



## Balanced ScoreCard

- **Balanced ScoreCard** představuje strategický systém řízení organizace

Poslání a vize      Specifické cíle      Soubor měřítek a ukazatelů

- Metoda BSC je charakterizovaná jako systém „vyvážených“ (**Balanced**) „ukazatelů výkonnosti“ (**ScoreCard**).

## Klíčové procesy organizace

- vyjasnění a aktualizace strategie,
- projednání strategie uvnitř organizace,
- propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií,
- určení a dohoda strategických iniciativ,
- získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů,
- stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace,
- identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik,
- zavedení důsledného řízení rizik.

## Členění perspektiv z hlediska měření výkonnosti podniku



## Perspektiva finanční

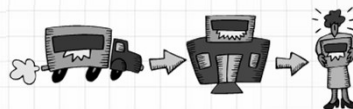
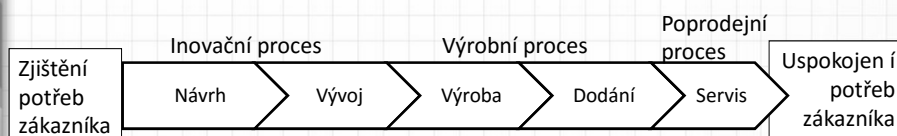


|                                  |         | Strategická témata   |   |  |
|----------------------------------|---------|--|---|--|
|                                  |         | Růst obratu a mix výrobků/služeb   | Snížení nákladů a zvýšení produktivity                                      | Využití zdrojů   |
| Strategie podnikatelské jednotky | Růst    | Míra růstu prodejů podle segmentů, procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků  | Obrat na zaměstnance  | Investice (procento prodejů), výzkum a vývoj             |
|                                  | Udržení | Podíl na cílových zákaznících a účtech, křížový prodej, procento obratu nových aplikací výrobků, ziskovost zákazníků a výrobní linky | Náklady v porovnání s konkurencí, míra snížení nákladovosti, Nepřímé výdaje | Míry pracovního kapitálu, ROA a ukazatele využití zdrojů |
|                                  | Sklizeň | Ziskovost zákazníků a výrobní linky, procento neziskových zákazníků  | Jednicové náklady (na jednotku výstupu nebo na transakci)                   | Doba návratnosti, Výkonnost                              |

## Zákaznická perspektiva



## Perspektiva interních procesů



## Inovační proces



- Inovační proces je rozdělen do dvou základních fází:
  - Fáze identifikace nových trhů, nových zákazníků, nových potřeb zákazníků.
  - Fáze návrhu a vývoje aktuálního výrobku :
    - je prováděn základní výzkum a vývoj zcela nových výrobků,
    - je prováděn aplikovaný výzkum, zkoumá možnosti využití existující technologie pro novou generaci výrobků,
    - snaha o uvedení nových výrobků a služeb na trh.

## Provozní proces

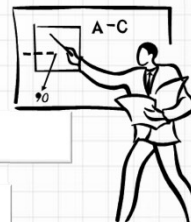


- Představuje krátkodobou tvorbu hodnoty v podniku. Začíná objednávkou zákazníka a je ukončen dodávkou výrobku.
- Měřítky jsou tedy v současnosti měření jakosti výrobku a doba výrobního cyklu.
- V minulosti, jak již bylo řečeno, bylo tradičním měřítkem hodnocení nákladů a finančních výstupů.

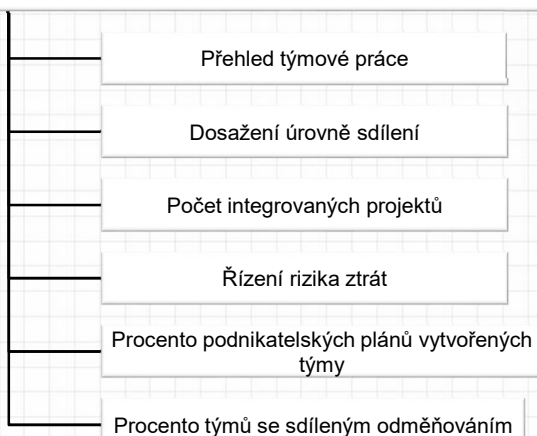
## Perspektiva učení se a růstu (potenciálu)



## Měřítko pro perspektivu učení se a růstu



### Měřítko pro perspektivu učení se a růstu

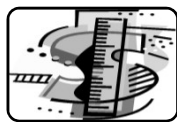


## Pravidla pro tvorbu měřítek v rámci metody BSC

- Nejdříve musí být stanoveny cíle, následně měřítko.
- V metodě BSC neexistují žádná univerzální měřítko. Pro každý konkrétní případ je potřeba měřítko najít a stanovit.
- Metodu BSC nelze chápat jako „soubor ukazatelů“, které se zavedou a tím by byla metoda BSC automaticky zavedena. Naopak cílem metody je součinnost se strategií podniku. To znamená vytvořit takovou organizaci podniku, která je zaměřena na strategii podniku.
- BSC je model strategický nikoliv model podniku jako celku.



## Omezení při využití metody BSC



### Nastavení měřítek

- V některých částech metody BSC (především v perspektivě zaměstnanecké nebo perspektivě potenciálu) je velmi obtížné měřítka zpracovat a nastavit.



### Vyváženost měřítek

- Definována nutnost zajišťovat ve všech detailech měřítka tak, aby se nepoužívala jen měřítka jednostranně zaměřená např. měřítka finanční, ale musí být zohledněna i oblast nefinanční.

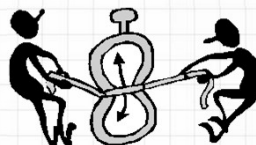


### Chybějící měřítka

- hlavní pozornost perspektivě učení se a růstu (potenciálu) a především nastavení klíčových měřítek v této perspektivě.

## Bariéry při využití metody BSC

- Při zavedení je nutné věnovat pozornost těmto hlediskům :
  - Ujasnění a převedení vize a strategie do všech částí a oblastí podniku.
  - Propojení vize a strategie ve všech oblastech podniku a komunikace mezi nimi.
  - Stanovení strategických záměrů a jejich převedení do formy plánů pro všechny oblasti podniku.
  - Zabezpečení zpětné vazby, která informuje o úspěšnosti nastavení strategie ve všech oblastech podniku.



## Vznik ekonomické přidané hodnoty



- Koncepce řízení hodnoty (hodnotová koncepce, hodnotový přístup) vznikla v USA v 80. letech při hledání vhodného nástroje pro oceňování podniků v souvislosti s tehdejší vlnou fúzí a akvizic.
- Hlavní charakteristikou je řízení podniku z pohledu zájmu jeho vlastníků.
- Základem je ekonomický ukazatel EVA, který je vytvořenou nadhodnotou, kterou podnik vytvoří po odečtení všech nákladů.

## Definice ekonomické přidané hodnoty



- Firma vytváří hodnotu tehdy, je-li čistý provozní hospodářský výsledek (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu.
- Tento přístup k hodnocení a řízení výkonnosti podniku staví na první místo zájem jeho vlastníků a za hlavní cíl podniku považuje tvorbu hodnoty a bohatství pro vlastníky.



## Účetní zisk x ekonomický zisk

- Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy spočívá v položce nákladů, které u ekonomického zisku zahrnují také alternativní náklady.
- Klasické vyjádření zisku ignoruje především náklady vlastního kapitálu, neboť náklady na cizí kapitál (úroky placené) ve výsledovce zahrnuty jsou.

Účetní zisk = výnosy – účetní náklady

Ekonomický zisk = celk. výnosy kapitálu – náklady na kapitál

- Ekonomický zisk vzniká až v okamžiku, kdy účetní zisk převyší jak klasické náklady, tak i náklady ušlých příležitostí.



## Příčiny odklonu od klasického cíle

- Základní příčiny lze spatřovat v:
  - růstu velikosti podniků a složitosti jejich struktury;
  - odděleném vlastnictví od řízení;
  - snaze o růst a dlouhodobou existenci podniku.



## Vzorec pro výpočet EVA



$$EVA = EBIT * (1 - \text{dan.sazba } \nu \%) - WACC * C$$

- EBIT ... provozní hospodářský výsledek;
- WACC ... vážený průměrné náklady kapitálu;
- C ...firmou použitý kapitál – úplatné zdroje



## Způsoby zvyšování EVA

- Dosažení vyššího provozního zisku při nezměněných nákladech
- Změna kapitálové struktury
- Snížení investovaného kapitálu
- Větší realizace nových projektů s vyšší, resp. kladnou EVA

## Výhody a nevýhody EVA



- **Výhody:**
  - atraktivita tohoto ukazatele spočívá v tom, že v sobě obsahuje základní funkce managementu;
  - mohla by nahradit celou řadu běžně počítaných poměrových ukazatelů;
- **Nevýhody:**
  - obtížné zjišťování nákladů vlastního kapitálu;
  - ekonomická přidaná hodnota se vyjadřuje absolutně;
  - má význam pouze v časové řadě nebo při odhadu její budoucí hodnoty.

## EVA v plánu

- **Ekonomickou přidanou hodnotu** v plánové hodnotě lze tedy vyjádřit jako součin skutečné výše vlastního kapitálu a spreadu (rozpětí) rentability.

$$EVA = VK \times (ROE_{sk} - ROE_{exp})$$



## Tržní přidaná hodnota v plánu

- **Tržní přidanou hodnotu** (Market Value Added - MVA) můžeme vyjádřit indexem:

$$MVA = EVA / ROE_{exp}$$



- V případě, že ekonomická přidaná hodnota převyšuje očekávanou míru zhodnocení vlastního kapitálů, tvoří podnik přidanou hodnotu, nebo naopak.