

Balanced Scorecard

(vyvážený soubor měřítek)

ESF MU

J. Skorkovský

KAMI



Cíle a měřítka BSC

❖ **Cíle a měřítka BSC** – zbavit se strnulého modelu finančního účetnictví a přitom zachovat tradiční finanční měřítka

Tato měřítka vypovídají o minulých finančních transakcích. V průmyslové éře nebyly investice do dlouhodobých schopností a CRM kritickými faktory úspěchu

Co je kritické ? Aby investice do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů a technologií a inovací přinesly

HODNOTU



Cíle BSC

Cíle BSC vycházejí ze 4 perspektiv

- ❖ Finanční
- ❖ Zákaznické
- ❖ Interních procesů
- ❖ Učení a růstu

O co jde ? Měřítko hybných sil budoucí výkonnosti



Cíle BSC-finanční

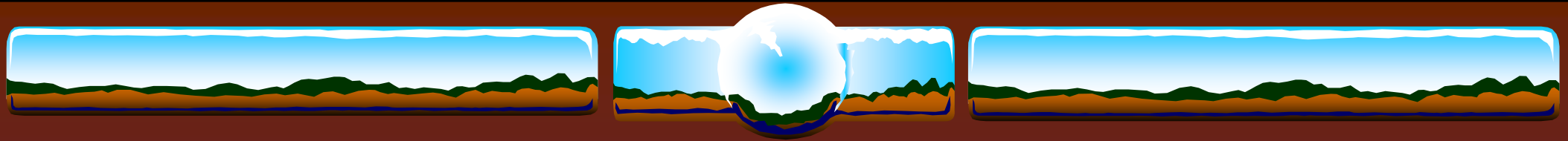
- ❖ Finanční (vnější měřítko)
 - ❖ Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři ?



Cíle BSC-zákaznické

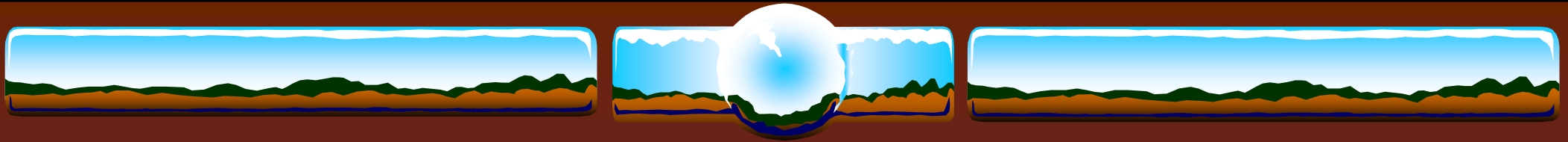
- ❖ **Zákaznické (vnější měřítko)**

- ❖ Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky ?



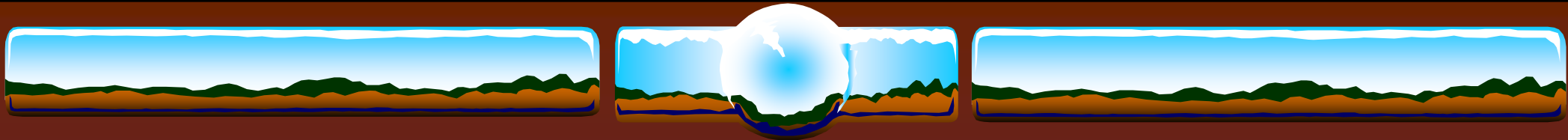
Cíle BSC-interní podnikové procesy

- ❖ Interní podnikové procesy (vnitřní měřítko)
 - ❖ Abychom uspokojily zákazníky a akcionáře, v jakých procesech musíme být nejlepší ?

