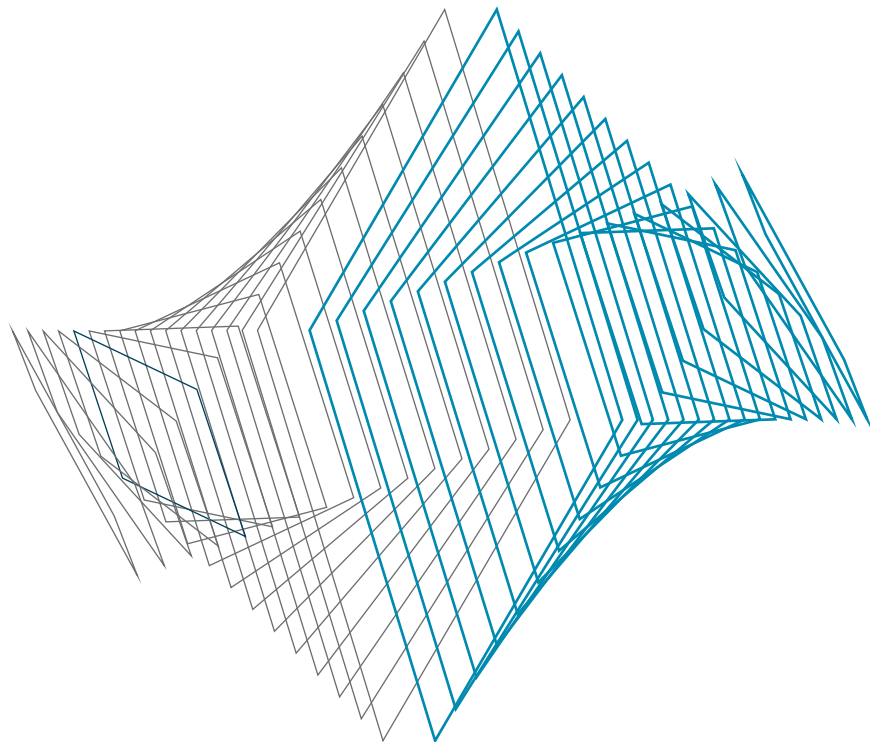


Manažerská ekonomika

Pavel Kovařík



VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

2015

MANAŽERSKÁ EKONOMIKA

Manažerská ekonomika

Vysoká škola ekonomie a managementu

2015

Manažerská ekonomika

Ing. Pavel Kovařík

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2015

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-87839-56-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Recenzent

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Předmluva.....	6
1 KAPITOLA: ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH CÍLŮ	7
1.1 Podnikové okolí a zainteresované strany	7
1.2 Charakteristika podnikových cílů.....	10
1.3 Systém řízení podnikových cílů Balanced Scorecard	13
1.3.1 Základní východiska modelu BSC.....	14
1.3.2 Finanční oblast	17
1.3.3 Zákaznická oblast.....	18
1.3.4 Oblast interních podnikových procesů	20
1.3.5 Oblast učení se a růstu.....	21
1.3.6 Strategická mapa	23
1.4 Životní cyklus podniku	24
1.4.1 Greinerův model růstu podniku.....	27
1.4.2 Model Millera a Friesena	30
2 KAPITOLA: MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA.....	35
2.1 Majetková struktura podniku.....	35
2.1.1 Dlouhodobý majetek	36
2.1.2 Oběžný majetek	37
2.1.3 Faktory ovlivňující majetkovou strukturu podniku.....	38
2.2 Kapitálová struktura podniku.....	39
2.2.1 Vlastní kapitál	40
2.2.2 Cizí kapitál	42
2.2.3 Optimální kapitálová struktura podniku.....	44
2.3 Rozvaha podniku.....	48
2.4 Příklady k řešené problematice	50
3 KAPITOLA: VÝNOSY, NÁKLADY A ZISK	55
3.1 Základní ekonomické veličiny podniku	55
3.2 Členění nákladů v podnikovém řízení.....	57
3.2.1 Druhové členění nákladů	58
3.2.2 Účelové členění nákladů na jednicové a režijní	59
3.2.3 Kalkulační členění nákladů na přímé a nepřímé	61
3.2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce	62
3.2.5 Třídění nákladů z hlediska rozhodování.....	65
3.3 Analýza bodu zvratu	67
3.3.1 Provozní páka	68
3.3.2 Analýza bodu zvratu při různorodé produkci	69

3.3.3	Nákladové limity.....	70
3.4	Moderní metody alokace nákladů.....	71
3.5	Příklady k řešené problematice	76
4	KAPITOLA: FINANČNÍ A INVESTIČNÍ ČINNOST	83
4.1	Řízení pracovního kapitálu	83
4.1.1	Obratový cyklus peněz	84
4.1.2	Přístupy k financování oběžného majetku.....	86
4.1.3	Analýza čistého pracovního kapitálu	88
4.2	Bilanční pravidla financování	89
4.3	Investiční rozhodování	91
4.4	Příklady k řešené problematice	96
5	KAPITOLA: FINANČNÍ ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU	101
5.1	Význam finanční analýzy pro řízení podniku.....	101
5.2	Uživatelé finanční analýzy.....	102
5.3	Metody finanční analýzy	105
5.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	106
5.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	107
5.3.3	Metoda poměrové analýzy	107
5.4	Vzájemné vazby mezi ukazateli	120
5.5	Pyramidové soustavy ukazatelů.....	122
5.6	Příklady k řešené problematice	126
6	KAPITOLA: NÁKUP A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	132
6.1	Nákupní činnost podniku.....	132
6.1.1	Cíle nákupu a faktory ovlivňující nákupní činnosti	133
6.1.2	Nákupní proces	135
6.2	Řízení dodavatelů	136
6.3	Hodnocení dodavatelů.....	137
6.3.1	Postup implementace metodiky hodnocení dodavatelů	138
6.3.2	Metody hodnocení dodavatelů	140
6.4	Klasifikace dodavatelů.....	143
7	KAPITOLA: ŘÍZENÍ ZÁSOB A MATERIÁLOVÉHO TOKU	146
7.1	Řízení zásob	146
7.1.1	Účel a význam zásob v podniku	146
7.1.2	Rozdělení podnikových zásob	149
7.2	Řízení zásob a materiálový tok	152
7.3	Metody měření efektivnosti řízení zásob.....	155
7.3.1	Identifikace průměrné zásoby.....	155

