazatele?
- b) Směr funkce
- c) Průběh funkce
- d) Váha ukazatele
- e) Převedení skóre na ikony

Nutno podotknout, že všechny tyto úkoly jsou zpracovávány čistě subjektivně. Dá se říci, že co manažer, to jiný pohled na problematiku, proto by měly podléhat potřebě neustálé komunikace.

7.4.1 Jak vyhodnocovat ukazatele?

Prvotní problém spočívá v potřebě najít způsob, jakým budou jednotlivé ukazatele vyhodnocovány. Nabízí se nám totiž nespočet variant. Nejdříve je ale nutné nastavit proměnné: „a“ = skutečnost

„b“ = plán

„c“ = cíl

Dalším krokem je najít možnosti, tedy najít vzorce, podle kterých budou ukazatele vyhodnocovány. Několik variant nabízí následující tabulka.

Tabulka 2 - Vyhodnocovací vzorce

ID vzorce	Kategorie vzorce	Počet argumentů	Vzorec (dlouhý text)
0000000001	Vzorec customizin...	1	a
0000000002	Vzorec customizin...	2	a - b
0000000003	Vzorec customizin...	2	a / b
0000000004	Vzorec customizin...	3	a / b - c
0000000005	Vzorec customizin...	2	(a - b) / a
0000000006	Vzorec customizin...	2	(a - b) / b

Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Záleží na podniku, jaký způsob vyhodnocování ukazatelů si zvolí, nicméně některé ukazatele má význam hodnotit pomocí absolutní hodnoty, některé odchylkou od plánu a některé, jako např. „cash-flow“, odchylkou od cíle.

Ukazatel typu „cash-flow“ je charakteristický tím, že největší příliv peněz bývá většinou ke konci roku. To vylučuje sledování na základě odchylky od plánu, jelikož by ukazatel

v průběhu roku vycházel v červených číslech. Naopak sledování na základě odchylky od cíle nám umožní potřebnou flexibilitu při vyhodnocování.

7.4.2 Směr funkce

V pořadí druhým úkolem manažerů je určit směr, jakým půjde funkce ukazatele. To znamená, že je potřeba stanovit, pro podnik rozhodující, minima a maxima jednotlivých funkcí.

V případě, že se bude podnik orientovat na dosahování „Zisku“ a bude se hnát za co nejvyššími čísly, bude funkce ukazatele jednoznačně rostoucí. Záleží na tom, zda si zvolí maximum (tedy skóre 100 bodů) v hodnotě 5 mil. Kč nebo 10 mil. Kč. Je na příslušném manažerovi, zda se bude hnát za vyššími cíly oproti předchozímu období, tak jak o nich mluví i literatura, či se bude držet při zemi, vzhledem k tomu, že má zájem na splnění daného cíle vzhledem k vazbě na jeho odměnu.

7.4.3 Průběh funkce

Ale ani v případě zisku není praktické hnát se za co nejvyššími čísly, proto je mimo směru nutné zvolit i průběh funkce ukazatele. Jde tedy o to, stanovit nejen minimum a maximum ukazatele, rozhodující pro podnik, ale také cestičku z minima do maxima. To znamená, s trochou nadsázky, nakreslit pro každý ukazatel průběh jeho funkce do grafu. Jinak bude vypadat průběh funkce u ukazatele „*Spokojenost zaměstnanců*“, jinak u „*Fluktuace zaměstnanců*“ a jinak u výše zmiňovaného „*Zisku*“.

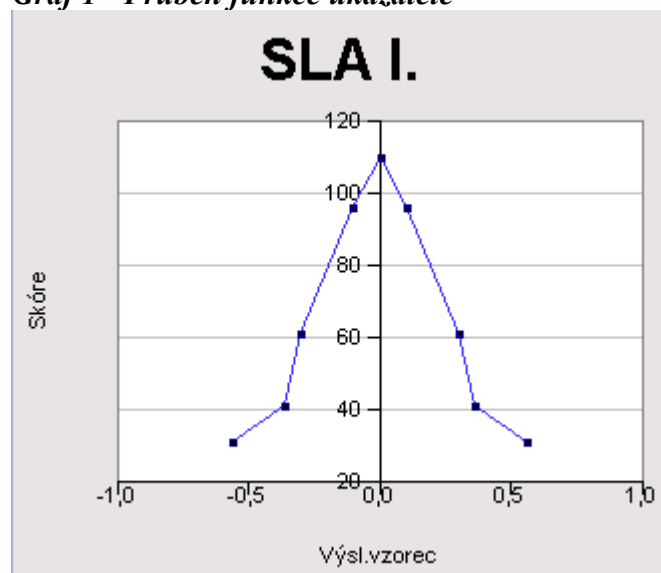
„*Spokojenost zaměstnanců*“ by se dala vyjádřit intervaly od 0 do 30 % jako skóre 0 bodů. Od 30% do 80% jako lineárně rostoucí křivka, tomu také odpovídající bodové ohodnocení od 0 do 100 bodů. Nakonec interval 80% - 100% jako plné skóre 100 bodů.

Funkce ukazatele „*Fluktuace zaměstnanců*“ bude mít odlišný průběh. Nejprve by se dala určit jako klesající, čím menší fluktuace, tím lepší, tudíž tím větší bodové ohodnocení. Znamenalo by to, že 0% fluktuace zaměstnanců by přinesla 100 bodů. Ale není snadné říci, že je to pro podnik ideální stav. Žádný manažer nejspíš nemá zájem na tom, aby jeho zaměstnanci jednoduše zlenivěli, proto se bude snažit sledovat fluktuaci na nenulovém čísle. Pro příklad budeme uvažovat o ideálním stavu za 100 bodů jako o 5% fluktuaci. Jelikož se skutečná hodnota může pohybovat okolo požadovaného stavu v obou směrech, je potřeba stanovit dvě minima, která budou hraniční pro získání bodového ohodnocení. Intervaly budou tedy

např. od 0% do 15% fluktuaace, přičemž vrchol je v 5%. Od 0% do 5% bude funkce lineárně rostoucí, od 5% do 15% bude potom lineárně klesající. Podle toho také příslušné skóre.

Pro ukazatel „Zisk“ bude křivka podobná jako u „Fluktuaace zaměstnanců“. Je tedy na samotném manažerovi v jaké výši stanoví maximum. Ovšem je potřeba přihlédnout k nutnosti odvádět ze zisku daně, proto nebude v zájmu podniku hnát se za co nejvyššími čísly, ale stanoví si maximum, kterého bude chtít dosahovat (viz graf).

Graf 1 - Průběh funkce ukazatele



Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Graf je ukázkou nastavení pro jeden z ukazatelů v rámci BSC ZSE, a. s. Na ose x jsou odchylky od požadovaného stavu v %, přičemž 0,5 znamená odchylku 50 %. Na ose y jsou potom příslušná bodová ohodnocení s tím, že je možné dosáhnout skóre až 110 bodů, což samotná metoda ani literatura nevyklučují.

7.4.4 Váha ukazatele

Řeklo by se, že to nejtěžší je za námi, ale zdaleka tomu tak není. Další z úkolů, kterým jsem i já musel čelit, bylo najít způsob jakým ohodnotit jednotlivé ukazatele. Znamená to, přiřadit každému z ukazatelů jeho váhu ve srovnání s ostatními.
















Vzhledem k tomu, že je pro každý strategický cíl sledováno několik ukazatelů, je potřeba jim přiřadit určitou váhu, tedy jak je pro nás konkrétní ukazatel důležitý. Ani tohle v žádné literatuře nenajdeme. Nikde není psáno, že ukazatel „EBIT divize“ by měl mít větší hodnotu než „Náklady divize“. Je jen na samotném manažerovi, jak si kterého ukazatele váží.

Přirazování vah k ukazatelům je součástí agregace do vyšších úrovní.