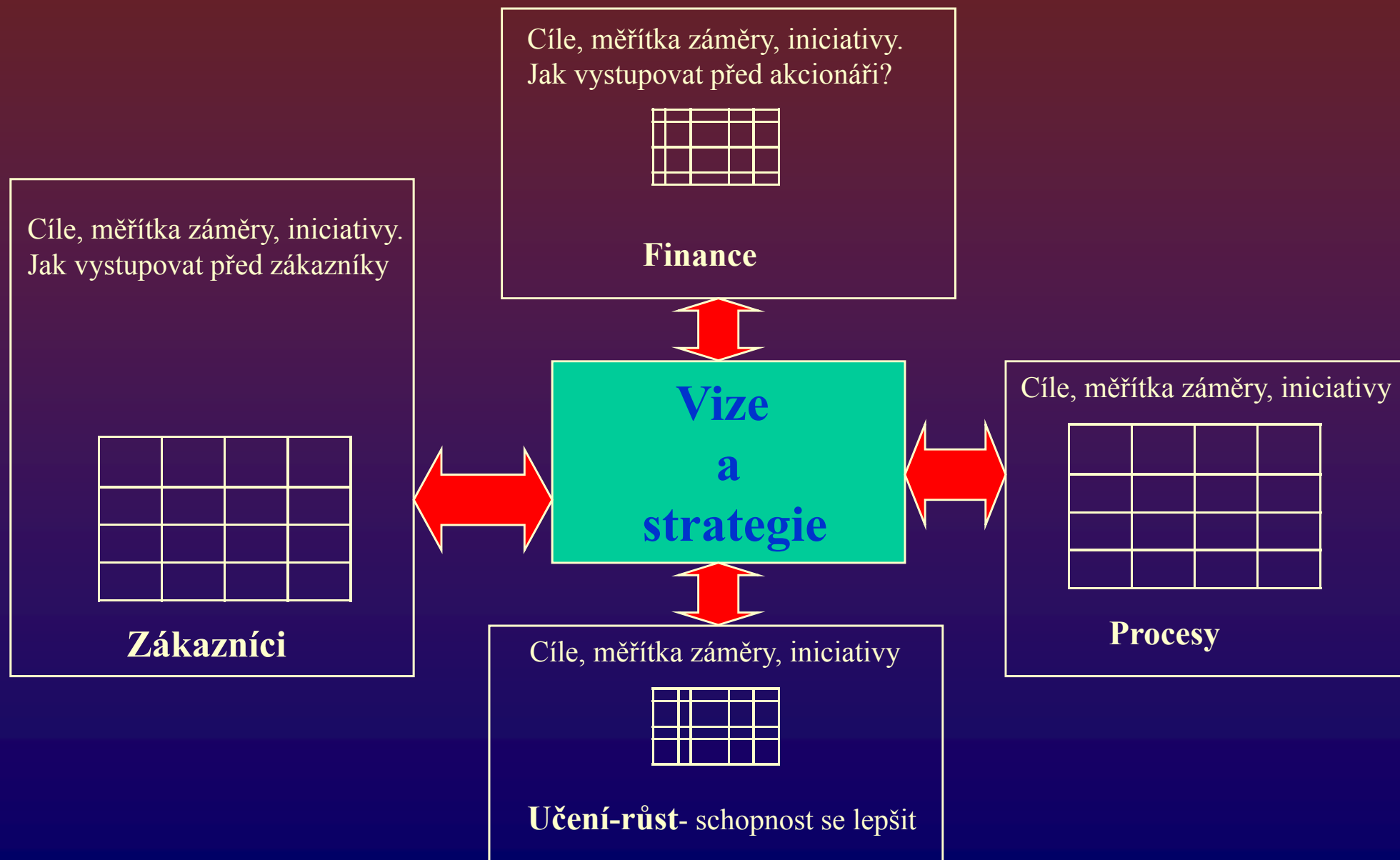


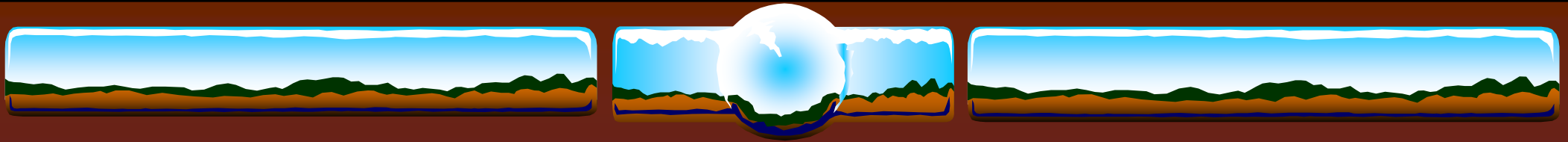
Cíle BSC – perspektiva učení se a růstu

- ❖ Učení a růst (vnitřní měřítko)
 - ❖ Abychom naplnili naši vizi, jak si udržíme schopnost měnit se a zlepšovat ?



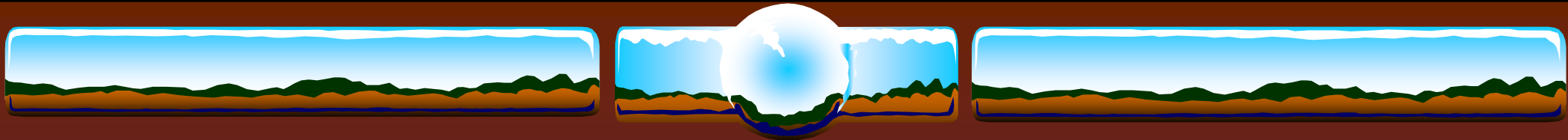
Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů



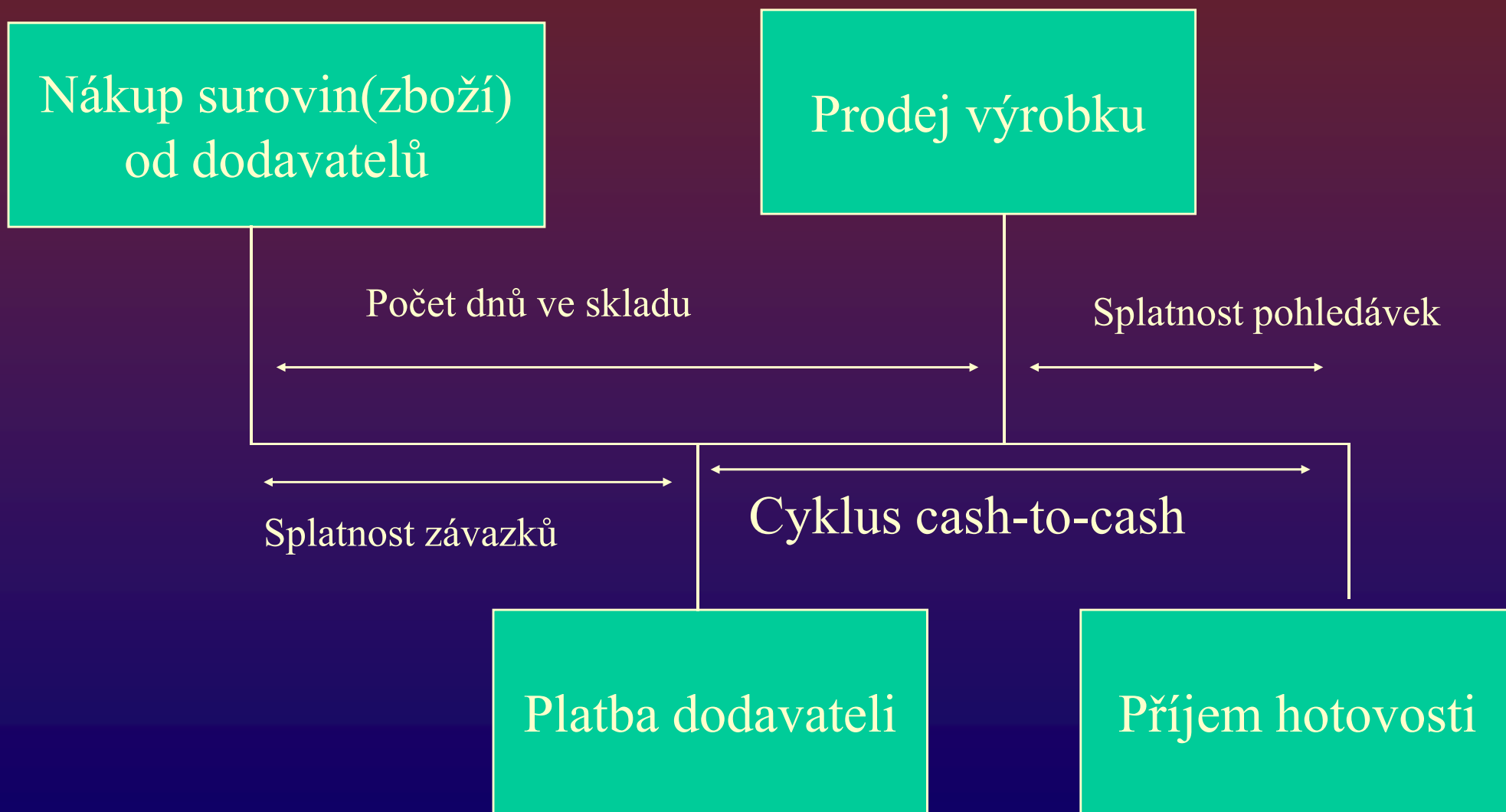


BSC-taktický systém měřítek

- ❖ BSC se používá k realizaci kritických manažerských procesů
 - ❖ vyjasnění a předvedení vize a strategie do cílů
 - ❖ komunikace a propojení strategických plánů
 - ❖ plánování strategických iniciativ
 - ❖ zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se
 - ❖ Když to nemůžete měřit, pak to nemůžete řídit !!!