7.3.2 Model EOQ	156
7.4 Nástroje pro analýzu a optimalizaci zásob	158
7.4.1 ABC analýza	158
7.4.2 Metoda JIT	159
7.5 Příklady k řešené problematice	161
8 KAPITOLA: VÝROBNÍ ČINNOST A PODNIKOVÉ VÝROBNÍ SYSTÉMY	164
8.1 Výrobní činnost podniku	164
8.1.1 Plánování výroby	165
8.1.2 Výrobní kapacita.....	167
8.1.3 Standardizace ve výrobě	171
8.2 Podnikové výrobní systémy	174
8.2.1 Obsahové vymezení pojmu štíhlá výroba ve společnosti Toyota	175
8.2.2 Procesní zaměření štíhlého výrobního systému.....	177
8.2.3 Architektura štíhlého výrobního systému.....	179
8.3 Příklady k řešené problematice	184
9 KAPITOLA: ŘÍZENÍ EFEKTIVNOSTI A VÝKONNOSTI PODNIKU	188
9.1 Měření efektivity a výkonnosti podniku	188
9.2 Hodnotové řízení podniku	190
9.3 Využití ukazatele EVA v podnikové praxi	192
9.3.1 EVA jako nástroj kontroly	192
9.3.2 EVA jako nástroj plánování a řízení	192
9.3.3 EVA jako nástroj odměňování.....	193
9.4 Výpočet ukazatele EVA.....	193
9.4.1 Kapitál a čistá operační aktiva - NOA.....	194
9.4.2 Provozní výsledek po zdanění - NOPAT	196
9.4.3 Průměrné vážené náklady na kapitál - WACC.....	197
9.5 Optimalizace ukazatele EVA	201
9.6 Analýza produktivity	202
9.7 Příklady k řešené problematice	206
GLOSÁŘ	210
LITERATURA.....	218

Předmluva

Cílem této publikace je seznámit studenty magisterských kurzů s metodami a nástroji manažerské ekonomiky, která v podnikové praxi slouží jako podpora manažerského rozhodování a podnikového¹ řízení. Tato publikace nemá ambici být komplexním průvodcem v oblasti označované v zahraniční literatuře pojmem Managerial Economics. Téma manažerské ekonomiky jde napříč většinou podnikových činností a je natolik široké, že není v rozsahu tohoto učebního textu ani magisterského kurzu Manažerské ekonomiky všechna témata zvládnout. Proto autor na základě dostupné literatury a dlouholeté praxe připravil učební text, který klade důraz na ty oblasti a nástroje manažerské ekonomiky, s nimiž se budou studenti magisterského studia po úspěšném absolvování vysokoškolského studia v praxi setkávat.

Učební text Manažerská ekonomika navazuje na znalosti, které studenti Vysoké školy ekonomie a managementu získali během studia předmětů bakalářského studia Ekonomika podniku I a II, a získané znalosti rekapituluje, rozvíjí a doplňuje tak, aby studenty připravil na výkon manažerských pracovních pozic, kde znalost ekonomických souvislostí je v dnešní době nezbytná. Manažerská ekonomika je předmětem, který zasahuje do celé řady podnikových disciplín, umožňuje tak propojit znalosti studentů nabyté v průběhu studia a může pomoci získat potřebný systémový pohled na dění v podniku.

Skripta jsou rozdělena do devíti kapitol, které na sebe logicky navazují a jsou propojeny vzájemnými odkazy. Na konci většiny kapitol je uvedena kapitola obsahující příklady k řešené problematice, které mají pomoci studentům k lepšímu pochopení problematiky manažerské ekonomiky. Pro snadnější orientaci je na konci každé kapitoly uvedeno její shrnutí, klíčová slova, otázky k procvičení a příklady k řešené problematice.

Autor přeje všem studentům, aby jim tato publikace pomohla s orientací v problematice manažerské ekonomiky, byla oporou pro úspěšné zakončení studia tohoto předmětu a především aby je vybavila základními znalostmi, které od nich očekává současná podniková praxe.

¹ V aktuální legislativě ČR, platné od 1.1.2014, se pro výraz podnik používá pojem obchodní závod. Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

1 KAPITOLA: ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH CÍLŮ

Úvod

Úvodní kapitola tohoto učebního textu je zaměřena na cíle podniku, které vycházejí z podnikové strategie a jsou nástrojem řízení, který provází podnik po celou dobu životního cyklu. I proto se po úvodní charakteristice podnikových cílů, učební text zaměřuje na ekonomické aspekty životního cyklu podniku v jeho jednotlivých etapách. Závěr první kapitoly je věnován metodě Balanced Scorecard, jež představuje nástroj strategického řízení podniku, který systematicky postupuje při formulaci, implementaci a řízení strategie a podnikových cílů.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je:

- vymežit prvky podnikového okolí a vazbu na zainteresované strany
- charakterizovat podnikové cíle a jejich vazbu na strategii podniku
- vysvětlit principy metody Balanced Scorecard a její možné uplatnění v podniku
- charakterizovat jednotlivé fáze životního cyklu podniku

1.1 Podnikové okolí a zainteresované strany

Je zřejmé, že žádný podnik nemůže ve společnosti existovat zcela osamocen. Každý podnik je obklopen vnějším světem, svým okolím, které podnik ovlivňuje. Obecně je možné rozlišit tři základní skupiny faktorů, jež podnik ovlivňují:

První skupinou jsou **relativně závislé ekonomické faktory**, které tvoří tzv. **mikrookolí podniku**. Analýza mikroprostředí podniku by měla být záležitostí marketingového průzkumu. Na jeho základě podnik například zjišťuje jaké je jeho postavení na trhu, v jakém konkurenčním prostředí se pohybuje, jaké si má zvolit dodavatele a na jaké skupiny zákazníků se má orientovat. Mikrookolí představuje pro podnik velice důležitou složku jeho podnikání.

Druhou skupinou jsou **relativně nezávislé ekonomické faktory**, které se označují jako tzv. **makrookolí podniku**. To je dáno celkovým stavem ekonomiky. Podnik je ve svém rozhodování a chování značně ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a dynamikou jejího vývoje. Mezi hlavní faktory, které podnik z hlediska jeho makrookolí ovlivňují, například patří daňová zátěž podniků, inflace, hospodářský růst, resp. fáze cyklu, ve které se ekonomika nachází, nebo situace na trhu práce.

Poslední skupinu faktorů tvoří **nezávislé mimoekonomické faktory**, které jsou určovány veřejným zájmem společnosti. Jedná se především o zákony, stav technologií, environmentální aspekty a etiku nebo kulturu a historii.

Okolí podniku je strukturováno na určité prvky. Těmito prvky jsou prvky:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- environmentální,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

Geografické okolí - velice důležitou roli zde hraje to, v jaké oblasti se podnik nachází. Vhodně zvolená lokalizace podniku je významným a především dlouhodobým faktorem, který v budoucnosti bude mít velký vliv na rozvoj podniku. Při zakládání podniku by měl podnikatel brát na zřetel faktory lokalizace. Mezi tyto faktory patří například dopravní dostupnost, možnosti odbytu a prodejních kanálů, daňové úlevy v dané lokalitě či přístup k surovinovým zdrojům a s nimi spojené náklady.

Sociální okolí - sociální okolí má pro podnik velice důležitý význam. Každý podnik by si měl uvědomit, jak jeho činnost ovlivňuje společnost a co jí přináší. V ideálním případě jestli je ta činnost společnosti ku prospěchu. V běžném životě bývá velice těžké, aby podniková činnost uspokojovala v plné míře své sociální okolí. Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.

Vztahy podniku k zaměstnancům - pro každý podnik by měly být prioritní jeho zaměstnanci. Pokud podnik o tyto zaměstnance nechce přijít, musí je náležitě stimulovat, motivovat a vytvořit jim prostředí, ve kterém se budou cítit co nejlépe.