7.4.5 Převedení skóre na ikony

Posledním úkolem je převést jednotlivá skóre na ikony. Ikony jsou to první, co na manažera bliká a signalizuje mu, kde je nějaký problém. Návrh ikon v podniku ZSE, a. s. je v následující tabulce.

Tabulka 3 - Ikony statusu

	✘	Nedefinováno						
1		Velmi dobrý	96		X		110	<input checked="" type="checkbox"/>
2		Dobrý	61		X		96	<input checked="" type="checkbox"/>
3		Střední	41		X		61	<input checked="" type="checkbox"/>
4		Dostatečný	31		X		41	<input checked="" type="checkbox"/>
5		Nedostatečný	0		X		31	<input checked="" type="checkbox"/>

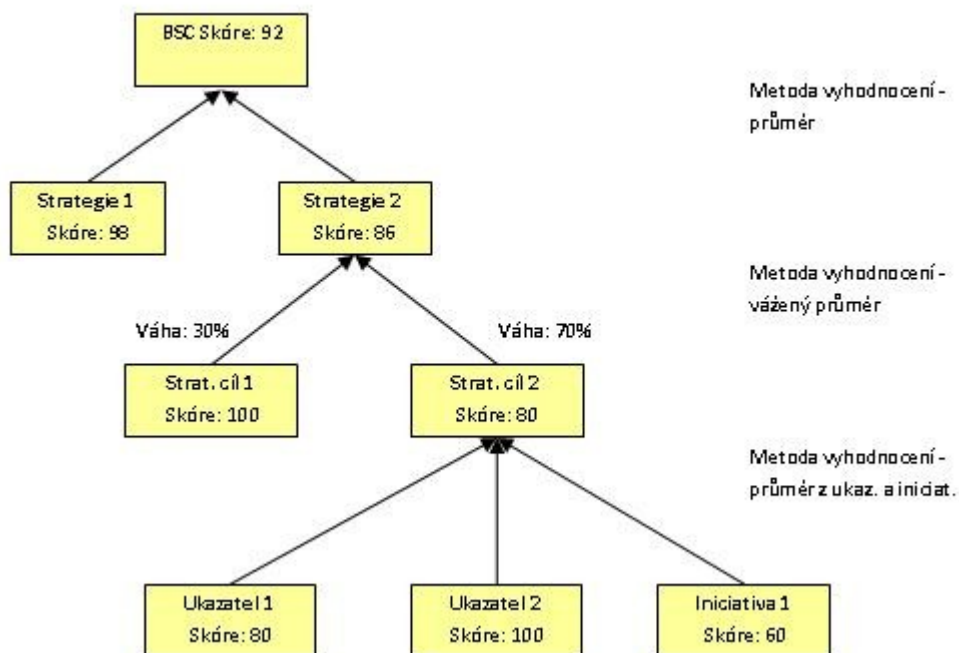
Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Převádění skóre na ikony má souvislost i s vazbou BSC na odměňovací systém. Pokud by dosáhl ukazatel skóre, podle kterého by mu byla přiřazena ikona statusu „*Velmi dobrý*“, byl by manažer ohodnocen např. prémie ve výši 10 % z jeho platu. V případě, že by skóre dosáhlo pouze statusu „*Dobrý*“ dosáhla by prémie 5 %. V ostatních případech už by byl manažer bez prémie. Toho si je samozřejmě vědom, proto mu nemusí až tak záležet na dosahování vyšších cílů, ale na dosahování cílů osobních. V důsledku toho je schopen upravit jednotlivé ukazatele, měřítko, výsledky ve svůj prospěch.

7.5 Metodika agregace do vyšších úrovní

Existuje několik způsobů, jakými převádět jednotlivá skóre z nižších pater pyramidy BSC do těch vyšších.

Graf 2 - Metodika agregace do vyšších úrovní



Zdroj: materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Uvedený graf nám znázorňuje, jakým způsobem dochází k vyhodnocování jednotlivých pater pyramidy BSC. Po dosažení konkrétních výsledků jsou ukazatele ohodnoceny podle předem stanovené metodiky. Např. při dosažení hodnoty ukazatele „Schopnost vymáhání pohledávek“ nad 50 % je ukazateli přiřazeno skóre 100. Pokud by byla hodnota okolo 30 %, skóre by dosahovalo hodnoty např. 60. Podobně je to i v případě porovnávání skutečného stavu s plánovaným. U ukazatelů typu tržeb je praktické stanovit skóre vzhledem k požadovanému stavu. Tedy plánovaný jeden milion Kč tržeb se rovná 100 bodů. Porovnáním skutečného stavu s plánem určíme skóre příslušného ukazatele. Spodní patro pyramidy je poté vyhodnoceno jednoduchým zprůměrováním jednotlivých skóre. Tím bylo dosaženo 80 bodů pro strategický cíl č. 2, ten se na rozdíl od cíle č. 1 podílí na vyhodnocení strategie divize č. 2 70 % vahou. Jednoduchým přepočtem dojdeme k závěru, že skóre za celkové BSC dosahuje hodnoty 92 bodů. Tento výsledek by se v systému projevil ikonou statusu 🟢 a hodnocením „velmi dobrý“. To vše pokud opomeneme, že jsme pro zjednodušení příkladu přeskočili patro pyramidy s perspektivami. Tímto způsobem jsou strategie rovnou rozděleny na strategické cíle bez ohledu na to, ke které perspektivě jsou vázány.

Celá takhle stanovená metodika postupu vyhodnocování skóre jednotlivých objektů BSC je pouze subjektivní záležitostí, to znamená, že by měla být opět předmětem neustálé komunikace. Nikdo totiž není schopen při původní implementaci metody určit hodnoty tak,

aby se již během užívání neměnily. Navíc kolikrát dochází ke zkreslování nastavených hodnot vzhledem k vazbě členů řešitelského týmu na odměňovací systém.

V každém případě jde o to, postavit vedle sebe skóre všech ukazatelů v rámci daného strategického cíle. Poté už záleží na způsobu, jakým se na daný cíl podíváme. Lze dosáhnout několika odlišných výsledků.

Pro všechny příklady budeme uvažovat o fiktivním strategickém cíli A a jeho ukazatelích A1, A2 a A3. Po prvotním zavedení BSC a následném vyhodnocení jsme dosáhli těchto skóre:

A1 – 92 bodů

A2 – 84 bodů

A3 – 97 bodů

Nyní je potřeba si uvědomit jaký mají pro nás jednotlivá skóre význam. Pokud bychom určili totožné váhy všem třem ukazatelům, dosáhneme výsledného skóre pro strategický cíl A jednoduchým zprůměrováním. V tomto případě 91.

Jiný by byl výsledek, pokud bychom ukazatelům přiřadili různé váhy: A1 – 30%

A2 – 50%

A3 – 20%

V tomto případě bude výsledné skóre pro strategický cíl A rovno 89 bodům.

Nejen, že jde při řešení tohoto problému opět o subjektivní záležitost, tedy co člověk, to jiný pohled, ale vzhledem k vazbě na odměňovací systém je zřejmé, že i tímto způsobem lze s výsledky jednoduše manipulovat ve prospěch manažera.

8 Praktická aplikace metody **Balanced Scorecard**

Jako východisko pro praktickou aplikaci metody BSC vyjdeme z projektu implementace této metody v jednom z podniků E.ONu – Západoslovenské energetiky, a. s.

8.1 Obecné informace o podniku Západoslovenská energetika, a. s.

Západoslovenská energetika, a. s. je vedoucím elektroenergetickým podnikem na Slovensku, která byla založena 15. října 2001. V roce 2002 se stala součástí německé energetické skupiny E.ON. V roce 2007 se ze ZSE, a. s. vyčlenili do samostatných dceřiných podniků služby distribuce a obchod a prodej elektrické energie. ZSE, a. s. je typickým podnikem působícím v rámci utilitního trhu.