Finanční perspektiva : cyklus cash-to-cash





Cash-to-Cash I

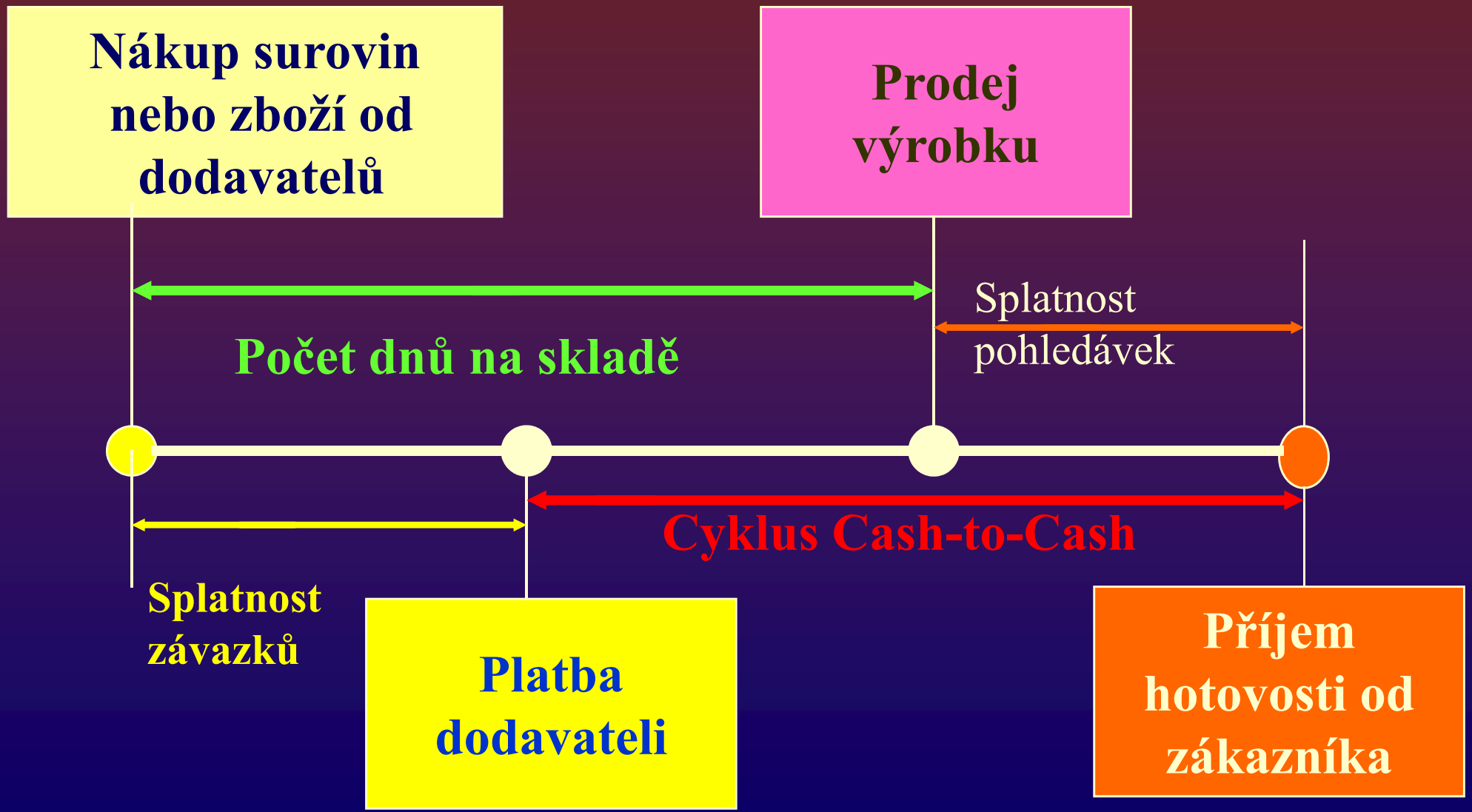
Pracovní kapitál (pohledávky, zásoby a závazky), jsou důležitou součástí kapitálového majetku . jedním z měřítek efektivnosti řízení kapitálu je cyklus **Cash-to-Cash** (hodnota prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek minus doba splatnosti závazků).

Kapitál je vázán v zásobách od okamžiku nákupu do okamžiku prodeje. Délka splatnosti pohledávek měří dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy do okamžiku plateb od zákazníků. **Cash-to-Cash** představuje dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům na platby od zákazníků.

Když podnik rychle inkasuje a s dodavateli má výhodné termíny, je schopen kapitál v každém cyklu získávat a ne spotřebovávat.

Cíl : zkracovat co nejvíce Cash- to-Cash

Cash-to-Cash II





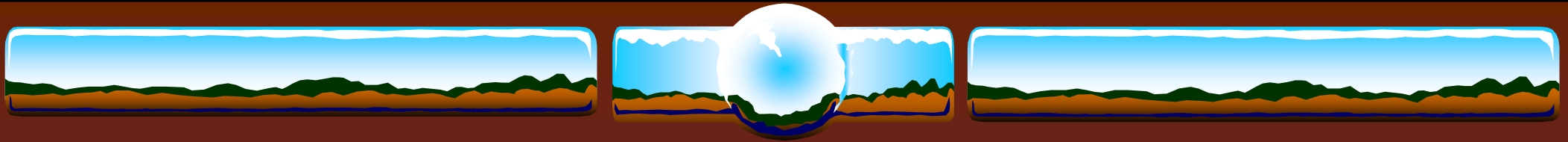
Zákaznická perspektiva I

- ❖ Definice zákaznických a tržních segmentů
- ❖ Příklady : zákaznické segmenty na pumpách
 - ❖ **Piráti silnic: 16 %-** (vyšší příjem, střední věk, levný benzín, kreditní karty, občerstvení, nápoje, hodně km ročně)
 - ❖ **Oddaní: 16 %** - žena a muži, vyšší příjmy, loajální ke značce, nejlepší benzín a platí hotově