Politické okolí - politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy představitelů a zástupců státu. Na podnik nepůsobí jen politika, která působí na území celého státu, ale působí zde i politika na komunální úrovni, jež je zastoupena například obecními úřady.

Právní okolí - za normálních podmínek je politický vliv prosazen prostřednictvím práva. V oblasti podnikání je nutné se zaměřit na příslušné předpisy, vyhlášky, zákony

a jiná nařízení, která jsou pro podnik v dané oblasti závazná a jimiž by se podnik měl řídit.

Ekonomické okolí - ekonomické okolí hraje ve fungování podniku velice důležitou roli. V důsledku toho podnik pro sebe získává výrobní faktory a kapitál. A na druhé straně tomuto okolí nabízí své výrobky a služby. V neposlední řadě je chování a rozhodování podniku ovlivněno celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.

Ekologické okolí - environmentální aspekty jsou v dnešní době velice diskutované téma. Chování podniku by mělo být vůči svému okolí šetrné a podnik by neměl své okolí zatěžovat negativními environmentálními dopady. To pro podniky představuje na jedné straně mnoho překážek, ale na straně druhé i nové možnosti (například výroba ekologicky nezávadných výrobků, recyklace obalů).

Technologické okolí - technologické vlivy působí pozitivně na činnost podniku a to například zvýšením produktivity práce, omezením potřeby lidského faktoru při výrobě, zefektivněním využití materiálu a eliminací negativního vlivu na životní prostředí. Nové technologie, na rozdíl od technologií zastaralých, jsou šetrnější i k životnímu prostředí. Nové technologie kladou stále větší nároky na schopnosti podniků. Stimulují nové podnikatelské aktivity a investování.

Etické okolí - v podnikatelském sektoru zahrnuje pojem etika poskytování pravdivých informací, poskytování kvalitních služeb zákazníkům, korektní hospodářské soutěžení a propagace. Velice důležitou roli zde hraje veřejnost a média. Tam by se měla rodit představa, kdo jedná eticky dobře a kdo naopak ne. Etické principy nejsou v každé zemi totožné.

Kulturně historické okolí - vytváření tohoto prostředí trvá řadu let či staletí. Kulturní úroveň a vzdělanost je jedna z podmínek pro ekonomický rozvoj. Podniky, které obchodují na zahraničních trzích, by měly znát i kulturu jiných zemí (např. míra otevřenosti společnosti, jazyk).

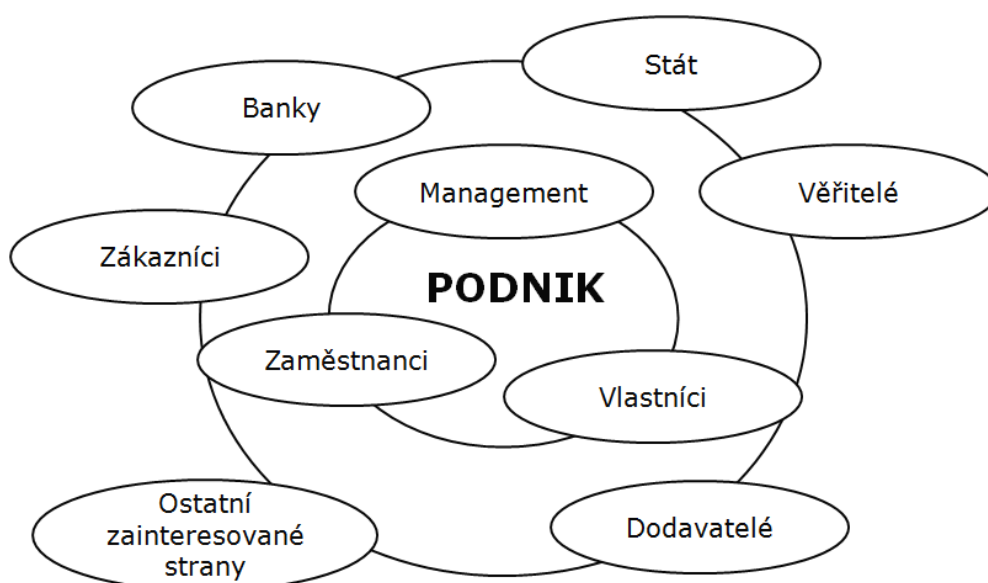
Všechny výše uvedené prvky nepůsobí samostatně, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Také míra působnosti může být odlišná. Některé vlivy působí spíše globálně, jiné se zase vážou na určitý region či skupinu lidí. Proto každý podnik musí zvážit, jaké důsledky mohou plynout z působení okolí na jeho podnik a uzpůsobit tomu svoji strategii.

Vedle faktorů ovlivňujících činnost podniku se každý podnik při své činnosti setkává se skupinami či osobami, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jedním podniku samy

dotčeny. Jinak řečeno, jde o osoby nebo skupiny, jež jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami podniku. Tyto osoby nebo skupiny nazýváme **zajímavými stranami tzv. stakeholders**.

Jak je patrné z obrázku 1-1 mezi zajímavé strany patří především vlastníci podniku, zákazníci, zaměstnanci a věřitelé. Mezi zajímavé strany lze také počítat management, dodavatele, stát nebo místní a regionální správu. I tyto strany ovlivňují podnik a/nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny.

Obrázek 1-1 Zajímavé strany



Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny zajímavé strany sledují své vlastní cíle a mají zpravidla společný zájem, aby podnik dlouhodobě prosperoval. Cíl podniku musí tedy odrážet cílové představy jednotlivých zajímavých stran. Cílové představy jednotlivých zajímavých stran jsou přijímány v závislosti na jejich významu pro podnik. Podniky proto v současnosti vynakládají mnoho prostředků na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí, realizaci sociálních programů, zvýšení vlivu podniku v regionu, budování dobrého jména, dlouhodobý vývoj nových produktů. Jak se dozvíme v navazujících podkapitolách tohoto učebního textu, to je zdánlivě v rozporu se snahou vedení podniku o maximalizaci zisku.

1.2 Charakteristika podnikových cílů

Pokud má podnik formulované poslání, určené oblasti podnikání a analyzovaný stav, ve kterém se nachází, může management podniku přistoupit k tvorbě podnikové strategie a definování podnikových cílů. Téměř vždy se jedná o kombinaci cílů zaměřených například na podnikový zisk, růst tržeb, zvýšení podílu na trhu, omezení identifikovaných

rizik, inovace výrobků nebo technologie. Aby management podniku dokázal podnik na základě stanovených cílů řídit, je potřeba, aby podnikové cíle byly uspořádány od nejdůležitějších až po méně významné, konkrétně vyčíslené co do velikosti a požadovaného času dosažení, reálné a vycházely z analýzy okolí i silných a slabých stránek podniku. Důležité je také vzájemně sladění² stanovených cílů tak, aby některé z cílů nebyly ve vzájemném rozporu.