Mezi hlavní předměty činnosti podniku ZSE, a. s. patří:

- Výkup, přenos a rozvod elektrické energie.
- Inženýrská činnost v údržbě, servisu a provozu elektrorozvodných sítí.
- Poskytování služeb spojených s obsluhou a údržbou elektrických stanic.
- Montáž, opravy a údržba, odborné prohlídky a zkoušky elektrických a telekomunikačních zařízení, a jiné.

8.2 Výchozí podmínky pro návrh řešení

V průběhu roku 2004 probíhal v podniku Západoslovenská energetika, a. s. (dále ZSE, a. s.) projekt Balanced Scorecard, který měl definované následující cíle:

- Formulovat podnikatelskou strategii ve vhodné formě pro napojení na podnikové procesy (definice vizí, podnikatelských strategií SBU, strategií procesů).
- Definovat žádoucí vývoj výkonnosti procesů v rámci podniku.
- Provázat podnikatelskou strategii s podnikovými procesy; zajistit provázání strategických cílů do operativní úrovně prostřednictvím klíčových ukazatelů.

Jako vstupy do této práce byly použity

- Organizační členění.
- Definice strategických cílů.

- Definice KPI ukazatelů.

V rámci této diplomové práce budou tyto vstupy podrobeny revizi a popřípadě rozšířeny o další KPI s ohledem na charakter dané oblasti a definované strategické cíle.

Řešitelský tým a časový harmonogram

V případě ZSE, a. s. byl na počátku projektu BSC tzv. architekt, který se stal jeho vedoucím. Jako architekt byl od počátku vybrán ředitel pro strategické plánování. Jeho úkolem bylo plně zapojit tým vrcholových manažerů do procesu tvorby BSC a následně ji implementovat.

Projekt byl stanoven na dobu 16 týdnů, aby bylo umožněno jeho důkladné rozpracování včetně nespočet rozhovorů, workshopů a dalších setkání. Mimo to byl takto zvolený časový harmonogram výhodou v možnosti přemýšlení jednotlivých členů týmu o struktuře BSC, strategiích a konkrétních manažerských procesech.

Vzhledem ke struktuře podniku byly vybrány konkrétní podnikatelské jednotky (SBU; viz organizační členění), ve kterých nebyl problém s prvotním procesem BSC, jelikož se činnosti těchto jednotek dotýkají celého hodnotového řetězce podniku.

Dalším úkolem architekta bylo navázat kontakt s vybranými SBU a určit vazby na další jednotky, divize a celý podnik, aby bylo možné co nejlépe vystihnout jejich zájmy a následně i potřeby vzhledem k řízení manažerských procesů. Tento krok se zdál být prvním zádrhelem při realizaci projektu BSC. Aby ne, i když se zdá, že není metoda BSC ničím složitým, opak je bohužel pravdou a bez naprosté angažovanosti a přesvědčení všech zúčastněných osob o metodě jako o užitečném způsobu strategického řízení to nejde. Byl tedy vybrán externí podnik, který nadefinoval veškeré strategie, na které by se měla ZSE, a. s. zaměřit. Ale, neměl by tyto objekty BSC definovat právě někdo, kdo nejlépe rozumí chodu podniku a zná tak jeho potřeby? Ano, měl, a tak také hovoří literatura.

Ovšem závěrem těchto kroků došlo k první fázi rozhovorů. Zde měl již architekt připraveny materiály týkající se vize a strategií podniku a jednotlivých SBU. Výsledkem tohoto sezení bylo pouze seznámení se skutečností o potřebách podniku a následné uspořádání prvního workshopu neboli setkání architekta s týmem vrcholových manažerů. K tomuto workshopu již byl přizván E.ON IS, jakožto podnik, který má definované strategie implementovat. Překvapením bylo, když bylo nejprve potřeba vysvětlit co to metoda BSC vůbec je, jaký je její princip a jak funguje. Nicméně během tohoto workshopu byl projednán seznam

strategických cílů a ukazatelů z hlediska priorit jednotlivých SBU tak jak je definoval tým z E.ON IS. Opět bez větší účasti jakéhokoliv interního zaměstnance ZSE, a. s. Výsledkem byl posun v projektu BSC, byly definovány strategické cíle pro jednotlivé perspektivy a určení jejich zodpovědní vedoucí. Ti měli za úkol projednat konkrétní ukazatele vystihující každý ze strategických cílů.

Předmětem druhého workshopu bylo zpracovat dokument, který by byl dále komunikován všem zaměstnancům zúčastněných SBU. Tento dokument již obsahoval jasně formulované cíle a ukazatele a nezbývalo nic jiného než se zaměřit na samotnou implementaci projektu BSC. Ta spočívala v nastaveních, tak jak jsou popsána výše.

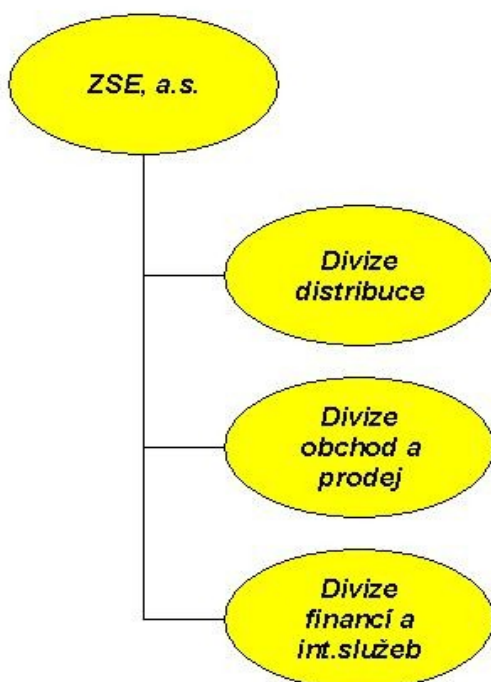
Třetí a poslední kolo workshopu bylo zaměřeno na dosažení shody o vizi, cílech a ukazatelích, vyvinutých během předchozích kroků.

Posledním krokem bylo integrovat BSC do manažerského systému a začít jej používat. To se bohužel konkrétně u ZSE, a. s. příliš nepodařilo. O tom ale později.

8.3 Organizační členění

Stejně tak jak jsou rozděleny utilitní procesy, i já (stejně tak jako podnik ZSE) se budu v této práci držet tohoto členění.

Obrázek 7 - Organizační členění ZSE, a. s.



Z tohoto hlediska má smysl definovat jednotlivé oblasti strategického řízení na části:

- Korporace (jakožto agregační celek)
- Obchod
- Distribuce
- Služby (vč. služeb IT)

8.4 Korporace

Jak bylo již několikrát řečeno, na začátku projektu je potřeba definovat podnikovou vizi a rozebrat ji (kaskádovat) až do operativy, na úroveň běžných procesů. U takto rozsáhlých podniků, typu Západoslovenské energetiky, je to činnost o to složitější. Nicméně na začátek je potřeba definovat celopodnikový scorecard, ten potom rozložit na scorecardy jednotlivých divizí, které jsou odvozeny od strategických cílů a měřítek korporace. Tím je zajištěno měření příspěvku podřízených útvarů ke strategii korporace. Z takto odvozených scorecardů lze odvodit tzv. osobní scorecardy, na nichž jsou uváděny měřítka pro konkrétního pracovníka. Jedním z dalších kroků implementace metody BSC je podle literatury propojení osobních scorecardů se systémem odměňování.

Vize ZSE, a. s. odvozená od vize mateřského podniku:

„E.ON se stane celosvětovou jedničkou v elektroenergetickém a plynárenském průmyslu.“

Na počátku projektu tedy byla formulována vize podniku. Této vizi jsou podřízeny veškeré objekty BSC (strategie, strategické cíle, ukazatele,...).

