

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze diplomové práce

Zavádění Balanced Scorecard v podniku

Vypracovala: Bc. Tereza Nevšimalová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice

2023

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost, cestovní ruch, strategie, perspektivy

JEL Classification: L20

Anotace: Předmětem této diplomové práce je návrh a příprava procesu zavádění konceptu Balanced Scorecard ve vybrané české společnosti EuroAgentur Hotels & Travel, a.s., jež se zabývá správou hotelové sítě. Implementační rámec pro vyhotovení konceptu BSC se bude odvíjet od metodiky vypracované dle Horváth & Partners, kteří proces implementace formulují do pěti vzájemně navazujících částí, zaměřujících se na vytvoření organizačního rámce, vyjasnění strategie, tvorbu BSC, postup při procesu rozšíření, a nakonec zajištění kontinuálního nasazení BSC. Součástí strategického řízení je i analýza podnikového prostředí, která mapuje silné a slabé stránky společnosti, zákaznické skupiny a konkurenci působící na společnost, a také seznamuje s podmínkami cestovního ruchu, kterým společnost musela čelit po období 2019-2021. Konečným výsledkem je formulace návrhů a doporučení, které by společnost měla uskutečnit, aby mohla čerpat z výhod implementace konceptu BSC. Koncept Balanced Scorecard může společnosti naskytnout východisko v podobě zvýšení výkonnosti. Po předchozích dvou letech, které se nesly ve ztrátě, může vypracovaný návrh implementace Balanced Scorecard přinést žádoucí zvyšování hospodářského výsledku, od kterého se následně odvíjí alokace prostředků do dalších stěžejních oblastí přímo souvisejících s podnikáním v podmínkách cestovního ruchu, dále může vést k zajištění přísunu zákazníků, a především k zabezpečení spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Úvod

Obecným fenoménem v oblasti managementu je nepřetržité zvyšování výkonnosti, jež přinese zlepšení produktivity, efektivity a konkurenceschopnosti. Tento proces může zahrnovat různé strategie a opatření, včetně optimalizace procesů, zlepšování kvality, efektivního využívání zdrojů či zvyšování motivace zaměstnanců. Funkcionalitu jednotného sledování více faktorů v různých oblastech přinesl koncept strategického řízení Balanced Scorecard.

Od prvotní zmínky Balanced Scorecard uplynulo již 30 let, kdy Robert Kaplan a David Norton vyšli se svým článkem a vytvořili fenomén měření výkonnosti ve společnostech. Narušili tak paradigma tehdejší doby zaměřené na tradiční ukazatele výkonnosti, které se zaměřovaly pouze na finanční metriky. Kaplan a Norton představili myšlenku spojení finančních a nefinančních perspektiv a integrovali ji do samostatného modelu. Balanced Scorecard (BSC) se stal populárním napříč společnostmi bez ohledu na jejich velikost či zaměření, a utváří nezbytnou součást pro měření a řízení. Poskytuje vyvážený přehled informací, o které se podnik zajímá a které jsou pro něj nejvýznamnější.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout a připravit proces zavádění Balanced Scorecard ve vybrané společnosti a formulace doporučení. Hlavní cíl práce je rozdělen na následující dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: Zhodnocení současného stavu a východisek pro tvorbu Balanced Scorecard
- Dílčí cíl 2: Navržení Balanced Scorecard ve vybraném podniku
- Dílčí cíl 3: Zpracování postupu zavádění a implementace Balanced Scorecard
- Dílčí cíl 4: Formulace doporučení

Celkovým cílem práce je tedy přispět k efektivnějšímu řízení podniku. Tento návrh implementace Balanced Scorecard může posloužit jako užitečný nástroj za účelem zvýšení finanční výkonnosti, která ovlivní budoucí vývoj a strategické smýšlení společnosti.