Pro management podniku je klíčové vědět, co je základním cílem podnikatelské činnosti. Tomuto cíli pak budou podřízena všechna manažerská rozhodnutí. **Základní primární cíl podniku** vychází z definovaného poslání podniku a podnikové vize. Jedním z nejzákladnějších cílových kritérií respektujících především zájmy vlastníků podniku je **maximalizace zisku**. Pokud bychom uznali dosažený zisk jako cílové kritérium pro řízení podniku, pak by rozhodnutí manažerů měla být podřízena tomuto cíli. Jak bude uvedeno v navazující podkapitole tohoto učebního textu, který se věnuje systému řízení podnikových cílů Balanced Scorecard, dosažení zisku je z hlediska dlouhodobého řízení podniku považováno za cíl spíše krátkodobý než dlouhodobý.

Je tedy zřejmé, že pro dlouhodobější řízení podniku je potřeba nacházet i další typy cílů, které vhodnějším způsobem pomohou řídit podnik v souladu s Going Concern Princip. Faktorem, který zajímá vlastníka podniku a potenciální investory, kteří by do podniku případně kapitálově vstupovali, je hodnota podniku.

Pokud se vrátíme zpět a postavíme vedle sebe cíl maximalizace zisku a cíl růstu hodnoty podniku, zjistíme, že právě řízení podniku s cílem **maximalizace hodnoty podniku** se komplexně promítá do všech rozhodnutí, která jsou vykonávána v souvislosti se základními ekonomickými rozhodovacími procesy. Jedná se především o rozhodování na úrovni: do jakých podnikových aktiv a s jakým efektem investovat, jak tyto investice financovat, jak nastavit optimální kapitálovou strukturu, jak rozdělit vyprodukovaný hospodářský výsledek, kolik zisku vyplatit akcionářům na dividendách, resp. kolik na základě zvážení růstových příležitostí reinvestovat zpět do podniku.

Z historického hlediska procházel ukazatel **základního primárního podnikového cíle určitým vývojem**. Od přístupu maximalizace zisku, který převažoval na začátku 20. století, se postupně přecházelo k řízení primárních podnikových cílů postavených na maximalizaci rentability vloženého kapitálu, zohledňování faktoru času a faktoru rizika až do současné etapy založené na ekonomické efektivnosti podnikových činností, která vyústila v přímou podporu maximalizace hodnoty podniku.

² Vzájemným sladěním podnikových cílů se budeme zabývat v navazujících podkapitolách této kapitoly, které se budou věnovat systému řízení podnikových cílů Balanced Scorecard.

Na tento historický vývoj navazoval také vývoj vrcholových ukazatelů podnikového řízení, kde ukazatel maximalizace celkového zisku postupně nahrazovaly poměrové ukazatele například ROE nebo ROA, ukazatel maximalizace zisku na jednu akcii nahrazoval například ukazatel tržní cena akcie. Faktory času a rizika byly implementovány zejména v metodách hodnocení investičních projektů (například na bázi metody čisté současné hodnoty – NPV) nebo při stanovení hodnoty podniku (metoda kapitalizace zisku a metoda diskontovaného volného cash flow – DFCF³). V osmdesátých letech minulého století se začaly do řízení prosazovat složitější modely pro řízení podniků, které za primární cíl podniku považovaly právě dlouhodobou maximalizaci jeho hodnoty. Můžeme říci, že tato myšlenka převažuje v teorii i hospodářské praxi dodnes a je v podstatě východiskem i nejnovějších modelů, kde je za primární cíl podnikání považována **maximalizace hodnoty pro akcionáře**, tzv. **Shareholder Value**.

Přesto, že existuje celá řada metod a ukazatelů hodnoty podniku, pro účely tohoto studijního textu se zaměříme na dva vrcholové ukazatele hodnoty podniku pro akcionáře. Jedná se o ukazatele MVA (Market Value Added) a EVA (Economic Value Added). Ukazatel MVA neboli tržní přidaná hodnota se dá interpretovat jako přírůstek tržní hodnoty podniku. Jde o rozdíl mezi vklady akcionářů do podniku a tím, co by za prodej svých akcií obdrželi.

Ukazatel tržní přidané hodnoty můžeme vyjádřit vztahem:

$$\mathbf{MVA = P - BV,}$$

kde:

- P je tržní kapitalizace (tržní cena),
- BV – Book Value představuje účetní hodnotu akcie.

Ukazatel MVA může nabývat kladné i záporné hodnoty. Cílem manažerů podniku by měla být maximalizace hodnoty ukazatele MVA. Pokud je ukazatel MVA kladný, činnost managementu je dobrá a manažeři vytvářejí pro své akcionáře novou hodnotu. Jestliže je ukazatel MVA záporný, nepracují dobře s investovaným kapitálem a hodnotu podniku snižují. Nedostatek ukazatele MVA spočívá ale v tom, že ho lze **využít jen u podniků**, jejichž **akcie jsou obchodovány na burze**. Proto širšího využití v podnikovém řízení získává ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA.

Ukazatel EVA se stal v současné podnikové praxi jedním z hlavních vrcholových ukazatelů, které koncept maximalizace hodnoty pro akcionáře (Shareholder Value) podporují.

³ Nástroje a ukazatele hodnotového řízení jsou podrobněji vysvětleny v učebním textu Finanční management vydaný Vysokou školou ekonomie a managementu v roce 2014.

Podstatný přínos při hodnocení výkonnosti podniků spočívá v tom, že ukazatel **EVA je nástroj, který kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, s nímž je dosahování podnikových výsledků spojeno**. Zakomponování faktoru rizika tak sblíží účetní pohled na výkonnost podniku (účetní zisk) s pohledem kapitálového trhu a investorů, kteří hodnotí **míru návratnosti investovaného kapitálu z pohledu očekávaných výnosů**, které jsou v souladu s podnikatelskými riziky (ekonomický zisk).

I přesto, že ukazateli EVA bude věnována podstatná část kapitoly 9 tohoto učebního textu, pro úplnost výkladu uvedeme základní vztahy týkající výpočtu ukazatele EVA. Ukazatel EVA představuje rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem podniku po zdanění (tzv. NOPAT) a jeho náklady na kapitál. Ukazatel EVA tak můžeme vyjádřit vztahem:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{C} * \text{WACC})$$

kde:

- NOPAT je provozní zisk podniku po zdanění,
- C představuje objem dlouhodobě investovaného kapitálu,
- WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál.

Ukazatel EVA měří, jakou účast se za určité období podílely aktivity podniku na zvýšení (kladná EVA) či snížení hodnoty (záporná EVA) pro své vlastníky. Na rozdíl od ukazatele MVA není pro stanovení ukazatele EVA nutné, aby byl podnik kótován na burze cenných papírů. **EVA je komplexní ukazatel**. Bere v potaz provozní, investiční i finanční činnosti podniku a lze ho použít jako měřítko výkonnosti, prostředek k řízení podniku a přijímání rozhodnutí.

1.3 Systém řízení podnikových cílů Balanced Scorecard

V rámci řízení podniku je třeba nejenom stanovit základní primární cíle podniku, ale je nezbytné zajistit implementaci těchto cílů na nižší úrovně řízení, případně až na jednotlivé pracovníky podniku. Jednou z koncepcí, která se v praxi využívá je koncepce řízení **Management by Objectives (řízení podle cílů, MBO)**. Řízení podle cílů (MBO) zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni podniku a určení manažerů, kteří jsou za jejich plnění odpovědní, postupné rozpracování cílů pro liniové manažery i ostatní pracovníky, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s cíli a k jejich plnění.

Rozsah ukazatelů je v každém podniku odlišný. Bude logicky záviset na druhu podniku, na charakteru vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb, úrovni a vyspělosti podnikového řízení i na schopnostech a motivaci odpovědných manažerů. Mezi podnikovou praxí nejčastěji využívané oblasti podnikových cílů patří oblasti jako

je prodej, produktivita, tržní podíl, růst, pracovní síla, spolehlivost a kvalita, společenská odpovědnost. Z výčtu oblastí, pro které podnikový management určuje podnikové cíle je zřejmé, že podnikové cíle jsou stanovovány jak ve finanční oblasti, tak i v oblasti nefinanční. Se vzájemně provázanými široce pojatými finančními i nefinančními kritérii pracuje i další moderní metoda, která byla vyvinuta profesory R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem – metoda Balanced Scorecard.

Metoda Balanced Scorecard (dále v učebním textu bude nahrazeno zkratkou BSC) je jedním z nástrojů, kterým je možné zastřešit řízení celého podniku a přitom se zaměřit na všechny důležité aspekty související s dlouhodobým úspěšným rozvojem podniku. Což je základní předpoklad modelu **maximalizace hodnoty pro akcionáře**, tzv. **Shareholder Value**.

Období vzniku metody BSC, tak jak ji rozpracovali její „otcové“ David P. Norton a Robert S. Kaplan, spadá do roku 1990, kdy v USA probíhal projekt zaměřený na způsoby měření výkonnosti podniků a rozvíjení potenciálu podniků vytvářet hodnoty v budoucnosti. Jedním z hlavních výsledků provedeného výzkumu byl **nový koncept systému měření výkonnosti**. Tento myšlenkový rámec je vybudován na zjištění, že úspěšná strategie podniku může být dosažena za předpokladu stanovení 20 – 25 klíčových ukazatelů, které jsou vybrány napříč základními oblastmi podniku (finance, zákazníci, interní procesy a znalosti). Na základě správně zvolených klíčových ukazatelů, jež představují podnikovou strategii, je možné strategické cíle rozdělit na nižší úrovně řízení a strategii podniku tak řídit. Myšlenková inovace metody BSC spočívá na třech základních principech, které jsou pro BSC charakteristické. Prvním z nich je **hledání příčiny a důsledku** mezi jevy, jež v podniku probíhají, druhým principem je **hledání a zaměření se na hybné síly výkonnosti podniku**, tj. ukazatele, které na základě současných výsledků podniku říkají, jakých výsledků může podnik dosahovat v budoucnosti. Posledním principem metody BSC je zaměření se na **ekonomická měřítka u cílů**, které podnik v rámci implementace strategie stanovuje. V současné době se metoda BSC postupně rozšířila do celého světa a stává se součástí systému řízení v celé řadě podniků.

1.3.1 Základní východiska modelu BSC

Abychom správně pochopili přínos metody BSC, je potřeba ji porovnat s do té doby tradičním modelem řízení podniku, založeným především na finančních ukazatelích, které zachycují výsledky hospodaření dosažené podnikem. Tento **tradiční model řízení podniku** využívá pro hodnocení výkonnosti především finanční cíle, často reprezentované krátkodobou orientací managementu na zisk. To může ve své podstatě vést management k upřednostnění krátkodobé ziskovosti před dlouhodobým růstem podniku. Tím může

dojít k omezení strategického uvažování a iniciativ, které mohou podporovat růst podniku v dlouhodobém horizontu. Současně v tradičním modelu řízení podniku mohou mít nefinanční ukazatele při rozboru hospodaření nižší prioritu. Tím může management podniku reagovat na nesprávné signály pro rozhodování o kvalitě, produktových inovacích, reakcích zákazníků a zaměstnanců, tj. o faktorech, které jsou klíčové pro úspěšný dlouhodobý vývoj podniku.

Oproti tomu **model řízení podniku založený na metodě BSC** obsahuje cíle, které jsou vyvážené, zahrnují finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. Nefinanční ukazatele pomáhají managementu analyzovat faktory (hybné síly), které podporují dlouhodobou finanční výkonnost podniku. Tento způsob řízení umožňuje orientaci nejen na výsledky, ale především na předpoklady jejich dosažení. Jak již bylo uvedeno, model BSC se od tradičního modelu řízení podniku odlišuje především třemi hlavními principy, které rozvíjí:

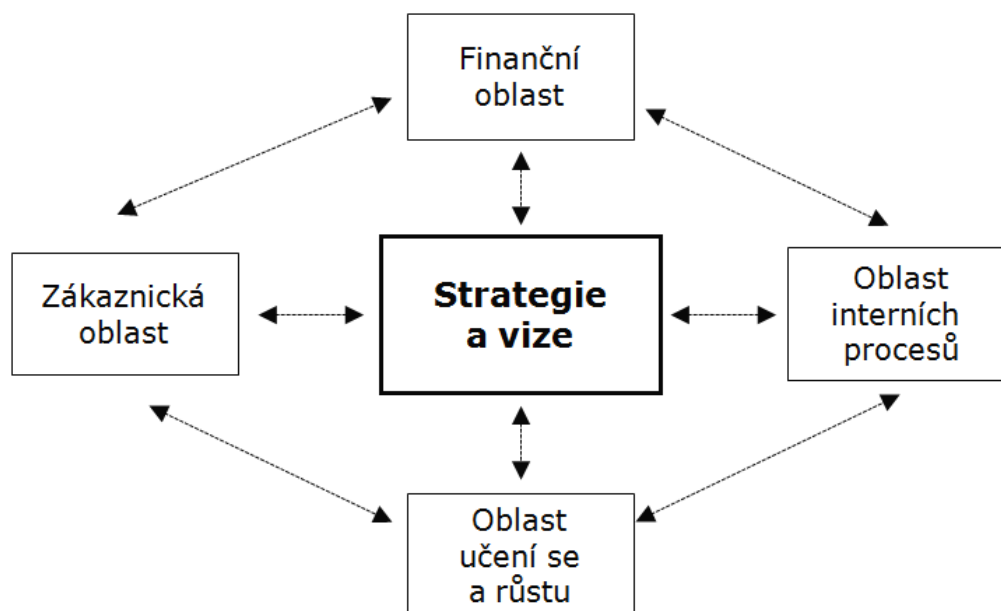
- **Hledání příčiny a důsledku** - strategie podniku je souborem předpokladů, které jsou vzájemně provázány. Mluvíme o příčině a důsledku, jež je možné analyzovat. Každý ukazatel, který je do systému BSC zařazen, by měl být jedním z článků řetězu příčinných souvislostí a podle toho by měl být stanoven a komunikován v podniku.
- **Hledání a zaměření se na hybné síly výkonnosti** – hybné síly podnikové výkonnosti si je možné představit jako podnikové oblasti a činnosti, které se rozhodující měrou podílejí na úspěchu podniku v budoucnosti. Velmi často jsou hybné síly spojovány s rozvojem schopností a dovedností podnikových pracovníků, kteří mohou být zdrojem inovací a vytvářet tak konkurenční výhodu podniku na trhu.
- **Přiřazení ekonomických měřítek podnikovým cílům** - v současné době dochází v některých podnicích k situaci, že systém řízení obsahuje rozdělení strategických cílů na nižší úrovně řízení, ale k plnění těchto cílů dochází velmi často jen kvůli cílům samotným a cíle nejsou velmi často skutečně propojeny na cíle strategické. Proto je nutné cíle na nižší úrovni řízení definovat včetně ekonomických měřítek a zachovat silnou orientaci zejména na výsledky finančního ukazatele typu ROE nebo na hodnotový ukazatel EVA.

