

METODA BALANCEED SCORECARD – MANAŽERSKÁ METODA PRO ŘÍZENÍ STRATEGIÍ

RENÁTA MYŠKOVÁ

Abstract

The speed of changes in business environment urges company's management into dynamic definitions of companies' goals and into their periodic modifications. There is condition of approximation and achievement there goals. There companies can be a success in the market. The results of empirical studies reflect the change of company's strategy twice a year. This article is focused on the application of method Balanced Scorecard that is introduced and used in the Czech companies too.

Key words: balanceed scorecard, strategy, managerial method, human resources.

1. Úvod

Rychlost změn v podnikatelském prostředí nutí manažery podniků, aby nejen staticky definovali podnikové cíle, ale především aby je pravidelně modifikovali. Pouze ti, kteří definují a pravidelně modifikují své cíle, se k nim mohou blížit a dosáhnout tak úspěchu na trhu. Empirické studie ukazují, že podniky v rychle se měnících segmentech trhu své strategie přizpůsobují v průměru dvakrát za rok.

Tento článek se zaměřuje na využití metody BSC, která je v současné době prakticky zaváděna a využívána i v českých podnicích a která zohledňuje potřebu takovýchto změn a podporuje tak naplnění podnikové strategie.

Cílem příspěvku je popsat tuto metodu s akcentem na kauzální vztah mezi podnikovými cíli a podnikovým řízením - se zaměřením se na rozbor vybrané perspektivy. Vzhledem k významu lidských zdrojů a potřebě jejich rozvoje pro dosažení úspěšnosti podniku byla vybrána v metodě BSC perspektiva učení se růstu.

2. Předpoklad naplnění podnikové strategie: dlouhodobý rozvoj manažerských činností

Podniková strategie nemůže být naplněna, pokud podnik nedisponuje kvalitními vedoucími pracovníky a nemá dostatečně propracován systém řízení. Provázanost strategie s managementem lze sledovat i doložit využitím definic.

Podle Kotlera [6] strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde podnik k naplnění svých cílů. Existuje však řada dalších pojetí, přístupů a definic. Veber [13] formuluje strategii jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Velmi dobře vystihuje základní aspekty strategie také Meyer [2].

- Strategie je integrujícím modelem pro rozhodování.
- Strategie je prostředkem vymezujícím organizaci v souladu s dlouhodobými cíli.
- Strategie vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku.
- Strategie je prostředkem k dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí podniku a eliminací hrozeb a slabých stránek podniku.
- Strategie je logickým systémem distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.

Johnson a Scholes [4] navíc ještě zdůrazňují aspekt zohlednění podnikových hodnot, očekávání stakeholders a podnikové kultury.

Výběr strategie je ovlivněn také přitažlivostí odvětví a konkurenčním postavením podniku v daném odvětví [1]. Důležitost sledování okolí podniku vyplývá i z tvrzení Pitry [9] a Součka [10] o nutnosti hledat zdroje pro dlouhodobý rozvoj podniku, ale i v jeho ekonomickém okolí.

Ze všech uvedených definic vyplývá, že strategie vyžaduje dlouhodobý rozvoj manažerských činností, které je nutné provádět vysoce odpovědně. Strategie se stala životně důležitým prvkem v konceptu managementu – postupem doby jsou vyžadovány stále větší strategické odborné znalosti, zodpovědnost se decentralizuje a manažerská zodpovědnost se propůjčuje většímu počtu pracovníků. Tím však také narůstají nároky na tyto pracovníky.

Již zakladatel „manažerismu“, americký sociolog a ekonom James Burnham (nar. 1905) byl přesvědčen, že nejdůležitější osobou v řízení je manager, který se liší od inženýrsko-technických kádrů již svou kvalifikací, která je mnohem širší – manager musí mít znalosti ekonomiky a dalších společenských věd (psychologie, sociologie a dalších). Důležitou roli v práci manažera tak hrají nejen potřeba řídit a potřeba moci, ale zejména empatie – psychologická schopnost vcítit se do pocitů, motivů jednání a situací jiného člověka. Úsilí manažera by také mělo směřovat k promítání zásad etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce – k manažerské etice, s níž úzce souvisí kultura organizace.