Zákaznická perspektiva II

- ❖ Definice zákaznických a tržních segmentů
- ❖ **Generace F3: 27 %-** (**F**uel, **F**ood and **F**ast) pod 25 let a rychle
- ❖ **Peciválové : 21 %** - ženy v domácnosti, je jim jedno kde a co
- ❖ **Šetřílkové : 20 %** - žádná loajalita, přiškrcený rozpočet



Zákaznická perspektiva III

- ❖ podíl na trhu
- ❖ udržování zákazníků
- ❖ získávání nových zákazníků
- ❖ spokojenost zákazníků
- ❖ ziskovost zákazníků
- ❖ vlastnosti výrobku a služby
- ❖ image a pověst



Hodnotová výhoda zákazníka

Hodnotová měřítko

Atributy výrobku

Image

Vztahy se zákazníky

cena

Módnost

Jakost

Jméno značky

Dostupnost

Zkušenost
z nákupu

Strategická měřítko

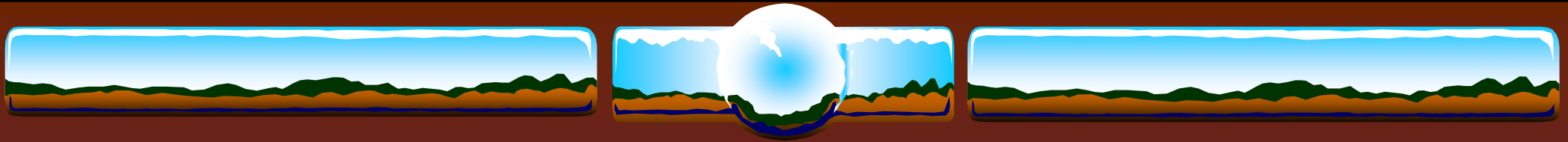
Průměrná cena

Zisková přírůžka

Míra reklamaci

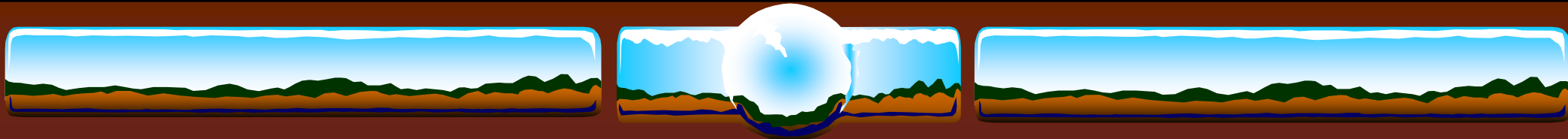
Hodnotová výhoda zákazníka



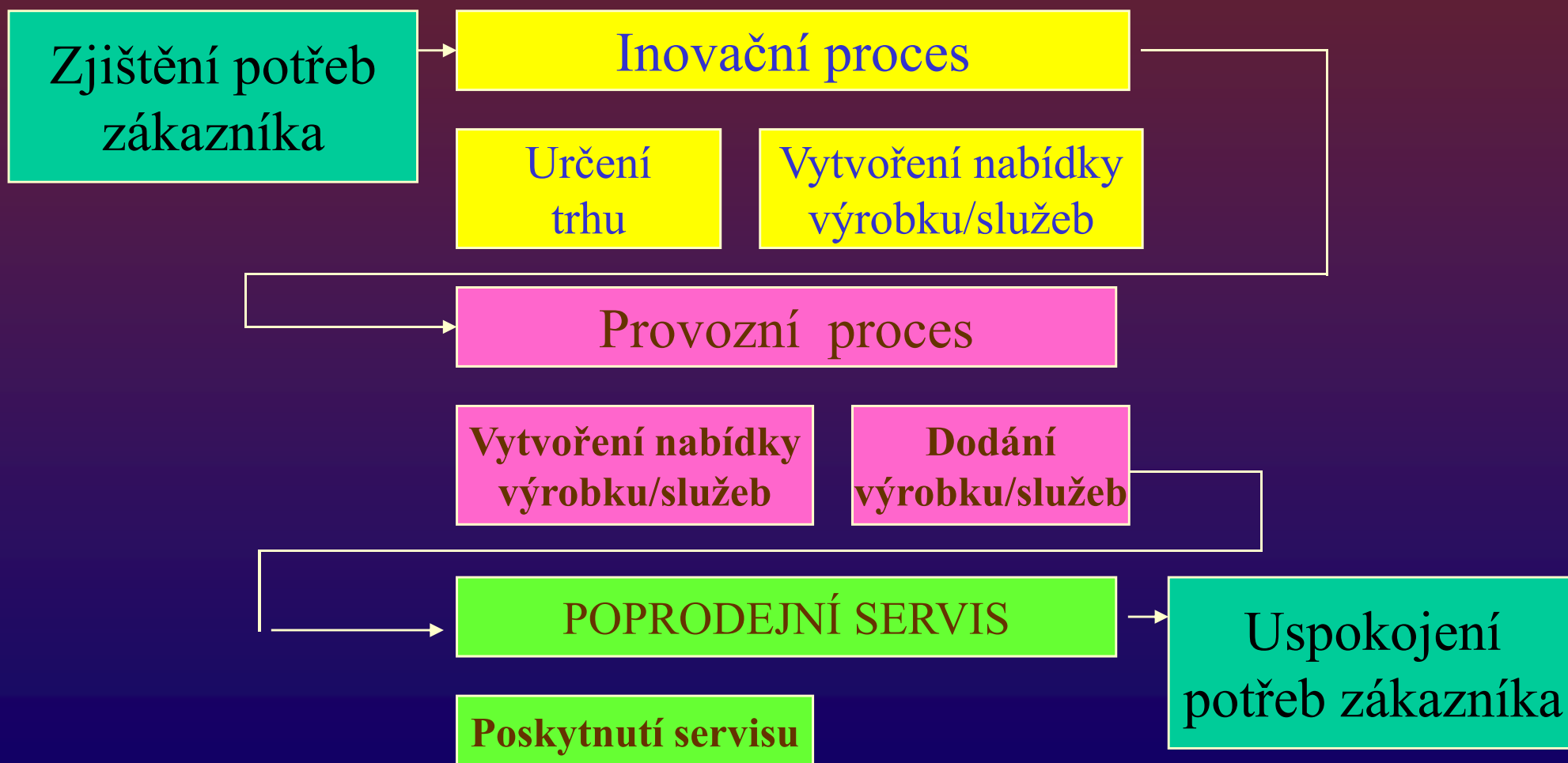


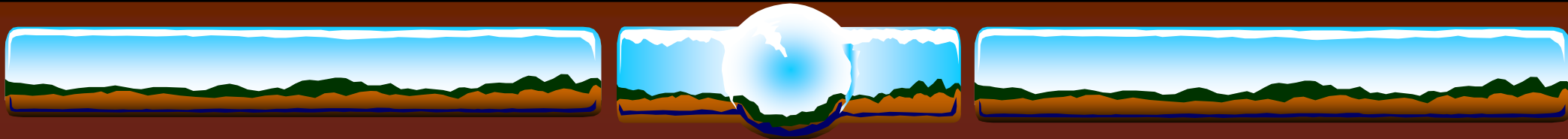
Hodnotový řetězec interních podnikových procesů