8.4.1 Strategické zaměření

Na základě konzultace s externím podnikem a po prostudování potřebné dokumentace a současné situace v podniku byly navrženy strategie, které vedly k realizaci vize ZSE, a. s. Konkrétní strategie v rámci BSC Korporace jsou současně strategiemi pro každou ze sledovaných divizí. Tím by mělo být zajištěno tzv. kaskádování od celopodnikového BSC (BSC Korporace) k BSC jednotlivých divizí. Ale je tomu tak pouze na první pohled. V případě ZSE, a. s. se jedná o čtyři samostatné BSC bez jakéhokoliv provázání skóre BSC divizí na BSC Korporace.

Nicméně bylo zvoleno 6 strategií, které se staly základem pro všechna čtyři BSC:

- S001 Zvýšit ROCE
- S002 Zvýšit tržní podíl podniku
- S003 Zavést orientaci na zaměstnance
- S004 Maximalizovat orientaci na zákazníka
- S005 Zavést vysokou kvalitu procesů
- S006 Zabezpečit spolehlivou dodávku elektrické energie (dále EE)

Po odsouhlasení strategií nejvyššími manažery podniku bylo nutné jednotlivé strategie přiřadit k perspektivám a definovat jim příslušné strategické cíle. Toho bylo dosaženo překvapivě shodou se strategiemi a tak bylo bez jakékoliv sebevětší námahy určeno další patro pyramidy, tedy strategické cíle pro jednotlivé perspektivy (viz tabulka). Tímto krokem došlo k vytvoření strategické mapy. Bohužel se mi nepodařilo získat mapu pro ZSE, a. s.

Posledním patrem pomyslné pyramidy BSC jsou ukazatele a jejich měřítka. Ač hovoří literatura o 20 – 25 ukazatelích, s podivem jich můžeme v případě BSC Korporace nalézt pouze 3 (uváděno podle číselníku ZSE, a. s.; viz tabulka).

8.4.2 BSC Korporace

Konkrétně navržené strategické cíle, ukazatele a měřítka jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4 - BSC Korporace

Strategie korporace			
	Strategický cíl	Ukazatel	Měřítko
P01 Finanční perspektiva	O.0001 Zvýšit ROCE	KS058 ROCE	EBIT/vázaný kapitál
	O.0002 Zvýšit tržní podíl		
P02 Zákaznická perspektiva	O.0003 Maximalizovat orientaci na zákazníka	KS059 Spokojenost zákazníků	dotazníky
P03 Perspektiva interních procesů	O.0004 Zavést vysokou kvalitu procesů		
	O.0005 Zabezpečit spolehlivou dodávku EE		
P04 Perspektiva učení se a růstu	O.0006 Zavést orientaci na zaměstnance	KF046 Spokojenost zaměstnanců	dotazníky

Zdroj: vlastní konstrukce autora dle dostupných materiálů ZSE, a. s.

Rozbor vybraných ukazatelů

Ukazatel „ROCE“ byl sledován kvartálně za podnik. Vypovídá o výnosovém potenciálu dlouhodobých zdrojů, což se může jevit jako důležitá informace pro investory.

Ukazatele „Spokojenost zákazníků“ a „Spokojenost zaměstnanců“ byly sledovány pomocí dotazníků vyhodnocovaných jednou ročně.

8.4.3 Kritické zhodnocení

Již od samotného počátku, od prvního nápadu vedení podniku, byla problematika BSC zlehčována. Nejen, že nebylo dosaženo správného konsensu mezi jednotlivými články podniku, natož jakékoliv angažovanosti a přesvědčení o metodě, ale nebylo ani pořádně srozuměno o základech a principech samotné metody ve prospěch manažerů a zaměstnanců zodpovědných za její tvorbu, implementaci a následné fungování. S trochou

nadsázky se jednalo o povel ředitele podniku k určenému architektovi: „Chci BSC, zaveďte to.“

Další překážkou byl přístup architekta a jeho řešitelského týmu manažerů. Místo aby se stali vůdci, přesunuli svoji zodpovědnost za tvorbu BSC na externí podnik, který měl za úkol nadefinovat strategie místo nich. Tak se také stalo. Následným krokem tohoto řešitelského týmu bylo obrácení se na podnik E.ON IS s požadavkem implementace těchto strategií.

Pokud se hovoří o podnikovém BSC v souvislosti s korporacemi, má literatura na mysli BSC rozdělené do nižších organizačních jednotek. Vedení podniku by mělo poskytnout strategický rámec, tedy navrhnout strategie, kterými se chce podnik řídit. Na základě těchto strategií jsou potom vytvořeny dílčí BSC, v případě ZSE, a. s. BSC jednotlivých divizí. Pro tyto divize jsou od těchto strategií odvozeny strategie pro každou z divizí. Tak se v případě ZSE, a. s. úplně nestalo. Byly sice vytvořeny dílčí BSC na základě celopodnikové strategie, avšak nebyly sledovány a vyhodnocovány za celý podnik nýbrž samostatně za jednotlivé divize. Podnik tedy vytvořil BSC Korporace, ten ale nesplňoval podmínky úspěšného zavedení metody, proto bych navrhol držet se osvědčených způsobů a pro zjednodušení poskytnout pouze strategický rámec pro nižší organizační jednotky.

8.5 Divize obchod a prodej

Divize obchod a prodej jsou v rámci utilitních podniků zřizovány za účelem nakupování produktů (zde elektrické energie) a jejich následném prodeji zákazníkům. Zákazníky jsou buď koneční spotřebitelé, nebo další obchodníci s energií. Tato divize by měla být už podle své povahy orientována na dosahování a řízení zisku.

8.5.1 Strategické zaměření

Vzhledem ke stanoveným celopodnikovým strategiím byly následně vytvořeny strategie pro divizi obchod a prodej. Jak bylo řečeno výše, tyto strategie pouze kopírovaly ty celopodnikové. Od nich byly odvozeny strategické cíle podle účelu a zaměření divize (viz následující tabulka).

U polí označených otazníkem se nepodařilo zjistit bližší detaily.

8.5.2 BSC Obchod a prodej

Tabulka 5 - BSC Obchod a prodej

Strategie divize obchod a prodej			
	Strategický cíl	Ukazatel	Měřítko
P01 Finanční perspektiva	O.0020 Optimalizovat obchodní marži	KF048 Obchodní marže	mil. SKK
		KF037 Příspěvek krátkodobých obchodů	přírůstek v %
		KF043 EBIT divize	mil. SKK
		KF036 Přesnost plánování prodeje vůči skutečnosti	% rozdíl skutečnosti od plánu
P02 Zákaznická perspektiva	O.0021 Vyvinout konkurenční produkty a služby	KF031 Bilance prodaného objemu získaných/ztracených zákazníků	v MWh
		KF030_1 Tržní podíl TOP zákazníků	%
		KF030_2 Tržní podíl Business zákazníků	%
		KF030_3 Tržní podíl Retail zákazníků	%
P03 Perspektiva interních procesů	O.0022 Spolehlivost smluvních dodavatelů	KF032 Zvýšené náklady v důsledku nedodání EE od smluvních partnerů	mil. SKK
	O.0011 Zabezpečit požadovanou kvalitu služeb	KF050 Kvalita fakturace	v % z objemu vydaných faktur
		KF033_1 Mystery shopping u TOP zákazníků	dotazníky, body 1-5
		KF033_2 Mystery shopping u Business zákazníků	dotazníky, body 1-5
		KF033_3 Mystery shopping u Retail zákazníků	dotazníky, body 1-5
	O.0016 Efektivnost operací	KF051 Průměrná inkasní doba pohledávek z prodeje	ve dnech
		KF049 Náklady na dodanou MWh	mil. SKK

	O.0017 Implementovat vlastní procesy	KF057 Počet procesů v rámci definovaných parametrů	?
P04 Perspektiva učení se a růstu	O.0018 Vytvořit příležitosti pro osobní a profesionální růst	KF046 Spokojenost zaměstnanců	dotazníky
		KF039 Míra fluktuace zaměstnanců nad 40 roků	výstupy pohovorů
	O.0019 Vytvořit příležitosti pro přebrání zodpovědnosti	KF047 Naplnění cílů	% ze všech zaměstnanců
		KF056 Reálný nárůst mezd	% nárůst oproti předchozímu období

Zdroj: vlastní konstrukce autora dle dostupných materiálů ZSE, a. s.