Metodika

1. Prostudování odborné literatury

V teoretické části bylo čerpáno především z poznatků Kaplana & Nortona, kteří tento koncept vytvořili, a dalších autorů, jež se silně inspirovali, ale koncept upravili dle vlastních požadavků. Těmito autory jsou například Niven či Horváth & Partners, kteří svými vědomostmi taktéž značně přispěli k dané problematice.

2. Zhodnocení současného stavu

Zvolenou společností pro implementaci Balanced Scorecard je česká společnost EuroAgentur Hotels & Travel a.s. vlastníci hotelový řetězec. Současný stav společnosti není příhodný. To je zapříčiněno především pandemií COVID-19, která se ve velké míře podepsala na ekonomickém zdraví podniku. Na úkor pandemie společnost své strategické řízení upnula prakticky jen jedním směrem, a to na usměrnění nákladů, aby mohla alespoň zčásti vyjít se svým provozem. V tomto ohledu vnímám změnu strategického smýšlení v podobě implementace Balanced Scorecard jako vhodnou. V současné době se cestovní ruch začíná lehce probouzet, a to je příležitost, kdy společnost může své úsilí koncentrovat na více strategických cílů, které přinesou

nejen významné snížení nákladů, ale i celkové zlepšení ekonomické situace podniku. Součástí zhodnocení současného stavu je i obeznámení s celkovou situací cestovního ruchu na území České republiky za poslední 4 roky. Probíhající pandemie COVID-19 představovala tvrdou ránu pro mnohá průmyslová odvětví, avšak průmysl cestovního ruchu ovlivnila kriticky. Proto je nutné nastínit okolnosti, za jakých hotely v České republice fungovaly a s jakými nástrahami se musely vypořádat, včetně statistických údajů týkajících se tuzemských i zahraničních turistů využívajících ubytovacích služeb. Pro získání ekonomických dat o působnosti podniku za uplynulá období je čerpáno z finančních výkazů. Pro porovnání jsou využita data vztahující se k období 2019-2021. Ostatní informace týkající se zákazníků, jednotlivých hotelů a financování, je nutné získat interně.

3. Navržení systému Balanced Scorecard

Zhodnocení současného stavu buduje základ pro navržení systému Balanced Scorecard, jež je nutné uzpůsobit soudobým potřebám podniku se zaměřením na zvýšení ekonomické výkonnosti. Předně budou vymezeny vize a poslání společnosti pro formulaci účelu, budoucího směřování a jejích stěžejních zájmů. A s tím související vyjasnění strategického záměru podniku, který bude směřovat do budoucnosti, bude představovat konkurenční výhodu a využije silných stránek podniku. V tomto ohledu je tato část věnována i analýze podnikového prostředí se zaměřením na zákazníky, konkurenci a vytvoření SWOT matice.

4. Zpracování postupu zavádění Balanced Scorecard

Postup implementace je formulován dle metodiky Horváth & Partners, jež sestává z pěti částí. V rámci první fáze jsou představeny perspektivy Balanced Scorecard, kde by mělo dojít ke zlepšení výkonnosti. Perspektivy jsou vybrány dle původní předlohy Kaplana & Nortona, tedy finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. V další části implementace BSC je potřeba formulovat jednotlivé komponenty, které tvoří samotnou podstatu BSC. Nejdříve jsou konkretizovány strategické cíle, dále jsou tyto cíle propojeny prostřednictvím strategické mapy. Strategická mapa se stane výchozím bodem pro výběr měřítek výkonnosti. Navazuje představení současných hodnot a cílových hodnot s frekvencí měření. V posledním kroku této části dochází k vymezení strategických iniciativ. Závěrečná část implementace BSC se týká integrace jednotlivých kroků z předchozí části do organizačních vrstev společnosti. Součástí je také zajištění kontinuálního nasazení, což představuje propojení BSC se stávajícím manažerským systémem řízení.

5. Vyhodnocení dopadů (přínosů a rizik) zavádění Balanced Scorecard

Pro relevantní posouzení celkového procesu zavádění Balanced Scorecard jsou uvedeny přínosy, které by společnosti přinesla daná implementace. Zavedení BSC může pomoci společnosti zlepšit své strategické plánování a posílit spojení mezi jejími cíli a operacemi. Na druhé straně však bude zanalyzováno, jaká potenciální rizika a negativní dopady z implementace BSC plynou. Součástí je také přibližná kalkulace nákladů, které jsou spojeny s implementací BSC, což pomůže lépe odhadnout celkové náklady na projekt a umožní řídit jeho rozpočet. Přibližná kalkulace těchto nákladů může být užitečná pro plánování projektu a pro jeho úspěšnou realizaci. Celkové vyhodnocení dopadů zavedení Balanced Scorecard slouží k posouzení, zda je implementace tohoto konceptu pro společnost výhodná a jakým způsobem by se mohla využít ke zlepšení výkonu a dosahování cílů.

6. Navržení doporučení

V závěru diplomové práce je provedeno zhodnocení celkové implementace konceptu Balanced Scorecard. Dochází ke zhodnocení, jaký vliv by měla změna řízení na výkonnost společnosti a zda by se podařilo dosáhnout požadovaných výsledků. V rámci této evaluace jsou také uvedeny

důvody, proč by společnost měla pozměnit svůj dosavadní systém řízení a přejít na koncept Balanced Scorecard. Nakonec jsou prezentována doporučení, jak dále rozvíjet a zdokonalovat implementovaný BSC systém.

Výsledky

Situace cestovního ruchu v České republice během pandemie COVID-19 byla velmi složitá a významně jej ovlivnila. Od března 2020 byla nastolena nekompromisní opatření v podobě uzavření hranic států, což výrazně omezilo příjezd zahraničních turistů do České republiky. Vnitrostátní cestování se také omezilo a byla zavedena karanténní opatření pro osoby cestující z rizikových oblastí. Přestože se nyní situace postupně zlepšuje, cestovní ruch stále není na úrovni předpandemických časů. Podle údajů Českého statistického úřadu (2022) počet turistů v roce 2022 stále zůstává pod úrovní před rokem 2019. Provozovatelé se však stále snaží najít nové příležitosti a inovativní způsoby, jak cestovní ruch podpořit a přilákat zahraniční i domácí turisty.

O nepříznivé situaci vypovídá Tabulka 1, která reprezentuje základní finanční ukazatele vypovídající o finančním zdraví podniku za období 2019-2021. Z tabulky je patrné značné zhoršení finanční situace společnosti. Z důvodu prudkého poklesu poptávky v rámci cestovního ruchu společnost žádala o podpůrné programy a dotace v plné možné výši pro částečnou kompenzaci svých ztrát. V roce 2020 se jednalo o částku 45 592 tis. Kč a v následujícím roce byla částka dokonce zdvojnásobena na 90 793 tis. Kč. Přesto však tato podpora nepřinesla potřebné zajištění.

Tabulka 1 - Finanční ukazatele

Finanční ukazatele	Jednotky	2019	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	Tis. Kč	133 349	20 596	15 246
ROS	%	4,72	-54,44	-23,79
ROA	%	13,40	-74,91	-34,68
Běžná likvidita	Hodnota	2,53	1,29	1,10
Úrokové krytí	Hodnota	9,48	-32,49	-14,65
Celková zadluženost	%	56,79	95,31	96,45

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti

Je potřeba zmínit, že společnost nefunguje ani v současné době na svých běžných kapacitách jako před pandemií. Po dvou letech konečně otevřela všechny hotely a snaží se pomalými kroky dostat do stavu předpandemických hodnot. V této chvíli společnost čelí výzvám, které značně znesnadňují její podnikání. První výzvou je enormní nárůst cen elektrické energie. Náklady za energie běžně tvořily jednu z největších položek celkových nákladů, nicméně nyní se jejich poměr ještě znásobil. Další výzvou je geopolitická situace, která znemožňuje příliv turistů z Ruska. Příliv turistů je značně omezen i z Číny, kde současná situace ohledně COVID-19 taktéž limituje možnosti pro zaplňování kapacit hotelů.

Výchozím bodem pro tvorbu Balanced Scorecard je stanovení vize, poslání a strategie společnosti. Vizí společnosti je v rámci svých obchodních aktivit propagovat turistické destinace České republiky a dále se podílet na vývoji trhu cestovního ruchu. Posláním

společnosti je zákazníkům poskytovat osobní péči, a proto je přístup ke každé akci maximálně individuální díky profesionalitě všech zaměstnanců. V oblasti strategického plánování se společnost snaží prosazovat strategii, která ji umožní konkurovat a vyniknout na trhu, zajistí kvalifikovaný a spokojený personál, a nakonec prosazovat strategii zajišťující udržení finanční stability a růstu.

Na základě analýzy podnikového prostředí, byla vypracována SWOT analýza, jejímž výstupem je volba strategie na základě vypracování Fullerova trojúhelníku. Společnost by měla uplatit strategii ST, což znamená konfrontaci. Tato strategie se soustředí na využití silných stránek k vypořádání se s potenciálními hrozbami, které by mohly pozici společnosti ovlivnit.

Následující Tabulka 1 sumarizuje komponenty klíčové pro vypracování Balanced Scorecard. Pro každou perspektivu byly vybrány tři strategické cíle, pro každý strategický cíl bylo následně zvoleno měřítko, cílová hodnota a frekvence měření.

Tabulka 2 - Parametry komponentů Balanced Scorecard

	Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota (2019)	Cílová hodnota	Frekvence měření
Finance	Zvýšení hospodářského výsledku	Hospodářský výsledek	34 632 tis. Kč	15 000 tis. Kč	Ročně
	Zlepšení efektivity nákladů	Celkové náklady	711 636 tis. Kč	440 000 tis. Kč	Měsíčně
	Zvýšení tržeb	Celkové tržby	739 186 tis. Kč	460 000 tis. Kč	Měsíčně
Zákazník	Zvýšení spokojenosti hostů	Průměrné hodnocení hotelů	3,6 – 3,9	4,1	Ročně
	Zvyšování počtu ubytovaných hostů	Míra obsazenosti	97 %	70 %	Ročně
	Zvýšení loajality hostů	Míra opakování hostů	9 %	15 %	Ročně
Interní procesy	Zlepšení digitálního marketingu	Konverzní poměr webového provozu na rezervace	8 %	25 %	Čtvrtletně
	Snížení počtu stížností	Počet stížností	24	10	Ročně
	Modernizace	Počet modernizací	32	50	Ročně
Učení se a růst	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet rozvojových programů	5	7	Půlročně
	Zlepšení retence zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	3,01 %	5 %	Ročně
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti	X	80 %	Půlročně

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí tvorby Balanced Scorecard je i stanovení strategických iniciativ. Tím, že přiřadíme dané iniciativy k cíli, vytváříme jasnou představu o tom, jestli jednotlivá opatření přispívají k realizaci strategie. V oblasti finanční perspektivy snaha o navýšení hospodářského výsledku je majoritním cílem společnosti každoročně vyhodnocovaným. S dosažením tohoto cíle jsou spjaty ostatní strategické cíle Balanced Scorecard, jež svým plněním mohou zaručit zvýšení hospodářského výsledku. Sofistikovaným řešením pro úsporu nákladů je integrace hotelového

automatizovaného systému, umožňující regulaci spotřeby energie. Za účelem zvyšování tržeb by se společnost měla zaměřit na diverzifikaci nabídky. V oblasti zákaznické perspektivy se společnost může zaměřit na poskytování personalizované nabídky, udržování komunikace se zákazníky či sledování konkurence. V rámci perspektivy interních procesů by společnost měla usilovat o obsazení digitálního prostoru, renovaci hotelů, zavedení digitálních technologií. V perspektivě učení se a růstu by se měla společnost zabývat podněty, které vedou k setrvání zaměstnanců v zaměstnání, zavést neformální rozhovory či se zabývat otázkami adekvátního platového ohodnocení.

Následující fází je postup při procesu rozšíření. V této fázi implementace Balanced Scorecard je kladen důraz na integraci a zachování strategické metody do běžného fungování podniku. Změny, které byly provedeny během implementace, musí být udržovány a pravidelně aktualizovány, aby byly relevantní a přínosné pro společnost. Všechny formulované kroky z předchozích fází se v tento moment aplikují do celé společnosti. Proces rozšíření ve společnosti může představovat náročný proces, neboť se jedná o velkou společnost, která má pod správou desítky samosprávných hotelů. Nutností je rozšířit koncept na jednotlivé organizační jednotky společnosti. Cílem je dosáhnout absolutní konzistentnosti mezi všemi zaměstnanci. Důležité je zapojení a motivace zaměstnanců, aby aktivně přispívali k implementaci a udržování Balanced Scorecard. Toho lze dosáhnout pravidelným školením, podporou vedení a zapojením zaměstnanců do procesu plánování a hodnocení výkonu společnosti.

Cílem fáze zajištění kontinuálního nasazení je především napojení na stávající systém řízení podniku. Je potřeba Balanced Scorecard integrovat do krátkodobého i dlouhodobého plánování takovým způsobem, aby došlo k propojení strategických cílů s cíli operativními. Kompetentní vedoucí osoby odpovědné za jednotlivá oddělení ve společnosti zajišťují kontrolu nad dodržováním stanovených plánů pro podporu naplnění strategických iniciativ. Součástí této fáze je i oblast reportingu či IT podpora, kterým by společnost taktéž měla věnovat pozornost.

Diskuse

Pandemie COVID-19 vnesla do současného uvažování společnosti otázky o změně. Společnost výslovně touží po tom, aby se mohla vrátit do období, v jakém se nacházel cestovní ruch ještě před pandemií. Toto jako společnost samotná pochopitelně ovlivnit nemůže, nicméně může se v rámci revitalizace zaměřit na oblasti, které by ji mohly pomoci ke zvýšení výkonnosti. V případě, že se společnost rozhodne pro změnu v podobě implementace Balanced Scorecard, je očekáván pozitivní efekt.

Při úvahách o změně je potřeba vyzdvihnout pozitiva, která tato změna může přinést, z vyjmenovaných to mohou být například orientace na zaměstnance, kvalifikovanost zaměstnanců, zlepšení digitálního marketingu, efektivnější finanční řízení či propojení cílů. Na druhé straně je však nutné se zabývat i riziky, která by mohla značně ovlivnit celkovou změnu. Těmito riziky mohou být špatné uchopení strategie, nedostatečná komunikace, nesprávné sestavení strategických cílů a měřítek či nedostatečná důslednost.

V souvislosti s implementací je potřeba se zabývat i jejími náklady. Konkrétní náklady je obtížné vyčíslit, protože na kalkulaci působí množství faktorů. Navzdory tomu je ale otázka nákladů podstatná při uvažování nad zavedením Balanced Scorecard do společnosti. Za tímto účelem je sestaven návrh rozpočtu pro hrubou představu nákladového zatížení. Kalkulace

nákladů zahrnuje úvodní školení, externího specialistu, odměnu projektovému týmu, pořízení software a školení uživatelů. Za předpokladu 5členného projektového týmu a časového harmonogramu trvajících 13 měsíců byly celkové náklady vykalkulovány na 406 280 Kč.