- ❖ inovační proces
- ❖ provozní proces
- ❖ poprodejní servis



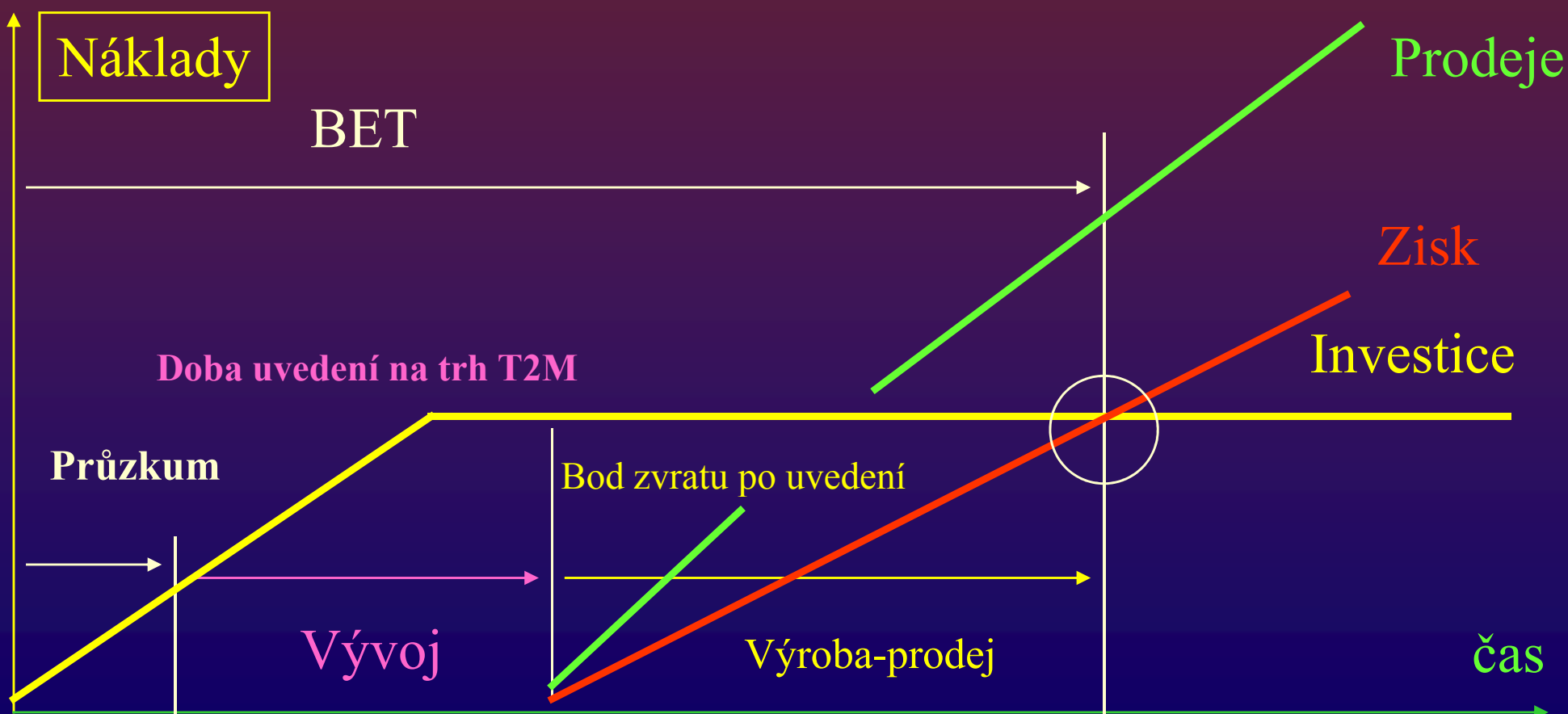
Obecný model hodnotového řetězce

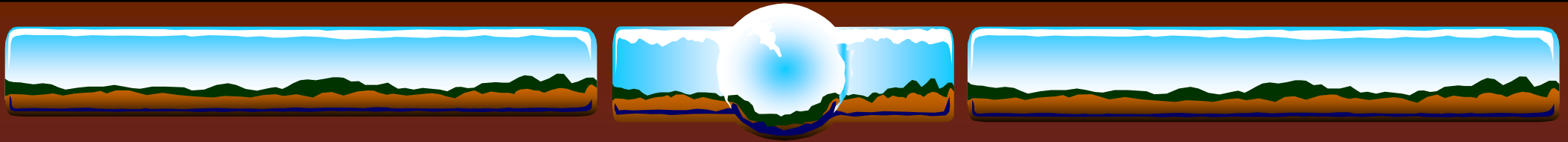




Měření doby zvratu (Business Evaluation Time)

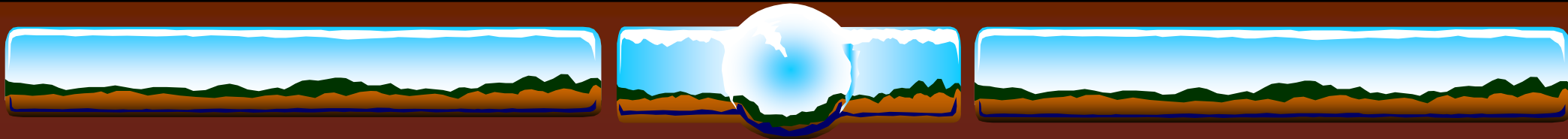
❖ http://www.cedcc.psu.edu/ee497f/altera_mega/sld011.htm





Perspektiva učení a růstu