Pro management je ovšem neoddiskutovatelné i informační zázemí, neboť informace jsou důležité i pro možnost rozpoznání potřeby změny a následně její realizace.

Rozhodování o potřebě změn v rámci současného stavu nebo vývoje řízeného objektu, tj. podniku nebo organizační jednotky, může být zaměřeno do oblastí:

- vnitřní struktury řízeného objektu,
- systému vlastní řídicí práce.

V souvislosti s organizační strukturou jsou obecně vymežovány dva typy řídicích struktur: manažerská a vlastnická [9]. Vlastnická struktura je představována statutárními orgány řídicími naplňování strategických záměrů podniku především z hlediska vlastníků, ovšem s přihlédnutím k oprávněným zájmům všech dalších zúčastněných skupin. Manažerskou řídicí strukturu prezentuje klasická hierarchie úrovně managementu.

Při vytváření vhodné organizační struktury je prioritním kritériem, zda taková struktura podporuje naplnění strategie, jak vyjádřil Alfred D. Chandler – „Struktura sleduje strategii“.

Z jiné definice Ch. I. Barnarda, který definoval organizaci jako systém vědomě koordinovaných činností nebo sil dvou či více lidí, lze odvodit kauzální vztah mezi kvalitou organizace a systémem vlastní řídicí práce. V odborné literatuře je důraz kladen na připravenost managerů vést lidi a na zpětné prověřování jejich způsobilosti pro danou pozici a jejich prospěšnosti pro podnik. Do popředí se tak dostávají sociální dovednosti, s nimiž jsou spojeny informace vztahující se k přístupu managerů v oblasti komunikace, spolupráce, seberozvoje a tvůrčích schopností. V praxi je však stále ještě tendence orientovat manažerské kompetence do oblasti spíše technické odbornosti, a to zejména v průmyslových podnicích.

Kam tedy směřovat podnikové řízení, jakou cestu zvolit pro dosažení úspěšnosti podniku?

3. Strategické faktory úspěchu

Empirické studie J. C. Collinse a J. I. Porrasy [14] přinesly mnoho důležitých poznatků v souvislosti s určením strategických faktorů úspěšnosti podniků, ovšem tyto informace byly získány v mezinárodních, zejména amerických společnostech. Závěry lze proto považovat za orientační – mohou být vodítkem pro vedoucí pracovníky i v českých podnicích. Za důležité považují především následující zjištění.

1. Brilantní celospolečenská mise není zárukou úspěšnosti v dlouhodobém horizontu.

2. Maximalizace zisku není v úspěšných společnostech nejdůležitějším cílem.
3. Spolupracovníci v úspěšných společnostech sdílejí ve velké míře podnikovou kulturu, která je na vysoké úrovni.
4. Změny vyvolané krátkodobými trendy nesmí ohrozit interní hodnoty společnosti.
5. Úspěšné společnosti si stanovují vysokou úroveň svých cílů.
6. Pracovní prostředí v úspěšných společnostech je stimulující a příjemné – ovšem jen pro ty, kdo sdílí vnitřní hodnoty společnosti. Pracovníci, kteří tyto hodnoty nesdílejí, velmi rychle ze společnosti odcházejí.
7. TOP management se rekrutuje z vnitřních zdrojů – a to šestkrát častěji než u průměrných nebo podprůměrných podniků.

Jaké závěry lze z těchto zjištění dedukovat: management podniku nemůže akcentovat pouze dosaženou finanční výkonnost, ale musí posuzovat podnik komplexně, a to vzhledem k současnosti i k možnostem budoucího rozvoje. Proto je nutné zvažovat i nefinanční aspekty – a doplnit je o vhodná měřítka tzv. hybných sil budoucí výkonnosti.

Zde se nabízí využití metody Balanced Scorecard.

4. Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Metoda Balanced Scorecard (BSC) náleží mezi manažerské metody umožňující implementovat i konfigurovat úspěšné řízení strategií. Tento metodický nástroj poprvé představili Kaplan a Norton v článku publikovaném v Harvard Business Review již v roce 1992. Hlavním faktorem ovlivňujícím úspěch při zavádění Balanced Scorecard není jenom zapojení vrcholového managementu ale i zaměstnanců prostřednictvím vhodné komunikace.

BSC je především nástroj upřesnění, zhodnocení a podpory realizace strategie pomocí konkrétních měřítek výkonnosti, který by měl vyvážit celý systém hodnocení výkonnosti a změnit tak dosavadní, mnohdy téměř absolutní, preferenci finančních ukazatelů. Příčinou vzniku této metody byla právě kritika hodnocení úspěšnosti podniku podle finančních měřídel a neexistence jiných pohledů pro podnik.

Stručnou charakteristiku metody BSC uvádí tab. 1.

Tab. 1. Charakteristika metody BSC jako koncepce řízení

BSC	
Účel metody	Vyjasnění a implementace strategických cílů
Charakteristika metody	Sledování několika dílčích cílů a jejich naplňování tak, aby byla vytvářena konkurenční výhoda
Hlavní činnosti	Rozvoj podniku s využitím plánování a controllingu
Využití metody a zjištěných poznatků	Postupné a dodatečné (zpětné) zakotvení v komunikaci, reportingu, atd.
Filosofie metody	Strategie zajišťující a rozvíjející jedinečnost ve vymezené oblasti a standard ve všem oblastech ostatních.

4.1. Struktura BSC

Metoda BSC zavádí nový pohled na podnik ze čtyř perspektiv - finanční, zákaznické, perspektivy rozvoje a růstu a perspektivy procesní, kde tři naposledy uvedené pohledy vyvažují finanční hodnocení podniku [5].

Tyto oblasti zájmu lze vyjádřit pomocí jednoduchých otázek v jednotlivých perspektivách:

- finanční – jak vnímáme naše akcionáře?,
- zákaznické – jak vnímáme naše zákazníky?,
- vnitřních (interních) procesů – v jakých procesech máme vynikat, abychom uspěli?,
- učení se a růstu (vzdělávání se a inovace) – jak si uchováme schopnost provádět změny a zlepšovat se?

Díky své struktuře BSC napomáhá tomu, aby všichni zaměstnanci šli za jasně definovaným cílem. BSC poskytuje řešení pro převod strategických cílů do měřitelných ukazatelů a současně poskytuje výstupy pro analýzu, zda podnikové činnosti jsou v souladu s vizí a strategickými cíli a zda výsledky odpovídají nastaveným rozsahům. Bylo by ovšem mylné považovat BSC pouze za systém nastavených ukazatelů, protože významná je především orientace na budoucnost – proto je BSC považována za strategický manažerský systém.

Struktura BSC je vlastně pyramidou, kde na vrcholu je vize podniku a ta se dále rozčleňuje do dílčích kroků.

1. Vize – popisuje jakým směrem se bude organizace ubírat.
2. Strategie – určuje cíle a způsob, jak budou využívány firemní zdroje pro dosažení svých cílů.
3. Perspektivy – vymezují oblasti, na které se je třeba zaměřit pro dosažení firemní strategie.
4. Kritické faktory úspěchu – vyjadřují, co je nutné dělat dobře, aby bylo dosaženo strategických cílů.
5. Měřítko – určují, co musí společnost měřit, aby uspěla v kritických faktorech.

Podniky tedy mohou využívat BSC k řízení své dlouhodobé strategie a k realizaci kritických manažerských procesů, např.:

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

4.2. Implementace BSC

Pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku je vhodné a užitečné využití strategické mapy. Pomocí ní jsou v každé perspektivě BSC zvolena měřítko, jejich plánované hodnoty a faktory, které hodnoty takto nastavených měřítek ovlivňují (tzv. hybatelé).

Zavedení BSC tedy umožní převést stanovenou podnikovou strategii do podoby ukazatelů, které jsou pro její realizaci klíčové a které zajistí sdílení podnikové strategie vertikálním i horizontálním směrem v hierarchii společnosti. Dále definuje pravidla, kanály a způsoby vnitrofiremní komunikace a obousměrného toku informací.

V rámci zavádění BSC to v první řadě znamená definovat, jaký je záměr zavedení BSC, co vlastně by integrace BSC měla přinést a co pro firmu bude znamenat.

Realizovatelným záměrem může být cíl definovaný jako tvorba jednotící platformy pro definici strategie, její rozpracování do konkrétních kroků (iniciativ), určení kritérií pro sledování (klíčových ukazatelů) a pro výměnu potřebných informací. Jedná se proto o kvantitativní (objektivní) i kvalitativní (subjektivní) parametrizaci přínosů pro proces rozhodování.

Při implementaci BSC jsou potom využívány i podpůrné nástroje, které primárně této strategii napomáhají k úspěchu, sekundárně pak vedou k celkovému zlepšení základny informací pro podporu rozhodování na všech úrovních řízení i plánování.

Pokud se předpokládá, že bude v čase docházet ke změnám strategie, musí být celý systém BSC postaven velmi flexibilně a musí umožňovat i radikální zásahy. Pokud má úspěšně probíhat proces pronikání strategie dalšími úrovněmi řízení, musí být do budování systému zapojeni relevantní pracovníci. Koncept Balanced Scorecard musí být proto organicky integrován do širší základny zahrnující oblasti controllingu a plánování. Ve všech perspektivách BSC se potom promítnou dílčí cíle a finanční i nefinanční relevantní měřítka.

Metoda BSC tedy nezavrhuje tradiční finanční model, ale doplňuje jej o prognostický pohled. Jakékoli změny plánované nebo uskutečněné v rámci BSC jsou zpětně vyčíslitelné v peněžních jednotkách, a proto je možno vysledovat jejich vliv na dosahované výsledky činnosti podniku.

Pro podrobnější analýzu využití a přínosů metody BSC je vybrána perspektiva učení se a růstu, neboť pracovníci podniku představují v současné době nejvýznamnější část potenciálu podniku – a proto tato perspektiva výrazně ovlivňuje podmínky pro rozvoj podniku.

4.3. Perspektiva učení se růstu a její význam pro naplňování podnikových cílů

Cílem perspektivy učení se a růstu je vytvořit infrastrukturu, která by umožnila dosáhnout cílů vymezených v ostatních třech oblastech (perspektivách). Vyžadované dosažení krátkodobé finanční výkonnosti je často důvodem krácení prostředků vymezených k rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Tyto investice jsou v účetním systému považovány za náklady a jsou vyškrtuty – což vede k vytvoření krátkodobých výnosů, ovšem z dlouhodobého hlediska to může znamenat budoucí ztráty.

Samozřejmě nelze podceňovat investice do zařízení, výzkumu a vývoje, ovšem pro splnění dlouhodobých cílů je nutné investovat do své infrastruktury: lidí, systémů a procedur.

Zajištěním schopných a spokojených zaměstnanců se také vytváří možnosti delegování pravomocí, možnosti větší zodpovědnosti a tedy i možnosti motivace a kontroly.

Paralelně s růstem důležitosti kvality lidských zdrojů vzrůstá potřeba vyjádřit jejich přínos, a to nejen za pomoci ukazatelů finanční analýzy (např. mzdová produktivita, mzdová rentabilita).

Důležité je však také posoudit kvalitu řízení lidských zdrojů, protože i ta se projevuje v dosažených výsledcích. Domnívám se, že v tomto kontextu lze využít nástroje personálního controllingu, neboť – jak uvádí Potkány [10, s. 17] – cíle personálního controllingu by měly nejen navazovat na strategické cíle podniku, ale rovněž explicitně definovat přínosy řízení lidských zdrojů

Přestože specifika odvětvové a oborové orientace podniku ovlivňují nejen volbu, ale i naplňování jeho strategie, lze vymezit z hlediska lidských zdrojů dvě sledované oblasti:

- zvyšování odborných a inovačních schopností pracovníků,
- využití znalostí pro inovaci a vývoj.

Zlepšováním těchto oblastí se zvyšuje kvalita, rychlost a efektivnost interních procesů, což má za následek růst spokojenosti zákazníků a zvětšení podílu podniku na trhu. To se dále odráží ve finančních výsledcích podniku.

4.4. Indikátory vlivu lidského faktoru na podnikovou výkonnost

Hlediskem při výběru měřících faktorů obecně je, zda tyto faktory vytvářejí konkurenční výhodu a příležitosti ke zvyšování výkonnosti. V oblasti lidských zdrojů je jedním ze standardních měřítek pracovní výkonnost.

Ke zvýšení pracovní výkonnosti vedou podle BSC jednak vhodné stanovené výstupy (tzv. zpožděné indikátory) a jednak hybné síly této výkonnosti (předstižené indikátory). Uveďme příklad:

Zpožděné indikátory = vhodný mix výstupů (např. kvalifikace zaměstnanců, produktivita, atd.)

Předstižené indikátory = hybné síly výkonnosti – jsou pro konkrétní podnikatelskou jednotku jedinečné (např. v oblasti lidských zdrojů jimi může být zvýšení kvalifikace, úprava osobních cílů a pobídek atd.).

Největší význam mají z hlediska hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku ukazatele z oblasti procesů učení se a růstu. Pro měření plnění cílů v personální oblasti byly proto vytvořeny tři výsledkové ukazatele:

- ukazatel spokojenosti zaměstnanců,
- ukazatel věrnosti zaměstnanců,
- ukazatel produktivity zaměstnanců.

Tato klíčová skupina poskytuje výstupní měřítka pro stanovení investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti.

Nejdůležitějším ze tří výše uvedených je ukazatel spokojenosti zaměstnanců, neboť od něho se teoreticky [11] odvíjejí oba zbývající ukazatele. Možnostmi zvýšení spokojenosti zaměstnanců (podle metody BSC tzv. hybnými silami [5]) jsou:

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- pracovní klima.

Využití těchto možností si klade za cíl nárůst produktivity zaměstnanců a tím zlepšení hospodářského výsledku podniku z běžné činnosti, což se má zpětně projevit ve zlepšení řady finančních ukazatelů. Současně se mění pozice podniku na trhu, neboť spokojení zákazníci (i dodavatelé) nejen zůstávají podniku věrni, ale přivádějí i další spotřebitele (včetně podnikatelských subjektů).

4.5. Využití strategické mapy v perspektivě učení se a růstu

Stanovení měřítek, jejich plánovaných hodnot a hybatelů v rámci této perspektivy pomocí strategické mapy umožní vyjasnit, co je třeba dělat, i kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Na stanovená měřítka je potom napojen systém odměňování [8]. Ve strategické mapě musí být obsaženy:

- Strategický cíl (nebo cíle) perspektivy.
- Definice strategických výstupních měřítek pro (každý) cíl.
- Definice hybných sil strategických výstupních měřítek.
- Definice diagnostických (nestrategických) měřítek pro monitorování, zda není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem.
- Definice řetězce příčinných vztahů – propojení cílů, ukazatelů a jejich hybatelů.

V tabulce 2 je uveden výběr ukazatelů a hybných sil, které mohou být managementem podniku v perspektivě učení se a růstu vymezeny.

Tab. 2. Příklady ukazatelů a hybných sil v perspektivě učení se a růstu

Učení se a růst	
Ukazatelé	Hybné síly
Spokojenost pracovníků	Motivace, delegování pravomocí a angažovanost
Věrnost pracovníků	Rekvalifikace pracovníků
Fluktuace pracovníků	Technologická infrastruktura
Produktivita pracovníků	Klima pro akci
Míra osobní angažovanosti	Zvyšování úrovně dovedností
Míra zvyšování kvalifikace	Zvyšování úrovně výcviku
Počet návrhů zlepšení na 1 pracovníka	
Míra pokrytí strategických prac. míst	
Míra podpory nadřízených	

5. Úskalí při zavádění metody BSC

Systém BSC je založen na vyváženosti finančních a nefinančních kritérií, což je jeho velkou předností, ovšem na druhé straně i slabinou. Budou-li totiž chybně vytýčeny strategické cíle podniku, budou chybně určeny i hlavní faktory úspěchu a systém nebude funkční. Rovněž předpoklad fungující zpětné vazby, nutné jednak pro kontrolu již uskutečněných změn, jednak pro korekce potřebné v budoucnu, může ztroskotat na lidském činiteli.

Prvním problémem v podnicích bývá rozvrstvení, rozčlenění hlavního cíle do cílů dílčích. Je důležité, aby dílčí cíle korespondovaly s hierarchií organizace, protože zjednodušeně lze říci: co je na jedné úrovni prostředkem, to se na další úrovni stane cílem.

Další úskalí mohou představovat cíle výkonu, které jsou obvykle určovány objemem: tržby, počet objednávek, počet spokojených zákazníků, atd. K naplnění cíle ale nestačí kvantitativní měřítko, k dosažení cíle je nutné motivovat všechny pracovníky podniku. A zde je důležité si uvědomit, že roli hraje sdílení firemních cílů zaměstnanci.

Proto je vhodné pro každého pracovníka vytvořit osobní „scorecards“ a pomocí něho zajistit návaznost osobních a podnikových cílů. Základní postup lze definovat ve třech krocích:

1. Vytvořit organizační scorecard a strategickou mapu.
2. Vymežit v rámci organizace 3-5 cílů, které mají být příslušnými pracovníky podporovány a naplněny,
3. Vytvořit osobní scorecard pracovníků, v němž jsou propojeny jejich osobní cíle s určenými podnikovými cíli.

Při tvorbě osobního scorecard je nutné, aby – podobně jako u podnikového BSC – byly vyváženě zohledněny všechny čtyři perspektivy BSC (finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu). Dalším problémem je nastavení vhodných měřítek – t. j. klíčových indikátorů výkonnosti. Jedná se o stanovení počtu těchto ukazatelů a o stanovení požadovaných hodnot. Klíčové indikátory výkonnosti definují rozsahy hodnot, ve kterých se může sledovaná veličina pohybovat, a jednotlivé stavy indikátoru jsou pomocí vhodného

software graficky zobrazeny. Vazby mezi indikátory výkonnosti lze obvykle nastavovat a měnit v rámci jedné i více úrovní. Protože požadavky manažerů na výstupy v této oblasti jsou velmi různorodé a závisí na konkrétních podmínkách v každé firmě, je realizace výstupů řešena parametricky. Záleží na správci systému, které skupině uživatelů a kterým konkrétním uživatelům umožní přístup k informacím.

Dalším důležitým faktorem proto je zvolit vhodnou technologii. Kritéria výkonnosti ve výrobním podniku nacházejí uplatnění obvykle v těchto oblastech: spolehlivost a udržovatelnost, preventivní (prediktivní) údržba, dohled nad údržbou, plánování a rozpis, materiálový management, produktivita pracovního procesu, kvalifikační školení.

6. Konkrétní nástroje pro rozvinutí metodiky BSC

Příkladem konkrétního nástroje pro rozvinutí metodiky Balanced Scorecard je BusinessObjects Dashboard Manager, který je součástí sady analytických aplikačních programů Application Foundation. Dashboard Manager nabízí jako základna pro nasazení Balanced Scorecard např. následující možnosti:

- okamžitý přístup k informacím díky prezentování situace ze všech čtyř zorných úhlů Balanced Scorecard (každý na vlastní straně) v různých grafických podobách,
- personalizaci scorecardu pro zaměstnance na základě jeho rolí, a tím předání pouze těch informací, které napomáhají učinit správné rozhodnutí v souladu se strategickými cíli organizace.
- definování pravidel činnosti tak, aby bylo možno trvale sledovat klíčovou metriku každé ze čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Pokud by se metrika vychýlila mimo toleranci stanovenou uživatelem, je odpovídající zaměstnanec na svém scorecardu vyzooměn prostřednictvím panelu výstrah.

Dalším nástrojem je ARIS BSC Solution od IDS Scheer, který rovněž poskytuje řadu nástrojů pro podporu implementace metody Balanced Scorecards (BSC). Například [3]:

- sdělení týkající se jednotlivých Balanced Scorecards se dá realizovat pro každého zaměstnance efektivně pomocí nástroje ARIS Business Publisher,
- k zajištění permanentního controllingu dosažení cílů slouží nástroj ARIS Process Performance Manager, který umožňuje měření indikátorů momentální výkonnosti z aktivních procesů,
- ARIS Business Optimizer for Process Cost Analysis přehledně řeší účtování procesních nákladů co do skutečných nákladů na procesy vzniklých ve společnosti.

Odhalení vztahu mezi zdroji a stanovenými cíli má za úkol plánování personálních požadavků. Součástí tohoto plánování personálních požadavků může být v podnicích srovnávání kapacity zdrojů na bázi skutečných dat, což umožňuje určit skutečné požadavky na lidské zdroje (plánuje-li se například nová oblast obchodních činností, nové produkty nebo nové podnikové procesy obecně). Získané výsledky spolu s možností provádět analýzy ziskovosti ve vztahu k organizační složce podniku vytvářejí základnu pro optimalizované plánování v personalistice snižující náklady a časovou náročnost. Totéž platí pro ostatní zdroje jako IT systémy, výrobní prostředky atd.

7. Závěr

BSC je nástrojem řízení orientovaným na strategii, který zajišťuje řízení podniku i jeho jednotlivých organizačních jednotek s cílem inicializovat je a realizovat takové změny, které povedou ke zvýšení výkonnosti podniku. To znamená, že úkolem BSC je udat směr, kterým se má podnik ubírat nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti. Hodnocení výkonnosti podniku

musí i nadále zahrnovat finanční aspekt (tržby, náklady, ziskovost a další), ovšem stejně důležité je zahrnout do hodnocení pracovníky podniku a jeho zákazníky.

Za obecná výstupní měřítka založená na schopnostech pracovníků lze vymezit: spokojenost, loajalitu, výcvik a dovednosti. Tato kritéria se vztahují především k perspektivě učení se a růst (v odborné literatuře označované také jako obnova a rozvoj nebo vzdělávání se a inovace), protože zde se nejvíce prolínají lidé, systémy a podnikové procedury.

Největší význam z hlediska hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku mají rovněž ukazatele z oblasti procesů učení se a růstu, a proto lze konstatovat, že výsledkový ukazatel spokojenosti zaměstnanců by měl být v centru zájmu personálních managerů.

Z finančních ukazatelů se k této perspektivě vztahuje především produktivita práce, jejímž měřítkem bývá např. zisk na zaměstnance nebo obrát na zaměstnance. Finanční ukazatele definují finanční výkon (skutečný nebo očekávaný od realizace strategie). Současně slouží jako „konečné (vrcholové) cíle“ pro cíle a ukazatele všech dílčích strategií.

Nicméně, vždy je nutné respektovat vyváženost všech čtyř perspektiv BSC a návaznosti mezi nimi, protože pouze tak Balanced Scorecard kromě své strategické orientace přispěje k rovnováze mezi interním a externím zaměřením ukazatelů posuzujících úspěšnost podniku..

Literatura:

- [1] BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. Praha. Management Press. 1997
- [2] DE WIT, B. – MEYER, R. *Strategy – Process, Content, Context*. 3rd ed. New York. West Publishing Company. 2004. 1252 p.
- [3] IT Systém [on-line] [2006-12-03] Dostupné z: www.itsystem.cz
- [4] JOHNSON, G. – SHOLES, K.: *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York. Prentice Hall. 1993. 431 p.
- [5] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard*. 1. české vydání Praha. Management Press. 2000. ISBN 80-7261-032-5
- [6] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání Praha. Management Press. 2000. ISBN 80-7261-010-4
- [7] MYŠKOVÁ, R.: *Hodnocení výkonnosti podniku - metoda BSC. 4. díl. Podnikání v praxi*. Mladá Fronta. 2002, 4. ročník, č. 14. str. 50 – 51. ISSN 1212-7639
- [8] PAVELKOVÁ, D. – KNÁPKOVÁ, A.: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha. Linde. 2005. ISBN 80-86131-63-7
- [9] PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha. Ekopress. 2001. s. 79
- [10] POTKÁNY, M.: *Uplatnenie controllingu vo vnútro podnikovom riadení, personálnom manažmente a manažérstve kvality podnikov DSP*. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1427-X
- [11] SOLAŘ, J.: *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno. VUT v Brně, fakulta podnikatelská. 2000. ISBN 80-214-1722-6
- [12] SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha. Professional Publishing. 2003
- [13] VEBER, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha. Management Press. 2001. 700 s.
- [14] V- bestpractices [on-line] [2006-12-05] Dostupné z: www.bestpractises.cz

Adresa autorky:

Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav ekonomiky a managementu

Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
Česká republika
e-mail: renata.myskova@upce.cz