Rozbor vybraných ukazatelů

„*Obchodní marže*“ počítána jako tržby za obchod/náklady za obchod. V konečném důsledku se nejedná o marži, ale o poměr tržeb vůči přímým nákladům, vzhledem k tomu, že bylo potřeba rozlišit ty náklady, které jsou divizí ovlivnitelné.

„*EBIT*“ jako rozdíl mezi výnosy a náklady přímo přiřaditelnými divizi obchod a prodej.

Ukazatel „*Přesnost plánování prodeje vůči skutečnosti*“ jako poměr mezi skutečnou spotřebou MWh a plánovanou spotřebou MWh.

Původní záměr jak sledovat „*Bilanci prodaného objemu získaných/ztracených zákazníků*“ byl v podobě uniklého výkonu díky ztraceným zákazníkům, ale kvůli obtížnosti jak tento ukazatel sledovat, byl přeformulován a nakonec sledován jako kumulovaná hodnota změny objemu prodeje v MWh oproti předchozímu období.

Velmi zajímavým ukazatelem je „*Kvalita fakturace*“, ta je vyhodnocována jako poměr mezi opravnými fakturami a celkovým objemem vydaných faktur. Dalším ukazatelem, kterým se sleduje kvalita služeb, je tzv. „*Mystery shopping*“ (Výzkum kvality služeb prováděný pomocí specializovaných agentur metodou tzv. falešného zákazníka)⁵⁴, ten je prováděn externím marketingovým podnikem prostřednictvím dotazníků zvlášť u každého z tržních segmentů.

V rámci ukazatele „*Plnění cílů*“ se předpokládá, že má každý zaměstnanec osobní cíl, sleduje se tedy procentuální plnění cílů vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců, a to na základě subjektivního hodnocení každého zaměstnance.

⁵⁴ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/>

8.5.3 Kritické zhodnocení

Problémem u všech divizí je, že byly pouze převzaty strategie z BSC Korporace, to znamená, že nebyly vytvořeny vlastní strategie v souvislosti se zaměřením divize. Z tohoto důvodu bych navrhoval podívat se hlouběji na činnost a vlastní procesy v rámci divize obchod a prodej.

Strategie by měly být navrženy pokud možno manažerem, který zná co nejlépe potřeby divize, proto se pokusím navrhnout takové, aby co nejlépe vystihly danou problematiku z ekonomického hlediska.

8.6 Divize distribuce

Divize distribuce a jí podobné jsou v utilitních podnicích zakládány za účelem přenosu energií z výroby ke konečnému uživateli. Cílem těchto jednotek je jednoznačně pokus o co nejefektivnější „dopravu“ energie z místa výroby do místa spotřeby.

8.6.1 Strategické zaměření

I pro divizi distribuce byly převzaty strategie podle těch celopodnikových. Na základě takto schválených strategií vedením divize, byly odvozeny strategické cíle a jejich ukazatele (viz tabulka).

8.6.2 BSC Distribuce

Tabulka 6 - BSC Distribuce

Strategie divize distribuce			
	Strategický cíl	Ukazatel	Měřítko
P01 Finanční perspektiva	O.0007 Optimalizovat distribuční marži	KF042 Distribuční marže	mil. SKK
	O.0008 Minimalizovat ztráty sítě	KF002 Celkové ztráty sítě	v MWh
	O.0009 Zvýšit efektivnost využívaného majetku	KF043 EBIT divize	mil. SKK
P02 Zákaznická perspektiva	O.0010 Optimalizovat čas reakce na podněty zákazníků	KF044 Čas vyřízení požadavku zákazníka	% vyřízených požadavků nad požadovanou dobu

	O.0011 Zabezpečit požadovanou kvalitu služeb	A001 Analýza použitých benchmarkingových ukazatelů	iniciativa	
		A002 Výběr relevantních indikátorů využitelných pro benchmarking	iniciativa	
		A004 Harmonizace a standardizace využitelných zařízení	iniciativa	
		KF060 počet stížností na 100 zákazníků	v kusech	
	O.0012 Přizpůsobit nabízené služby tržním segmentům	KF061_1 Tržby za služby pro zákazníky TOP	mil. SKK	
		KF061_2 Tržby za služby pro zákazníky Business	mil. SKK	
		KF061_3 Tržby za služby pro zákazníky Retail	mil. SKK	
	P03 Perspektiva interních procesů	O.0013 Minimalizovat přerušení v dodávkách energie	KF009_1 Počet poruch na napěťové úrovni VVN (velmi vysokého napětí)	% z celkového objemu poruch
			KF009_2 Počet poruch na napěťové úrovni VN (vysokého napětí)	% z celkového objemu poruch
O.0014 Optimalizovat připojení a čas opravy		KF010_1 Průměrný čas obnovení dodávky VVN	v minutách	
		KF010_2 Průměrný čas obnovení dodávky VN	v minutách	
		KF011 Průměrný čas opravy	v minutách	
		KF012 Průměrné náklady na opravu	mil. SKK	
		A003 Stanovení technických podmínek a zaslání návrhu smlouvy o připojení do 30 dnů od přijetí žádosti	iniciativa	
O.0016 Efektivnost operací		KF005 Využití sítě	% využití rezerv	
		KF045_1 SAIDI	v minutách	
		KF045_2 SAIFI	počet	

		KF041 Kvalita odpočtů	?
	O.0015 Konzistentnost výkonnosti procesů	KF057 Počet procesů v rámci definovaných parametrů	?
P04 Perspektiva učení se a růstu	O.0018 Vytvořit příležitosti pro osobní a profesionální růst	KF046 Spokojenost zaměstnanců	dotazníky
		KF039 Míra fluktuace zaměstnanců nad 40 roků	výstupy pohovorů
	O.0019 Vytvořit příležitosti pro přebrání zodpovědnosti	KF047 Naplnění cílů	% ze všech zaměstnanců
		KF056 Reálný nárůst mezd	% nárůst oproti předchozímu období

Zdroj: vlastní konstrukce autora dle dostupných materiálů ZSE, a. s.

Rozbor vybraných ukazatelů

Pro vyjádření ukazatele „*Celkové ztráty sítě*“ nebylo podstatné, zda se jedná o ztráty technického či netechnického původu. Tento ukazatel tak byl sledován jako celek. Jeho hodnota byla získána po odečtení prodané a nevyfakturované energie od energie nakoupené.

V souvislosti s ukazatelem „*Čas vyřízení požadavku zákazníka*“ byla stanovena závazná pravidla. U identifikovatelných požadavků na dobu dvou dní a těžko identifikovatelných požadavků na dobu 15 dní.

Ukazatele označené jako Axxx jsou tzv. iniciativy. Jsou to individuální aktivity/projekty, které podporují dosažení daného strategického cíle. Jedna iniciativa může být použita ve více BSC. Iniciativy se v rámci BSC přiřazují přímo k danému cíli. Jsou vyhodnocovány jako splněna či nesplněna.

Cílem ukazatele „*Využití sítě*“ je využívat dostupné rezervy. Nabízí se ale otázka, zda je tento ukazatel zvolen šťastně. Zvyšování využití sítě, tj. snižování rezerv se může negativně projevit v případě poruchy sítě, kdy vlivem malé rezervy dojde k výpadku a během následných reklamací může podnik přijít o nemalé finanční prostředky.

„*SAIFI*“ a „*SAIDI*“ jsou ukazatele charakteristické pro elektroenergetické podniky. SAIFI vyjadřuje průměrnou četnost přerušení na zákazníka a SAIDI průměrný čas přerušení na zákazníka. To znamená, že jsou to ukazatele sledující objem celkových odstávek v dodávkách sítě a ve druhém případě celkový čas, který tyto odstávky zaujímají. Tyto ukazatele jsou ještě zvláště sledovány, zda se jednalo o plánovanou odstávku či o poruchu.

8.6.3 Kritické zhodnocení

Pro divizi distribuce by mělo být prioritou zvolit strategie tak, aby opět co nejlépe odpovídaly povaze organizační jednotky.

8.7 Divize financí a vnitřních služeb

Divize financí a vnitřních služeb jsou v rámci utilitních podniků technickou podporou pro jejich chod. Formou outsourcingu zajišťují potřebné služby pro bezproblémové fungování celého utilitního systému (IT, účetnictví,...). Podle toho jsou také stanovovány konkrétní strategické cíle pro jednotlivé perspektivy. Vzhledem k tomu, že je i v rámci divize financí a vnitřních služeb zákaznická perspektiva komunikována jako perspektiva orientující své strategické cíle na externí zákazníky, nebude s ní v BSC uvažováno.

8.7.1 Strategické zaměření

Není překvapením, že i pro divizi financí a vnitřních služeb byly strategie pouze okopírovány od strategií celopodnikových. To umožnilo důležitý prostor pro návrh vlastních strategických cílů, které byly následně schváleny vedením divize a k nim přiřazeny konkrétní ukazatele.

8.7.2 BSC Financí a vnitřních služeb

Tabulka 7 - BSC Financí a vnitřních služeb

Strategie divize financí a vnitřních služeb			
	Strategický cíl	Ukazatel	Měřítko
P01 Finanční perspektiva	O.0023 Zvýšit výkonnost divize	KF043 EBIT divize	mil. SKK
		KF052 Změna ceny materiálu vzhledem k inflaci	% změna oproti předchozímu období
		KF053 Operativní náklady facility managementu	mil. SKK
		KF054 Náklady divize	% podíl na celkových nákladech podniku
P02 Zákaznická perspektiva			
P03 Perspektiva interních procesů	O.0015 Konzistentnost výkonnosti procesů	KF057 Počet procesů v rámci definovaných parametrů	?
		A005 Specifikovat katalog služeb a nákladů na servisní jednotku	iniciativa

	O.0016 Efektivnost operací	KF055 Využití vozového parku	km/vozidlo
P04 Perspektiva učení se a růstu	O.0018 Vytvořit příležitosti pro osobní a profesionální růst	KF046 Spokojenost zaměstnanců	dotazníky
		KF039 Míra fluktuace zaměstnanců nad 40 roků	výstupy pohovorů
	O.0019 Vytvořit příležitosti pro přebrání zodpovědnosti	KF047 Naplnění cílů	% ze všech zaměstnanců
		KF056 Reálný nárůst mezd	% nárůst oproti předchozímu období

Zdroj: vlastní konstrukce autora dle dostupných materiálů ZSE, a. s.

Rozbor vybraných ukazatelů

Ukazatel „Změna ceny materiálu vzhledem k inflaci“ je vyhodnocován jako poměr mezi novou cenou navýšenou o inflaci a starou cenou. Jednotlivé materiály jsou přiřazovány do materiálových skupin (11 kategorií). Cílem je, aby průměrná cena materiálu v rámci příslušné kategorie byla maximálně o 75% z hodnoty inflace vyšší než průměrná cena předchozího období.

Oproti celkovým nákladům divize jsou pro ukazatel „Operativní náklady facility managementu“ použity pouze související nákladové účty.

Pro výpočet ukazatele „Využití vozového parku“ je použit celkový počet najetých kilometrů a srovnán s průměrným počtem vozidel v daném období.

8.7.3 Kritické zhodnocení

Pro divizi financí a vnitřních služeb je charakteristické, že nemá, kromě ostatních organizačních jednotek v rámci podniku, žádné externí zákazníky. Proto je BSC této divize poněkud skromnější než u ostatních.

9 Návrh řešení implementace Balanced Scorecard

Náplní této kapitoly je shrnutí praktické aplikace metody BSC v podniku Západoslovenská energetika, a. s. Každá z divizí je samostatně popsána a jsou u ní určeny problémové oblasti, které vedly k neúspěšnému zavedení metody BSC. V souvislosti s těmito poznatky je v rámci každé divize proveden návrh řešení, jak těmto problémovým oblastem během zavádění předejít.

9.1 Návrh pro BSC Korporace

Ředitel podniku Západoslovenská energetika, a. s. přišel s návrhem zavedení metody BSC. Problematika BSC byla ovšem od počátku vedením podniku zlehčována. Bylo to způsobeno tím, že ani manažeři, ani zaměstnanci, nebyli seznámeni s principy metody. Místo toho došlo pouze k výběru architekta, kterému byl přidělen úkol týkající se zavedení BSC v podniku. Tím došlo k porušení základních principů pro tvorbu a implementaci metody. Ty říkají, že je potřeba dosažení konsensu a naprosté angažovanosti ze strany všech zaměstnanců podniku, zodpovědných nejen za tvorbu, implementaci, ale i řízení samotné metody.

Dle mého názoru je v případě takto složité metody strategického řízení podniku podstatné změnit přístup k metodě samotné. Hlavní je důkladně seznámit nejen architekta, ale i ostatní zaměstnance, se základy metody, tak aby byli schopni danou problematiku dostatečně pochopit. Doporučil bych využít znalostí odborníka, který již má s tvorbou a implementací metody BSC pozitivní zkušenosti a dokáže u manažerů vyvolat potřebnou dávku motivace. Tím by mělo dojít k potřebné angažovanosti ze strany zaměstnanců a jejich přesvědčení o výhodách samotné metody.

Další překážkou byl přístup architekta a jeho řešitelského týmu manažerů. Po seznámení s požadavkem ze strany ředitele podniku přesunuli svoji zodpovědnost za tvorbu BSC na externí podnik, který měl za úkol nadefinovat strategie místo nich. Tento přístup opět odporuje požadavkům ze strany tvůrců metody. Právě architekt by měl být kapitánem lodi a řešitelský tým manažerů jeho posádkou při stanovení vize a následném odvození jednotlivých strategií. Proto navrhuji se po dostatečném seznámení s nespornými výhodami metody zaměřit na tvorbu vize podniku pouze ze strany těch, kteří mají s podnikovými procesy dostatek zkušeností a vědí, kam chce podnik v budoucnu směřovat. Od této vize jsou totiž odvozeny strategie, které prochází napříč všemi úrovněmi organizační struktury. Navíc by se mohlo jednat o levnější metodu než v případě outsourcingu služeb externího podniku.

Následujícím problémem bylo pojetí strategií, které byly navrženy externím podnikem, bez jakékoliv spojitosti s vizí podniku, jako závazného strategického rámce pro všechny BSC, nejen samotné korporace, ale i všech divizí.

V této chvíli na scénu nastoupil podnik E.ON IS, na který byl kladen požadavek implementace definovaných strategií a realizace jejich jednotlivých fází. Domnívám se, že k tomuto kroku mělo dojít daleko dříve a E.ON IS měl být kontaktován již na počátku samotného problému. Tím by došlo i k potvrzení původního návrhu změny, jakožto seznámení s principy metody ze strany zkušeného odborníka a možnosti uspořádání prvních workshopů zaměřených na definování vize a z ní odvozených strategií.

Pokud se hovoří o podnikovém BSC v souvislosti s korporacemi, má literatura na mysli BSC rozdělené do nižších organizačních jednotek. Vedení podniku by mělo na základě původního workshopu poskytnout strategický rámec a navrhnout strategie, kterými se chce podnik řídit. Na základě těchto strategií jsou potom vytvořeny dílčí BSC, v případě ZSE, a. s. BSC jednotlivých divizí. Od těchto strategií jsou pro každou divizi odvozeny strategie. Tak se v případě ZSE, a. s. nestalo. Byly sice vytvořeny dílčí BSC na základě celopodnikové strategie, avšak strategie divizí byly pouze zkopírovány, nikoli navrženy samostatně na základě povahy organizační jednotky. Navíc nebyly sledovány a vyhodnocovány za celý podnik, nýbrž samostatně za jednotlivé divize. Tím byla porušena zásada provázání s celopodnikovými cíly. Podnik tedy vytvořil BSC Korporace, ten ale nesplňoval podmínky úspěšného zavedení metody, proto bych navrhoval držet se osvědčených způsobů a pro zjednodušení poskytnout pouze strategický rámec pro nižší organizační jednotky.

V dnešní době je velmi častým jevem útěk zákazníků velkých energetických podniků jako jsou E.ON a ČEZ k menším. Je tomu tak především z důvodu celosvětové finanční krize, kdy jsou zákazníci motivováni zejména cenou konečného produktu, nikoli formou bonusů, slev či možnosti „bílého šrotovného“⁵⁵ tak jak se tyto případy objevují v posledních dnech. Z tohoto důvodu bych navrhoval držet se osvědčené metody, a to, řídit obchodní marže podniku za účelem snížení cen pro konečného spotřebitele.

V případě strategií navrhuji držet se doporučených způsobů, a to navrhnout pro každou perspektivu takové, které přímo vychází z definované podnikové vize.

⁵⁵ V souvislosti s probíhající finanční krizí se do mysli veřejnosti vrylo označení „šrotovné“. Na počátku se jednalo o tzv. peníze na ruku za staré auto, ale v posledních dnech se toto označení dostalo i do jiných odvětví. V tomto případě je myšleno Bílé šrotovné ČEZ, viz: <http://www.novinky.cz/ekonomika/166415-cez-rozjizdi-bile-srotovne.html>

Pro finanční perspektivu:

- Zvýšit tržní podíl podniku
- Růst celkových marží

Pro zákaznickou perspektivu:

- Orientace na zákazníky
- Rozšíření produktové řady

Pro perspektivu interních procesů:

- Vysoká kvalita procesů
- Spolehlivá dodávka EE

Pro perspektivu učení se a růstu:

- Orientace na zaměstnance

U takto stanovených podnikových strategií má každá z divizí prostor pro tvorbu vlastní strategie, aniž by ji to jakkoliv omezovalo ve sledování vlastních zájmů. Tímto způsobem byla vytvořena šablona sloužící každé divizi pro definování její vlastní strategie a vlastního BSC.

9.2 Návrh pro BSC Obchod a prodej

Problémem, který opět odporuje doporučeným způsobům tvorby a implementace metody, je nejen u divize obchod a prodej pouhé zkopírování strategií z BSC Korporace. V konečném důsledku to znamenalo, že nebyly odvozeny či vytvořeny vlastní strategie v souvislosti se zaměřením divize. Z tohoto důvodu navrhuji podívat se hlouběji na činnost a vlastní procesy v rámci divize obchod a prodej a stanovit takové strategie, které odpovídají povaze její činnosti.

Strategie by měly být navrženy pokud možno manažerem, který zná co nejlépe potřeby divize, proto se pokusím navrhnout takové, aby co nejlépe vystihly danou problematiku z ekonomického hlediska. Pokud bych se držel mnou dříve navrhovaných strategií pro BSC Korporace, bylo by vhodné zvolit pro finanční perspektivu strategie „*Optimalizaci obchodní marže*“ a „*Optimalizaci nákladů divize*“. Tyto strategie se dají rozložit na konkrétní strategické cíle a to např. „*Obchodní marže*“ a „*Náklady divize*“. Cíle lze sledovat z pohledu

mnoha ukazatelů jako „ROCE“, „ROA“, „EVA“ a „Cash-flow“, které lépe vystihují ekonomickou hodnotu podniku. Vhodným ukazatelem pro sledování strategického cíle „Náklady divize“ je např. „Rentabilita tržeb“.

K tomu abychom dosáhli uvedených strategií, bude potřeba se zaměřit na zákazníky, tedy nejen na ty stávající, ale i na možnosti jak získat nové. Proto bych pro zákaznickou perspektivu použil celopodnikové strategie „Orientace na zákazníka“ a „Rozšíření produktové řady“. Tyto strategie budou sledovány pomocí strategických cílů „Růst tržeb za nové zákazníky“ a „Vývoj nového produktu“. Ukazatelem tedy budou „Tržby za nové zákazníky“ a např. iniciativou „Zavedení nonstop infolinky“ či možnosti „Bílého šrotovného“.

Pro bezproblémový chod těchto strategií bude potřeba zkvalitnit interní služby. Od toho se odvíjí i vývoj strategií pro perspektivu interních procesů. Návrh strategií „Vysoká kvalita procesů“ a „Spolehlivá dodávka EE“ dávají nespočet možností pro stanovení konkrétních strategických cílů a jejich ukazatelů. Např. „Kvalita služeb“ vyhodnocovaná pomocí Mystery shoppingu či dotazníků, „Zvýšené náklady v důsledky nedodání EE“ a „Čas nad průměrnou dobu dodávky“ plně korespondují se zvolenými cíly.

K tomu, abychom zajistili potřebnou kvalitu interních procesů, bude potřeba náležitě motivovat vlastní zaměstnance. Zvolenou strategií „Orientace na zaměstnance“ a cíly „Spokojenost zaměstnanců“ a „Příležitost pro osobní a profesionální růst“ bude dosaženo konsensu se strategiemi interních procesů. Vhodnými ukazateli mohou být např. „Meziroční růst tržeb“ či „Školení“.

Takto nastavené strategie, strategické cíle a ukazatele plně korespondují s celopodnikovými strategiemi.

9.3 Návrh pro BSC Distribuce

I v případě divize distribuce byly strategie vytvořeny na základě pouhého převzetí strategií celopodnikových. Tudíž opět chybí vlastní pohled na problematiku podle funkčního založení divize. Pro divizi distribuce by mělo být prioritou zvolit strategie tak, aby opět co nejlépe odpovídaly povaze organizační jednotky. Z důvodu regulace a předem stanovených vnitropodnikových cen mezi jednotlivými divizemi, bude praktické především co nejefektivněji řídit náklady divize, což jsou obecně náklady na přenos elektrické energie z místa na místo, dále náklady na údržbu a opravu rozvodných sítí a další.

Z tohoto důvodu navrhuji držet se strategií, zvolených v rámci tvorby a implementace BSC v ZSE, a. s, přičemž pro řízení distribuční marže by bylo, stejně jako v případě divize obchod a prodej, opět vhodné zvolit některé z novějších ukazatelů pro hodnocení podniku (ROCE, EVA, Cash-flow). Pokud by se podařilo snížit náklady divize, mohlo by to vést ke snížení distribučních cen a následné možnosti rozšíření portfolia zákazníků. Tím by došlo k růstu tržeb podniku a celkového zisku. Strategie „*Optimalizace nákladů divize*“ by mohla být sledována pomocí stejných cílů a ukazatelů jako v rámci divize obchod a prodej (viz výše).

9.4 Návrh pro BSC Financí a vnitřních služeb

Není překvapením, že i pro divizi financí a vnitřních služeb byly strategie zkopírovány ze strategií celopodnikových, i přesto, že je pro tuto divizi charakteristické, že nemá, kromě ostatních organizačních jednotek v rámci korporace, žádné externí zákazníky. Proto je navrhovaná BSC této divize poněkud skromnější než u ostatních.

I přesto bych navrhoval v souvislosti s cíli divize stanovit alespoň základní strategický cíl pro zákaznickou perspektivu, a to „*Spokojenost zákazníků*“. Ta by byla vyhodnocována pomocí dotazníků zasílaných manažerům ostatních divizí, zodpovědných za obchod a komunikaci s divizí financí a vnitřních služeb.

Závěr

Metoda Balanced Scorecard je velmi užitečným přístupem pro strategické řízení podniku. Za celým procesem tvorby a implementace však stojí spousta úsilí, času a práce. Ani při splnění těchto nároků není jisté, že se metoda v praxi setká s úspěchem.

Nejen, že je na začátku projektu potřeba dosáhnout konsensu na všech úrovních podniku, ale také najít potřebnou dávku času a energie k jeho tvorbě a implementaci. Za bezproblémovým fungováním metody stojí spousta práce nejen vrcholových manažerů, ale i informačních systémů, jejichž pořizovací náklady nejsou zanedbatelné.

Obrovský potenciál metody je při jejím úspěšném zavedení v samotném procesu kaskádování vize podniku až do konkrétních běžných činností. To není zdaleka jediným přínosem. Díky závislosti jednotlivých strategických cílů a ukazatelů jsme schopni zjistit, jak se procesy navzájem ovlivňují. Například nedostatečně vyškolení zaměstnanci nejsou schopni přesvědčit určitý počet nových zákazníků a tím podnik není schopen dosáhnout požadovaného tržního podílu.

Východiskem pro vypracování diplomové práce byla teoretická základna, která vychází z podkladů odborné literatury a ze znalostí získaných studiem na vysoké škole. V teoretické části jsem se zabýval obecnými základy a principy fungování metody Balanced Scorecard, důvody a doporučenými způsoby její tvorby a následné implementace v podniku.

V praktické části jsem představil utilitní trh jako prostředí, které je charakteristické pro vybraný podnik. Dále byl představen jeden z poskytovatelů IT služeb pro evropský průmysl s utilitami, E.ON IS. Následující kapitola byla věnována informačním systémům jakožto nástroji technické podpory metody Balanced Scorecard. Na základě toho byla analyzována implementace v podniku Západoslovenská energetika, a. s. Vzhledem k tomu, že zavedení této metody nebylo úspěšné, pokusil jsem se o vymezení problémových oblastí a navržení opatření pro jejich budoucí odstranění.

Vzhledem k výše uvedeným závěrům musím hypotézu aplikovanou na podnik Západoslovenská energetika, a. s. zamítnout - **Implementací metody Balanced Scorecard ve vybraném podniku nedošlo k zefektivnění strategického řízení.**

V diplomové práci jsem se snažil o objektivní analýzu metody včetně objektivního zhodnocení praktické aplikace v podniku Západoslovenská energetika, a. s. a věřím, že výsledek této práce pomůže k efektivnímu způsobu její implementace.

Seznam literatury

BASL J., *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 1. vydání. Grada Publishing, spol. s r. o. Praha 2002. ISBN 8024702142

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: *WORKFLOW: Řízení firemních procesů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X

GRUBLOVÁ E. a kolektiv, *Podniková ekonomika*. Repronis Ostrava, 2001. 438 s. ISBN 8086122751

HORVÁTH et PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 8072590189

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 8072610635

MATEIDES A. a kolektiv. *Manažerstvo kvality – história, koncepty, metody.*, vydal Miroslav Mračko - EPOS, 2006, 751 s. ISBN 80-8057-656-4

SERINA, P.: Od operativního ke strategickému řízení. *Moderní řízení*. XL, 11, s. 28-32. 2005. ISSN 00268720

SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: Studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003. 173 s. ISBN 8021425156

ŠUSTA M., PŮČEK M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. 63. publikace. ISBN 8002018613

VODIČKA, M.: Implementace Balanced Scorecard. *Moderní řízení*. XXXVIII, 2, s. 30-32. 2003 ISSN 00268720

WÁGNEROVÁ, I.: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. XXXVII, 3-4, s. 163-172. 2002 ISSN 0033300X

ZBOŘILOVÁ, Z., *Projekt hodnocení a řízení výkonnosti ve společnosti XY*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008

Internetové zdroje:

Business Word. *Key Performance Indicators*. [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné na WWW: <<http://businessworld.cz/ostatni/key-performance-indicators-kpi-3305>>

Businessinfo. *Mystery shopping*. [online]. [cit. 2009-04-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/>>

E. ON IS Czech republic s. r. o. [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.eon-is.cz/html/cs/corporate/index.html>>

HANKA M., *Praktické využití BSC v organizaci*, Moderní řízení 3/2003. [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.lbms.cz/Nastroje/ScoreCard/pdf/0303-MR-MH-Prakticke-vyuziti-BCS.pdf>>

IBIS Partner s. r. o. *Balanced Scorecard - metóda merania výkonnosti*. [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné na WWW: <http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=235&Itemid=7>

Novinky.cz. *Bílé šrotovné*. [online]. [cit. 2009-04-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/166415-cez-rozjizdi-bile-srotovne.html>>

SAP SEM. [online]. [cit. 2009-03-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx>>

Slovník cizích slov. *Unbundling*. [online]. [cit. 2009-03-19]. Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/unbundling>>

Wikipedia. *Benchmarking*. [online]. [cit. 2009-03-19]. Dostupné na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>

ŽID N., MALOŠ M., *Inovace IS v utilitním segmentu – návrhy a scénáře*. VŠE Praha, Katedra informačních technologií, 2008. [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/system/files/all/si-4-2008-zid.pdf>>

Finance – management. *Balanced Scorecard*. [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard>>

Strategická mapa. Dostupné na WWW: <<http://www.seminarky.cz/Kriteria-pri-BSC-Balanced-Scorecard-slovensky-13572>>

Ostatní zdroje:

Materiály E.ON IS Czech republic s. r. o.

Materiály Západoslovenské energetiky, a. s.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ikony statusu	43
Tabulka 2 - Vyhodnocovací vzorce	44
Tabulka 3 - Ikony statusu	47
Tabulka 4 - BSC Korporace	55
Tabulka 5 - BSC Obchod a prodej.....	57
Tabulka 6 - BSC Distribuce.....	59
Tabulka 7 - BSC Financí a vnitřních služeb.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Perspektivy Balanced Scorecard.....	10
Obrázek 2 - Strategická mapa.....	14
Obrázek 3 - Utilitní trh	33
Obrázek 4 - Integrace informačních systémů	38
Obrázek 5 - SAP Strategic Enterprise Management.....	40
Obrázek 6 - SAP systémové menu	42
Obrázek 7 - Organizační členění ZSE, a. s.	52

Seznam grafů

Graf 1 - Průběh funkce ukazatele	46
Graf 2 - Metodika agregace do vyšších úrovní.....	48

Seznam zkratek

a.s.	akciová spoločnosť
ABC	metoda řízení nákladů
BSC	The Balanced Scorecard
CNG	Compressed Natural Gas stlačený zemní plyn
CRM	Customer Relationship Management
EBIT	zisk před zdaněním s úroky
EE	zisk z majetku
ERP	Enterprise Resource Planning
ERÚ	Energetický regulační úřad
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
GIS	Grafický informační systém
IAS	International Accounting Standards
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIT	Just in time – metoda řízení zásob
KPI	Key Performance Indicators
LPG	Liquefied Petroleum Gas, zkapalněný ropný plyn
MWh	Megawatthodina
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SAIDI	The System Average Interruption Duration Index
SAIFI	The System Average Interruption Frequency Index
SBU	Strategic Business Unit
SEI	Státní energetická inspekce
SEM	Strategic Enterprise Management
SEM-BSC	Strategic Enterprise Management – Balanced Scorecard
SEM-CPM	Strategic Enterprise Management – Corporate Performance Monitor
SKK	Slovenská koruna
TIS	Technický informační systém
TQM	Total Quality Management
US-GAAP	US Generally Accepted Accounting Principles
VN	Vysoké napětí
VVN	Velmi vysoké napětí
ZIS	Zákaznický informační systém
ZSE, a. s.	Západoslovenská energetika, a. s.