- ❖ Klíčové měřítka
 - ❖ spokojenost zaměstnanců
 - ❖ udržení zaměstnanců
 - ❖ produktivita zaměstnanců



Propojení kritérií (vztahy příčin a důsledků)



Stanovení cíle a cesty k jeho dosažení

Pomáhá dodavatel s formulací cíle? ANO .. „pomáhá“

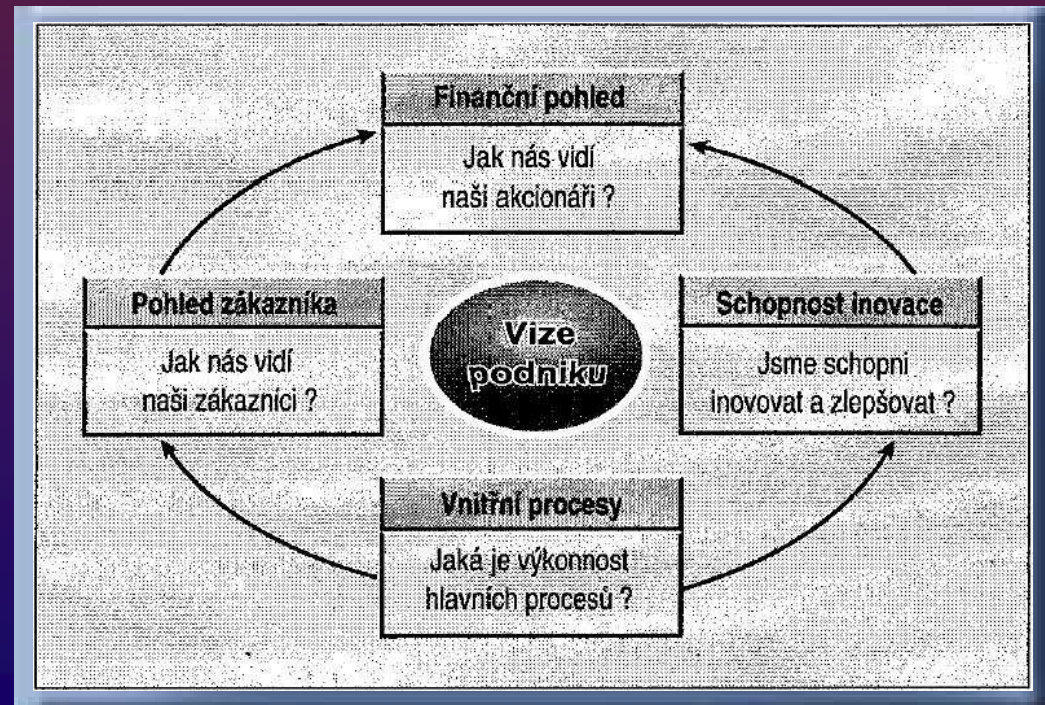
Balanced Scorecards: systematický řetěz na sebe navazujících ukazatelů