Ale v první řadě je nutné především ztotožnit management společnosti s přínosy, které může implementace Balanced Scorecard naskytnout, neboť právě vedení společnosti vytvoří ten správný impuls pro nastolení změn napříč celou společností. Základem je seznámit všechny zaměstnance s úmysly společnosti, co tato změna přinese, za tímto účelem by měl být zaveden systém zpětné vazby. Za účelem plynulejšího zavádění BSC doporučuji využít softwarových nástrojů, které lze použít k implementaci BSC, ty umožňují jednoduchý sběr a analýzu dat, což usnadňuje monitorování výkonu podniku a umožňuje rychlou reakci na vzniklé problémy. Podstatná je také účast externího specialisty, jelikož společnost nemá doposud žádné zkušenosti s tímto konceptem. Snahou by taktéž mělo být dodržení časového harmonogramu, aby nedocházelo ke zpoždění a kumulování nadbytečných nákladů. Po úspěšném zavedení společnost nesmí zapomínat na pravidelnou aktualizaci a monitoring výkonnosti podniku včetně provádění pravidelné analýzy výkonu.

Závěr

Zavedení Balanced Scorecard může představovat nový směr v restrukturalizaci strategického myšlení, který může pomoci společnosti zaměřit se na klíčové oblasti přímo související s jejím posláním. Na druhé straně je ale nutné uvědomit si náročnost implementace tohoto procesu a přistupovat k němu zodpovědně, neboť zanedbání postupů může vést k selhání celého procesu a generování nadbytečných nákladů. Pomocí Balanced Scorecard může společnost porozumět interním i externím faktorům, které ovlivňují výkonnost, a přizpůsobit tak strategii a aktivity tomu, co je nejdůležitější pro dosažení úspěchu.

Balanced Scorecard umožní společnosti lépe porozumět vztahům mezi jednotlivými oblastmi a prioritizovat své aktivity tak, aby byly lépe zaměřené na dosažení strategických cílů. Důležitou součástí BSC je také jeho vizualizace, která zprostředkuje efektivní komunikaci strategie v rámci podniku a zajistí, aby byla pochopena a akceptována všemi zaměstnanci.

V každém případě by implementace Balanced Scorecard v dané společnosti mohla znamenat zvýšení atraktivity v očích jejích zákazníků a zároveň dosáhnout i větší konkurenceschopnosti na trhu. V očích zaměstnanců by se pro změnu mohla stát legitimním zaměstnavatelem. Při správné implementaci může vést k lepšímu porozumění výkonu jednotlivých hotelů a k lepšímu řízení strategie, což by mohlo směřovat k vyšší ziskovosti pro společnost.

Seznam literatury použité v tezích

Plný seznam použité literatury je uveden v textu diplomové práce.

EuroAgentur Hotels & Travel a.s. (n.d.). O firmě. Dostupné 25. února 2023 z <https://www.euroagentur.com/cz/o-firme>

Horváth & Partners (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Counselling.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 25. února 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Další bibliografické údaje

Type of thesis: Master

Author: Bc. Tereza Nevšimalová

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Martin Pech, Ph.D.

Number of pages: 72

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Implementation of Balanced Scorecard in the company

Annotation: The subject of this Master thesis is the design and preparation of the implementation process of the Balanced Scorecard concept in the selected Czech company EuroAgentur Hotels & Travel, a.s., which deals with hotel management. The implementation framework for the creation of the BSC concept will be based on the methodology developed according to Horváth & Partners, who formulate the implementation process into five interrelated parts, focusing on the creation of an organizational framework, clarifying the strategy, creating the BSC, proceeding with the expansion process, and finally ensuring continuous deployment BSC. Strategic management also includes an analysis of the business environment, which maps the strengths and weaknesses of the company, customer groups and competition acting on the company, and also introduces the tourism conditions that the company had to face after the period 2019-2021. The final result is the formulation of suggestions and recommendations that the company should implement in order to benefit from the implementation of the BSC concept. The Balanced Scorecard can provide a company with a way out in the form of increased performance. After the previous two years, which were at a loss, the developed proposal for the implementation of the Balanced Scorecard can bring about a desirable increase in the economic result, which subsequently leads to the allocation of funds to other key areas directly related to business in the tourism industry and can also lead to ensuring of customers, and above all to ensure the satisfaction of employees.

Key words: Balanced Scorecard, efficiency, tourism, strategy, perspectives