Efektivní fungování podniku ovlivňují čtyři základní oblasti. Vnímání strategické podpory těchto čtyř oblastí je základním předpokladem pro dosažení dlouhodobé prosperity podniku. Teprve až na základě zhodnocení všech čtyř oblastí může management podniku posoudit schopnost podniku vytvářet hodnoty a přispívat k plnění podnikové strategie. Při implementaci systému řízení na základě BSC dochází **k integraci finančních ukazatelů (informací) s ukazateli (informacemi) „měkkými“ nefinančními, jako**

může být například kvalita produktů, spokojenost zákazníků nebo zaměstnanců.

Na obrázku 1-2 je zachycen vztah mezi jednotlivými základními oblastmi systému řízení BSC⁴.

Obrázek 1-2 Základní oblasti Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

Čtyři základní oblasti BSC nejsou určeny náhodně. Logika BSC je postavena na základním předpokladu, že podnik je především odpovědný vůči vlastníkům podniku. Ti bývají zpravidla zaměřeni na kritéria výnosová a růstová. Finanční cíle jsou tak hlavním parametrem pro hodnocení úspěšnosti podniku. Na tento fakt navazuje otázka, jakým způsobem má být těchto finančních cílů dosaženo. Neboť ve skutečnosti jsou zákazníci ti, kdo kupují výrobky či služby daného podniku a tím mu zajišťují výnosy. Proto je potřeba se zabývat analýzou podnikových zákazníků a je třeba určit takové parametry, které zákazníka přesvědčí o atraktivitě koupě příslušného produktu nebo podnikem nabízené služby. Finanční a zákaznické cíle jsou ovlivněny pracovními postupy, které provádějí zaměstnanci podniku, a mají na podobu výrobků a služeb mimořádný vliv. V praxi může podnik do systému řízení, s ohledem na specifické podmínky odvětví či podniku, zařadit i další oblasti, na něž zaměří svoji pozornost a které základní model vhodně doplní.

⁴ V literatuře se můžeme setkat s celou řadou pojmů, které označují stejnou logiku BSC. Například místo výrazu oblast se můžeme setkat s pojmem perspektiva, nebo oblast učení se a růstu bývá označována jako perspektiva potenciálu.

Pokud má podnik systém řízení postaven na základních principech BSC, je možné dosáhnout výhody, která vyplývá především z vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních měřitelných cílů. V podniku tak může být nastaven proces komunikace a propojení strategických plánů a ukazatelů a podnikové plánování a stanovování cílů je sladěno s projekty a iniciativami, které vedou k dosažení strategie.

BSC pro management podniku představuje:

- strategický manažerský systém,
- nástroj měření výkonnosti podniku (vstup pro systém odměňování),
- nástroj analýzy nalezení kritických faktorů výkonnosti.

Vedle základních přínosů, mezi něž patří výše uvedené vyjasnění a implementace strategie nebo propojení cílů útvarů a jednotlivců s celkovou strategií, lze také jako jeden z hlavních přínosů úspěšné implementace BSC zmínit skutečnost, že BSC zajišťuje myšlenkové sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nejen nad vizí a cíli, ale také nad postupy, jak této vize dosáhnout. **Strategie se stává objektivně popsanou a měřitelnou veličinou a výsledkem je to, že všichni zaměstnanci společnosti pracují jako jeden tým.** Další výhodou je to, že umožňuje rozpad strategických cílů do taktické a operativní úrovně manažerského řízení. Všichni zaměstnanci chápou nejen „CO“ se má udělat, ale hlavně „PROČ“ se to má udělat. Tento aspekt výrazně zvyšuje motivaci pracovníků všech úrovní a díky tomu i výslednou efektivitu práce. Dalším přínosem je umožnění formulace strategie a taktiky na principech zpětné vazby. Strategie podniku tak není zcela odtržena od každodenní reality řízení, ale zároveň umožňuje poučit se a korigovat původní předpoklady na základě nových objektivních zjištění.

1.3.2 Finanční oblast

Role finanční oblasti spočívá v zachycení podnikové výkonnosti pomocí finančních ukazatelů, které vypovídají o minulém a současném finančním hospodaření podniku. Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou důležitým prvkem v řízení podniku, bez něhož se podnikový management neobejde. Finanční oblast je však v rámci metody BSC zachována zejména z toho důvodu, že finanční měřítka jsou důležitá pro měření ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Tyto ukazatele finanční výkonnosti podniku také ukazují, zda realizace strategie vede k zásadnímu zlepšení situace podniku a zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné.

Klíčová otázka pro finanční oblast:

„Jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby uspokojil své vlastníky?“

Jak již bylo uvedeno, finanční oblast BSC se v první řadě zaměřuje na uspokojení přání vlastníka prostřednictvím zajištění dostatečné rentability jeho investic. Cílem této oblasti je měřit úspěch či neúspěch podnikové strategie prostřednictvím dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Finanční cíle jsou proto často měřeny pomocí ukazatelů provozního zisku, rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability investovaného kapitálu (ROCE), ukazatele spojeného s hodnocením cash flow nebo ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA). V tabulce 1-1 jsou uvedeny příklady možných základních ukazatelů finanční oblasti BSC.

Tabulka 1-1 Ukazatele pro finanční oblast BSC

• Tržní cena akcie podniku
• Ukazatel EVA na zaměstnance
• Ukazatele rentability: ROE, ROA, ROCE
• EBIT, EBITDA, EAT
• Ukazatele na bázi cash flow
• Zisk případně krycí příspěvek na zaměstnance
• Objem investic vůči obratu
• Procento nedobytných pohledávek vůči obratu

Zdroj: Upraveno podle Parmenter (2008)

1.3.3 Zákaznická oblast

Zákaznická oblast v BSC se soustředí na cíle, které jsou spojeny s pozicí podniku na trhu, vstupem na trhy nové, identifikací zákaznických a tržních segmentů. Je důležité si uvědomit, že splnění cílů zákaznické oblasti představuje pro podnik zdroj výnosů, jež jsou nedílnou součástí jeho finančních cílů.

Klíčová otázka pro zákaznickou oblast:

„Jakou hodnotu musí podnik nabídnout svým zákazníkům, aby na trhu uspěl?“

V zákaznické oblasti si podnik stanovuje na zákazníka orientované klíčové ukazatele, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků a rentabilita tržních segmentů nebo výrobních skupin. V zákaznické oblasti je možné

se setkat s ukazateli, které měří hodnotové výhody poskytované zákazníkům podniku. Tyto hodnotové výhody pak mohou představovat hybné síly, na jejichž základě může podnik rozvíjet svoji dlouhodobou úspěšnost. Tyto výhody jsou představovány vlastnostmi výrobků či služeb, prostřednictvím kterých dochází k budování zákaznické loajality a spokojenosti. Hybné síly podniku v zákaznické oblasti jsou spojeny:

- s vlastnostmi výrobku nebo služby (funkčnost, cena a kvalita),
- se vztahy se zákazníky (spokojenost a zákaznický servis),
- s image a pověstí podniku a jeho výrobků a služeb.

Dosáhnout stanovených cílů v zákaznické oblasti může být pro podnik často velmi nákladné. Současně se v dnešní době setkáváme s fenoménem snižujících se cen, kdy spokojený zákazník je takový zákazník, který získal vynikající výrobek nebo službu za nízkou cenu. Tento požadavek jde však velmi často proti ekonomické podstatě a proto je pro podnik důležité, aby sledoval své zákazníky také z hlediska, jak přispívají k tvorbě zisku podniku. Tato ziskovost zákazníků bývá měřena ukazatelem čistého zisku nebo dosažené marže, které zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení nákladů spojených s budováním zákaznické loajality a spokojenosti. Ziskovost zákazníků by měla být ve střednědobém a dlouhodobém horizontu nadřazena výše uvedeným nefinančním ukazatelům.

Tabulka 1-2 Ukazatele pro zákaznickou oblast BSC

• Podíl na trhu
• Počet nových produktů (inovativnost)
• Počet doprovodných služeb k nabízeným produktům
• Spokojenost zákazníků (škála - dotazníkové šetření)
• Přírůstek zákazníků, počet vracejících se zákazníků (loajalita)
• Hodnocení úspěšnosti marketingové komunikace
• Počet reklamací, průměrná doba vyřízení reklamace
• Tržby ze sledovaného segmentu trhu
• Doba dodání výrobků, zpoždění a nekompletnost dodávek
• Spokojenost distributorů

Zdroj: Upraveno podle Parmenter (2008)

V literatuře se můžeme setkat s názorem, že ukazatele získávání nových zákazníků a ukazatele věrnosti zákazníků stávajících ještě nezajišťují naplnění strategie podniku. Cestou k dosažení spokojenosti zákazníků totiž může být i prodej výrobků za příliš nízké ceny. Spokojenost zákazníků a vysoký tržní podíl jsou proto pouze nezbytným

předpokladem pro dosažení strategických cílů. Podniky tedy potřebují nejen spokojené zákazníky, ale současně zákazníky, kteří přispívají k zisku podniku. V tabulce 1-2 jsou uvedeny příklady možných základních ukazatelů zákaznické oblasti BSC.

1.3.4 Oblast interních podnikových procesů

Interní podnikové procesy jsou charakterizovány jako procesy, které podniku umožňují poskytovat hodnotové výhody a tím naplnit zákaznické cíle se současným uspokojením finančních očekávání akcionářů. V perspektivě interních procesů je možné nejlépe odhalit rozdíl mezi systémem řízení založeným na principech BSC a tradičními systémy měření výkonnosti podniku. Zatímco tradiční přístupy sledují a zlepšují existující podnikové procesy, metoda BSC umožňuje podniku odhalovat úplně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, tak aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby svých zákazníků. S tím souvisejí i inovace podnikových procesů, které se stávají silnější hybnou silou budoucí finanční výkonnosti. Podniky obvykle vytvářejí hodnotu tak, že produkují výrobky a služby, které prodávají svým zákazníkům se ziskem. V oblasti interních podnikových procesů jde o to, jak má podnik vyrábět, aby podporoval dosažení cílů podniku v ostatních oblastech.

Klíčová otázka pro oblast interních podnikových procesů zní:

„Na které procesy se potřebuje podnik zaměřit, aby zákazníci i vlastníci byli spokojeni?“

V perspektivě interních procesů tedy nejde o to, sestavit seznam všech procesů v podniku, ale je důležité zaměřit se na ty podnikové procesy, které mají pro realizaci strategie mimořádný význam. Pokud se podnik na tyto procesy zaměří, umožní to podniku poskytovat zákazníkům takové hodnotové výhody, které zákazníci zaujmou, a díky nimž si podnik zákazníky získá nebo udrží. Spokojení zákazníci pak pomohou naplnit finanční očekávání akcionářů a investorů. Všechny činnosti, které jsou podnikem uskutečňovány, samozřejmě včetně jejich vazeb, tvoří celek, tzv. „**hodnotový řetězec**“. Pro podnik je jeho definování velice důležité, neboť jedině perfektní zvládnutí interního hodnotového řetězce následně vede ke spokojenosti zákazníků a dosažení finančních cílů.

Hodnotový řetězec začíná **inovačním procesem**, který odhaluje současné a budoucí potřeby zákazníků a zabývá se vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb zákazníků podniku. Následně pokračuje **provozním procesem**, vlastní výrobou a dodávkou existujících výrobků a služeb zákazníkům, a končí **poprodejním servisem**. Klíčová pro procesy hodnotového řetězce je schopnost podniku vyrábět a poskytovat produkty a služby v zákaznickem požadované kvalitě a s přiměřenými náklady, které s ohledem

na prodejní cenu umožňují realizovat podniku zisk. V tabulce 1-3 jsou uvedeny příklady možných základních ukazatelů oblasti interních podnikových procesů BSC.

Tabulka 1-3 Ukazatele pro oblast interních podnikových procesů

• Produktivita práce (přidaná hodnota na zaměstnance)
• Nákladovost (ziskovost) procesů a výrobků
• Reklamace na vstupu (řízení dodavatelů)
• Nástroje: štíhlá výroba, outsourcing, Activity Based Costing
• Analýza doby trvání a kvality procesů
• Rozbor neshod v systémech řízení (normy ISO)
• Počet zlepšení nebo inovací v interních procesech
• Analýza kompletnosti dodávek (plánování)
• Vyhodnocení interního procesu vzdělávání
• Kvalita a funkčnost informačního systému

Zdroj: Upraveno podle Parmenter (2008)

1.3.5 Oblast učení se a růstu

Při definování ukazatelů a stanovování cílů pro oblast finanční, zákaznickou a oblast interních podnikových procesů se často v podnicích odhalují velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, možnostmi systémů a pracovních postupů a tím, co by podnik potřeboval pro vlastní zvýšení výkonnosti podniku. Aby podnik odstranil nebo minimalizoval tyto rozdíly, je potřeba investovat do rozvoje schopností zaměstnanců, vylepšení podnikových informačních systémů, případně pracovat na zdokonalování vybraných pracovních postupů. Právě stanovení cílů a ukazatelů výkonnosti v této oblasti BSC představuje hlavní hybné síly pro dosažení cílů v ostatních oblastech BSC. Podnik musí vnímat investované prostředky v rámci oblasti učení se a růstu jako investici do budoucnosti.

Klíčová otázka pro oblast učení se a růstu:

„Jakým způsobem musíme podporovat, stimulovat a motivovat zaměstnance k nejlepším výkonům a rozvíjet tak jejich znalosti a schopnosti?“

Management podniku by se měl v oblasti učení se a růstu zaměřit na schopnosti zaměstnanců, na možnosti informačního systému a na motivaci zaměstnanců, jejich angažovanost a delegování pravomocí při dosahování podnikové strategie.

Klíčem k úspěchu podniku jsou především jeho **zaměstnanci**, kteří jsou zdrojem nových impulzů a nositelem nových myšlenek a mohou být právem považováni za jednu z hlavních hybných sil podniku. Jako klíčové ukazatele je možné uvést především spokojenost zaměstnanců, schopnost podniku udržet si klíčové zaměstnance a ukazatele produktivity práce a podnikové efektivity. Hybnými silami, které ovlivňují znalosti a schopnosti zaměstnanců, jsou zejména technická infrastruktura podniku, podnikové klima, míra svěřených kompetencí či systém hodnocení zaměstnanců.

Prostřednictvím podnikových **informačních systémů** jsou pracovníkům podniku k dispozici informace o aktuální výkonnosti podniku. Součástí informačních toků je také poskytovaná zpětná vazba (porovnání plán – skutečnost), která přispívá k efektivnímu využívání podnikových zdrojů.

Tabulka 1-4 Ukazatele pro oblast učení se a růstu

• Uplatnění principů „knowledge“ managementu
• Hodnocení školení a jejich přínosu pro výkon zaměstnance
• Počet zlepšovacích iniciativ, zlepšovacích návrhů
• Počet inovací, počet inovativních projektů (KAIZEN)
• Výzkum hodnocení „leadershipu“ zaměstnanci
• Benchmarking schopností (interní / externí)
• Přijetí filosofie trvalého zlepšování výkonu
• Počet manažerů povýšených z interních zdrojů
• Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
• Hodnocení stability zaměstnanců a týmů

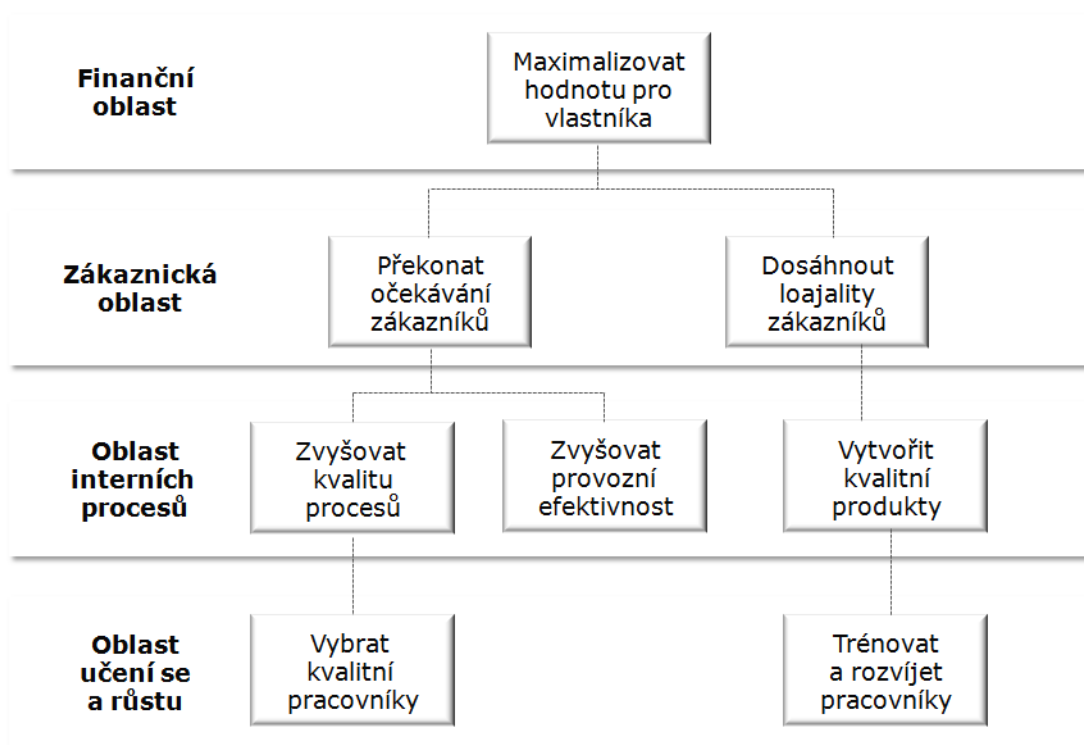
Zdroj: Upraveno podle Parmenter (2008)

Poslední součástí oblasti učení se a růstu je **motivace zaměstnanců a jejich angažovanost a delegování pravomocí**. Především bez odpovídajících kompetencí není možné dosáhnout toho, aby se pracovníci plně podíleli na plnění strategických cílů podniku. Jako základní ukazatele, které mohou zhodnotit stupeň angažovanosti zaměstnance, je možné uvést například počet zlepšovacích návrhů na jednoho zaměstnance, počet implementovaných zlepšovacích návrhů nebo hodnocení úspěšnosti plnění osobních cílů, které jsou v souladu s podnikovou strategií. V tabulce 1-4 jsou uvedeny příklady možných základních ukazatelů oblasti učení se a růstu.

1.3.6 Strategická mapa

V předchozích podkapitolách tohoto učebního textu jsme si vysvětlili čtyři základní oblasti modelu řízení BSC. Z hlediska významnosti můžeme všechny čtyři oblasti považovat za rovnocenné. Pokud se však začneme zabývat vzájemnými vztahy mezi oblastmi, je situace jiná. Z hlediska příčin a důsledků jsou finanční cíle (finanční oblast) ovlivňovány především cíli ze zákaznické oblasti. Zákaznické cíle jsou ovlivňovány především oblastí interních procesů, jejichž výkonnost je výrazným způsobem určována schopností učit se a růst, tj. cíli v této oblasti, která je postavena z velké části na zaměstnancích podniku.

Obrázek 1-3 Strategická mapa podniku



Zdroj: Upraveno podle www.balancedscorecards.com

Vzájemnou provázanost mezi oblastmi, příčiny a důsledky je možné zachytit ve strategické mapě podniku, která umožní zajistit, aby cíle stanovované v jednotlivých oblastech BSC na sebe navazovaly a podporovaly tak dosažení stanovené strategie podniku. Základní vzájemná provázanost všech oblastí je zachycena na obrázku 1-3, který může být zjednodušenou strategickou mapou podniku.

Základním stavebním kamenem úspěchu tohoto podniku je oblast učení se a růstu. Příkladem hybných sil je schopnost podniku najmout kvalitní zaměstnance, u kterých budou rozvíjeny jejich schopnosti a dovednosti. Pokud má podnik dostatek kvalitních