a cílů v perspektivách:

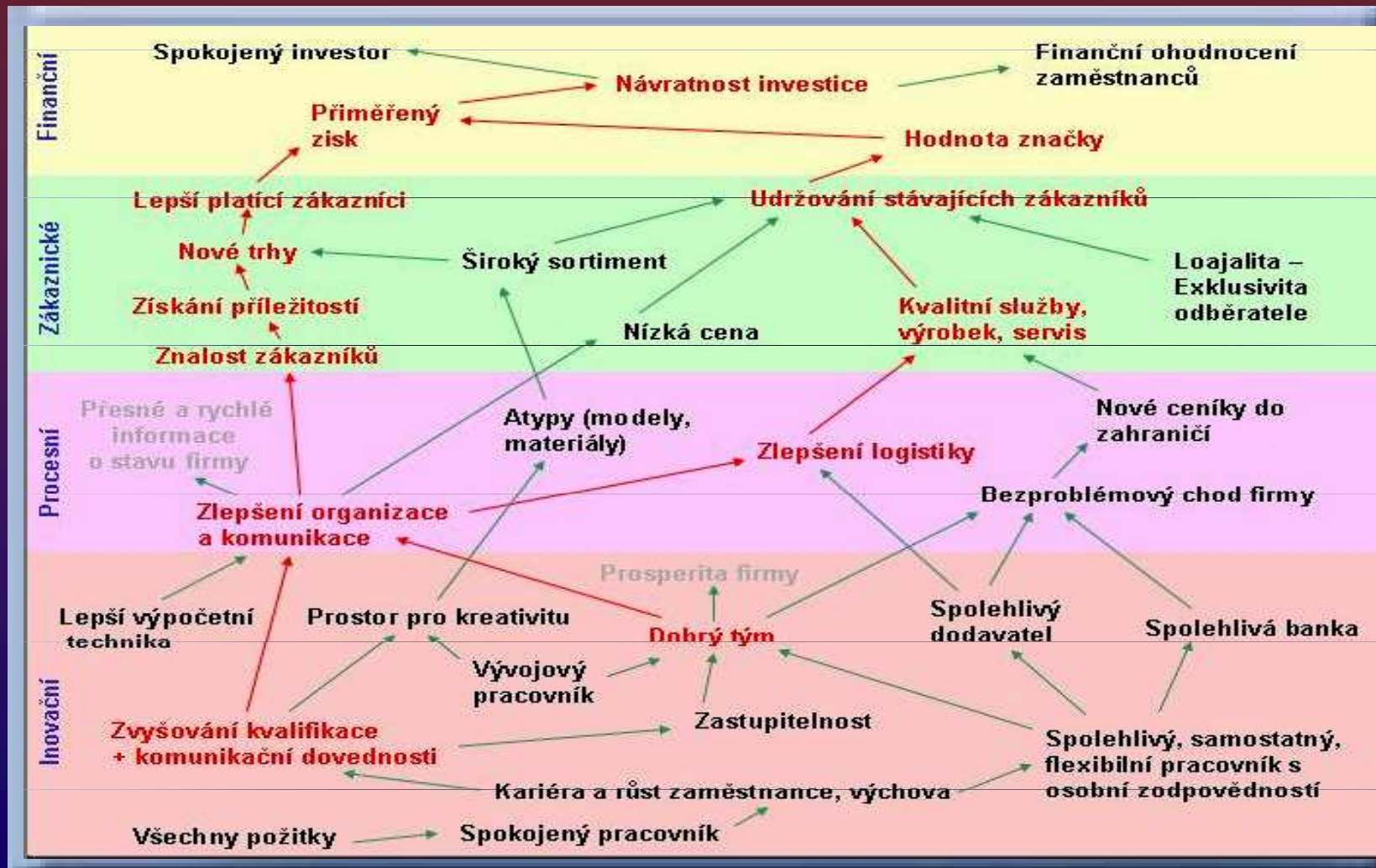
Finanční
Zákaznické
Interních procesů
Inovací a růstu

**Jednostránková
strategie (JSS)**

shoda procesů
a cílů



Výsledný graf po aplikaci JSS





Literatura

- ❖ Robert Kaplan, David Norton : Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku