

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informační systémy a technologie

Analýza a výběr CPM řešení pro pobočky McDonald's

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Student : Bc. Markéta Zúkalová

Vedoucí : doc. Ing. Miloš Maryška, Ph.D.

Oponent : Ing. Vlastislav Ponikelský

2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpala.

V Praze dne 24. duben 2018

.....
Markéta Zukalová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Miloši Maryškovi, Ph.D. za rady, připomínky, ochotu a trpělivost, se kterou se mi věnoval při psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením výkonnosti, metodou Balanced Scorecard a výběrem informačního systému pro její podporu na pobočkách společnosti McDonald's. Hlavním cílem práce je vytvořit Balanced Scorecard pro vybranou restauraci a následně vybrat vhodný informační systém pomocí metody vícekriteriálního rozhodování, který bude navrhovaný Balanced Scorecard podporovat.

V první části diplomové práce jsou uvedena teoretická východiska konceptu řízení výkonnosti, jeho jednotlivé komponenty s důrazem na různé druhy měřítek a jejich vzájemné vztahy a propojení. Dále se práce podrobně věnuje metodě Balanced Scorecard a jejím perspektivám a okrajově obecným krokům implementace v podniku. Druhá část práce představuje společnost McDonald's a vybranou pobočku, dále je čtenář seznámen s procesy a nástroji, které jsou na restauraci využívány. Na základě představených metod v první části je vytvořen Balanced Scorecard pro restauraci a následně vybrán vhodný SaaS systém, který navržený Balanced Scorecard podporuje.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, Corporate Performance Management, řízení výkonnosti, strategické řízení, měřítko, KPI, McDonald's, informační systém, cloud, SaaS, vícekriteriální rozhodování

Abstract

This thesis is devoted to the concept of performance management, Balanced Scorecard method and the selection of an information system for its support at McDonald's branches. The main goal of the thesis is to create a Balanced Scorecard for the selected restaurant and consequently select a suitable information system using the multi-criterion decision method to support the proposed Balanced Scorecard.

The first part of the thesis presents theoretical starting points of the corporate performance management concept, its individual components with emphasis on different types of metrics and their mutual relation and interconnection. In addition, the thesis deals with the concept of Balanced Scorecard method and its perspectives and outlines general implementation steps in an enterprise. The second part of the thesis introduces McDonald's corporation and a selected restaurant to the reader, together with the processes and tools used in the restaurant. Based on the methods presented in the first part, a Balanced Scorecard for the restaurant is designed and the appropriate SaaS system is selected, using the multi-criterion decision method.

Keywords

Balanced Scorecard, Corporate Performance Management, strategy management, metrics, KPI, McDonald's, information system, cloud, SaaS, multi-criterion decision method

Obsah

Obsah	ii
Seznam obrázků	v
Seznam tabulek	vi
1 Úvod 1	
1.1 Cíle práce	1
1.1.1 Hlavní cíl práce	1
1.1.2 Dílčí cíle práce	2
1.2 Cílová skupina	2
1.3 Použité metody	3
1.4 Struktura práce	3
1.4.1 Vstupy	4
1.4.2 Řešení	5
1.4.3 Výstupy	5
1.5 Očekávané problémy, podmínky při řešení práce	5
1.6 Předpokládané přínosy, využití výstupů práce	6
2 Komentovaná rešerše informačních zdrojů	7
2.1 Odborná literatura	7
2.2 Akademické práce	8
3 Corporate Performance Management	10
3.1 Principy řízení výkonnosti podniku	10
3.1.1 Historická východiska	10
3.1.2 Pojem výkonnost a její měření	11
3.1.3 Úrovně řízení výkonnosti	12
3.2 Charakteristika CPM	14
3.3 Komponenty CPM	16
3.3.1 Metodiky CPM	16
3.3.2 Procesy CPM	17
3.3.3 Metriky CPM	17
3.3.4 Aplikace a technologie CPM	20
3.4 Shrnutí kapitoly	21
4 Balanced Scorecard	22
4.1 Historie a východiska konceptu BSC	22
4.2 Perspektivy BSC	23
4.2.1 Finanční perspektiva	26

4.2.2	Zákaznická perspektiva.....	28
4.2.3	Perspektiva interních procesů.....	32
4.2.4	Perspektiva učení se a růstu.....	34
4.3	Implementace CPM systémů založených na BSC.....	36
4.4	Shrnutí kapitoly	38
5	Společnost McDonald's	39
5.1	Představení společnosti a vybrané restaurace	39
5.1.1	Historie a koncept společnosti	39
5.1.2	Vize a strategie společnosti	40
5.1.3	Restaurace McDonald's Průhonice 1	41
5.2	Restaurační procesy	43
5.3	Měření výkonnosti restaurace – současný stav	46
5.4	Přínosy zavedení CPM systému	51
5.5	Shrnutí kapitoly	52
6	Návrh Balanced Scorecard	53
6.1	Finanční perspektiva	53
6.2	Zákaznická perspektiva	55
6.3	Perspektiva interních procesů.....	57
6.4	Perspektiva učení se a růstu.....	59
6.5	Strategická mapa	62
6.6	Shrnutí kapitoly	62
7	Informační systém.....	63
7.1	Kritéria pro výběr informačního systému	64
7.2	Dostupná cloudová CPM řešení na trhu.....	65
7.3	Vícekriteriální výběrová metoda	67
7.4	Výběr informačního systému	68
7.5	Implementace na restauraci.....	72
7.6	Shrnutí kapitoly	73
8	Závěr 74	
8.1	Dosažení vytčených cílů	75
8.2	Přínos práce k řešené problematice	76
	Příloha A: Kategorizace restaurací	77
	Příloha B: Oddělení restaurace – náplň práce	78
	Příloha C: Procesní mapy.....	80
	Příloha D: Plán provozních aktivit – roční cíle.....	82

Příloha E: P&L report restaurace	83
Použité informační zdroje	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura diplomové práce	4
Obrázek 2 Komponenty CPM	15
Obrázek 3 Závislost mezi skupinami metrik	18
Obrázek 4 Rámec BSC	24
Obrázek 5 Zákaznická perspektiva – základní měřítka	30
Obrázek 6 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků	31
Obrázek 7 Pět fází implementace CPM	37
Obrázek 8 Strategie společnosti McDonald's.....	41
Obrázek 9 Tým koncept restaurace Průhonice 1.....	42
Obrázek 10 Obecná hierarchie restaurace McDonald's	43
Obrázek 11 ROIP cyklus.....	44
Obrázek 12 Plánovaná struktura návštěv v rámci ROIP cyklu	45
Obrázek 13 Global Performance Matrix pro restaurace	47
Obrázek 14 Analýza potenciálu směn	48
Obrázek 15 Podrobná analýza potenciálu směn	49
Obrázek 16 Ukazatel spokojenosti Q12	50
Obrázek 17 Rozhraní Váš názor.....	51
Obrázek 18 Proces výběru optimální varianty.....	67
Obrázek 19 Fullerův trojúhelník – určení váhy kritérií.....	69
Obrázek 20 Hodnocení nástroje Executive Strategy Manager	70
Obrázek 22 Hodnocení nástroje Simple KPI.....	71
Obrázek 21 Hodnocení nástroje Corporater	71
Obrázek 23 Systémová mapa pro Food Safety	80
Obrázek 24 Plán provozních aktivit restaurace.....	82
Obrázek 25 P&L report restaurace	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 Manažerské metodiky	16
Tabulka 2 Cíle finanční perspektivy	54
Tabulka 3 Cíle zákaznické perspektivy.....	55
Tabulka 4 Cíle v perspektivě interních procesů	57
Tabulka 5 Cíle v perspektivě učení se a růstu	59
Tabulka 6 Strategická mapa.....	62
Tabulka 7 Splnění dílčích cílů práce.....	75

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá konceptem řízení podnikové výkonnosti (CPM – Corporate Performance Management) při výběru konkrétního řešení a jeho implementaci pro pobočku společnosti McDonald's. Teoretická část se věnuje základním segmentům CPM, principům pro úspěšné zavedení systému řízení a detailněji zejména manažerské metodě Balanced Scorecard, která je využita jako východisko pro definici KPI (Key Performance Indicators – klíčových indikátorů výkonnosti). Praktická část práce se poté zaměřuje na vlastní analýzu, výběr a případné implementaci vhodného cloudového CPM řešení pro vybranou pobočku, a to takového, které by bylo možné univerzálně využít v celém systému, a zároveň dostatečně srozumitelného pro celý liniový management na pobočkách.

Toto téma jsem si vybrala na základě osobní desetileté praxe ve společnosti McDonald's, kde aktuálně působím na pozici vedoucí restaurace. Při řízení restaurace často postrádám dostatečné analytické nástroje, které by mi pomohly zhodnotit jinou než finanční stránku výkonnosti restaurace, a i na tu jsou využívány pouze reporty a data dostupná v aplikaci MS Excel. Vzhledem k rostoucím objemům historických dat a náročnosti konkurenčního prostředí je nutné, aby společnost, pokud si chce udržet své postavení na trhu, efektivně řídila výkonnost na všech úrovních restauračního provozu; rozhodla jsem se tedy využít znalostí nabytých dosavadním studiem a definovat tak teoretický základ CPM řešení, které by pomohlo řešit výkonnost provozoven i na té nejnižší manažerské úrovni.

1.1 Cíle práce

Tato diplomová práce má jeden hlavní cíl a několik dílčích cílů.

1.1.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvořit Balanced Scorecard pro pobočky restaurací rychlého občerstvení McDonald's.

1.1.2 Dílčí cíle práce

Na základě hlavního cíle práce jsem definovala následujících šest dílčích cílů:

- analyzovat současný stav v oblasti CPM teorie a řešení;
- analyzovat model podnikání (na příkladu konkrétní restaurace) s následnou definicí KPI dle metodiky Balanced Scorecard;
- definovat přínosy pro zavedení CPM řešení;
- navrhnout postup porovnání a výběru cloudových CPM řešení;
- srovnat vhodná cloudová CPM řešení na základě navržené vícekriteriální metody;
- identifikovat nejvhodnější řešení pro restauraci.

1.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou a uživateli této práce jsou linioví manažeři na pobočce restaurace McDonald's Průhonice 1 (Újezd u Průhonic 280, Praha 4 – Újezd, dálnice D1 - 4,5 km směr Brno, 149 00), a to zejména vedoucí restaurace, který je zodpovědný mj. za sledování výkonnosti pobočky ve všech dostupných měřítkách a systémech. Mezi cílovou skupinu se také řadí vedení společnosti McDonald's, které na základě provedené analýzy a identifikaci přínosů a rizik má možnost rozhodnout o instalaci vybraného CPM řešení na všech provozovnách. Dále jsou to také čtenáři hledající informace o postupu při implementaci CPM řešení v reálné společnosti a zájemci o aktuální přehled dostupných cloudových CPM řešení.

Společnost jako taková sice využívá interní nástroje pro měření výkonnosti (viz dále), tyto ale nejsou standardně k dispozici nižšímu (liniovému) managementu, který je přímo odpovědný za provozní a finanční výsledky. Přístup k vybraným diagnostickým nástrojům je sice vedoucím provozoven umožněn, ale není aktivně podporován – absence praktických školení a nízká kontrola ze strany nadřízených konzultantů nepodporují vůli vedoucích s nástroji pracovat. Ze své zkušenosti také mohu říct, že dostupné technologie nejsou centralizované (je tedy nutné souběžně kontrolovat několik různých nástrojů), analyzované ukazatele nejsou zahrnuty v krátkodobých či dlouhodobých cílech restaurací a v neposlední řadě neberou v potaz znalosti, zkušenosti a vzdělání manažerů restaurací (některé nástroje a ukazatele mají sice vysokou vypovídající hodnotu, ale jejich správná interpretace se zakládá na důkladném

pochopení výpočetního procesu; bez požadovaných znalostí a zkušeností docházelo k chybám v prezentaci ostatním manažerům restaurace). Vedoucí restaurace tedy postrádá jakýkoli ucelený systém ukazatelů či jiný nástroj, který by jim pomohl řídit jednotlivé oblasti rychle a efektivně. Tato práce by tedy měla uživatelům pomoci nejen s definicí a sjednocením jednotlivých metrik, ale také s jejich následným optimálním řízením.

1.3 Použité metody

V první fázi praktické části provedu detailní analýzu modelu podnikání vybrané pobočky s využitím metody Balanced Scorecard – výstupem budou klíčoví ukazatelé výkonnosti (KPI), kteří poslouží jako základní kritérium pro finální výběr CPM řešení. Zároveň výběrem této metody zajistím, že sledovaná měřítko budou zahrnovat i jiné perspektivy, než čistě finanční (na rozdíl od aktuálního stavu – viz dále). Data pro tuto analýzu budu čerpat z finančních reportů pobočky a z podrobné analýzy podnikových procesů.

Na základě definovaných ukazatelů stanovím kritéria pro výběr CPM řešení (ve spolupráci s vedením společnosti), a to jak věcného charakteru (budoucí plošné využití metrik), tak i technického rázu (minimální požadavky na implementovaný systém).

Vlastní implementaci CPM řešení bude předcházet jeho výběr, který provedu na základě vícekritériální analýzy; tato analýza bude probíhat na základě mnou navržené metodiky pro srovnání dostupných produktů. Výstupem z této části bude přehledné srovnání nabízených CPM řešení.

Vlastní implementace bude spočívat v pilotní instalaci a nastavení mnou navrženého řešení.

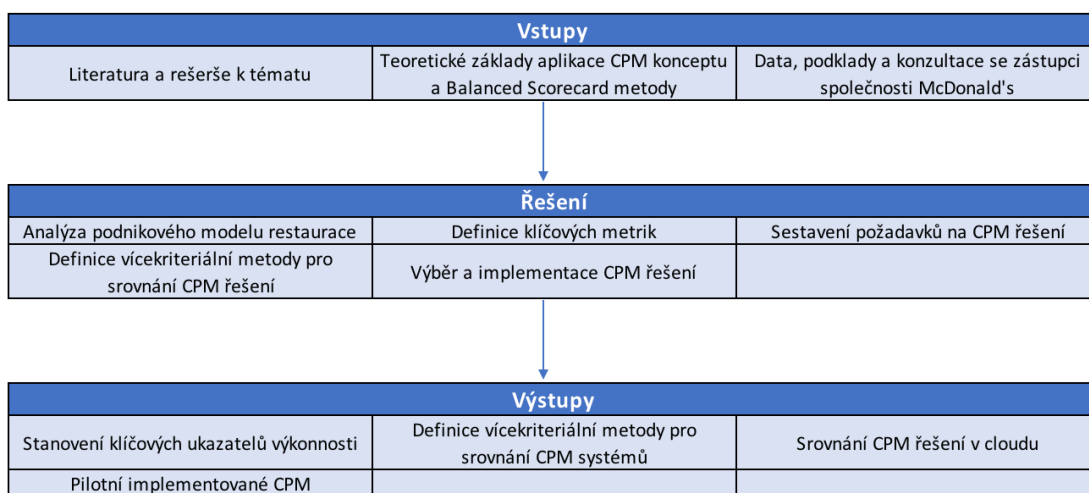
V závěru práce zhodnotím dosažení dílčích cílů a dosažení hlavního cíle.

1.4 Struktura práce

Hlavní část diplomové práce bude rozdělena do čtyř logických celků, kterým odpovídají příslušné kapitoly uvedené v závorkách. První, teoretická část, se věnuje základním principům řízení výkonnosti podniku, manažerskému nástroji Balanced Scorecard a vzájemnému propojení měřítek se strategií podniku (Kapitola 3). Druhý logický celek zahrnuje detailní

analýzu podnikového modelu provozovny McDonald's, definice a rozdělení podnikových procesů a popis aktuálně dostupných systémů a metod, které mohou linioví pracovníci využít (Kapitoly 5, 6). Hlavním výstupem této části je definice metrik a kritérií, která jsou zásadní pro výběr systému. Třetí část práce je zaměřena na definici metody pro vícekritériální srovnání dostupných CPM řešení a následné porovnání dostupných systémů, které jsou nabízeny prostřednictvím cloudu – SaaS. Čtvrtá, závěrečná část práce, popisuje výběr konkrétního řešení, které odpovídá stanoveným kritériím ze druhé části a také jeho případnou pilotní instalaci na provozovně (Kapitola 7).

Postup řešení práce je znázorněn na Obrázek 1 Struktura diplomové práce (zdroj: autorka):



Obrázek 1 Struktura diplomové práce (zdroj: autorka)

1.4.1 Vstupy

Vstupy práce tvoří:

- literatura a rešerše k tématu, které čtenářům práce poskytnou základní přehled odborných a studentských prací věnujících se nejen obecným konceptům, ale také praktickým příkladům zavedení CPM systémů;
- teoretické základy aplikace CPM konceptu a Balanced Scorecard metody, které představují východisko pro praktickou část práce;
- data, poklady a konzultace se zástupci společnosti McDonald's; pro návrh CPM systému je nezbytné na základě dostupných dat analyzovat strukturu, procesy a

stávající ukazatele, aby bylo možné navrhnout nové, srozumitelné a s vyšší vypovídající hodnotou pro koncové uživatele.

1.4.2 Řešení

Řešení práce spočívá v:

- analýze podnikového modelu restaurace, definici procesů a navazujících ukazatelů výkonnosti;
- definici klíčových metrik na základě Balanced Scorecard metodiky;
- určení přínosů zavedení CPM řešení;
- definici vícekritériální metody pro srovnání dostupných CPM řešení;
- výběru a případné pilotní implementaci CPM řešení.

Podrobný postup řešení práce je popsán v části 1.3 Použité metody.

1.4.3 Výstupy

Výstupy práce představují:

- stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti dle metodiky BSC;
- definice vícekritériální metody a kritérií pro srovnání CPM systémů;
- srovnání CPM řešení v cloudu;
- výběr CPM řešení pro pobočky.

1.5 Očekávané problémy, podmínky při řešení práce

Očekávaným problémem je licenční či jiné technické omezení při instalaci pilotního CPM řešení – technologické zázemí na restauraci se může prokázat jako nedostatečné, zároveň instalace může vyžadovat porušení informační politiky společnosti a zástupci společnosti neudělí souhlas se zpracováním podnikových dat. Reálným problémem jsou možné pořizovací náklady spojené s instalací – pokud nebudou definovány jasné přínosy, společnost se může vyjádřit zamítavě k celému pilotnímu projektu.

Základní podmínkou pro úspěšné nasazení systému je ochotna licenčních partnerů (franšízantů) společnosti poskytnout datové struktury tak, aby na nich bylo možné vybrané CPM řešení aplikovat. Vzhledem k faktu, že licenční partneři mají s výjimkou finančních ukazatelů (obrat, počty zákazníků apod.) vlastní technologické struktury, implementace CPM řešení by mohla být zprvu možná pouze u poboček vlastněných společností. Na druhou stranu je nutné říct, že licenční partneři mezi sebou vzájemně sdílí tzv. best practises (nejlepší provozní praxi a řešení v dané oblasti) v téměř všech provozních aspektech, takže IT struktura na pobočkách je obdobná. Pro plošnou aplikaci řešení v České republice by bylo nezbytné vytvořit a projít implementační proceduru jednotlivě s každým licenčním partnerem.

Z hlediska analýzy podnikových procesů očekávám značnou složitost při definici klíčových ukazatelů, které, kromě finanční perspektivy, nejsou historicky definovány.

1.6 Předpokládané přínosy, využití výstupů práce

Hlavním přínosem práce je poskytnutí nástroje pro řízení výkonnosti provozoven všem liniovým manažerům (tzn. vedoucí restaurace, manažeři na asistentských pozicích), a to takového, který komplexně shrne všechny strategické ukazatele řízení restaurace, nejen pouze po finanční stránce. Vedlejším dopadem práce je také představení vedení společnosti současné možnosti a nástroje výkonnostního řízení tak, aby se do budoucna upustilo od celoplošného využívání MS Excel jako analytického nástroje. V případě, že nebude možné provést pilotní instalaci vybraného řešení, provedená analýza a definice KPI dle metodiky Balanced Scorecard budou společnosti k dispozici pro případné budoucí využití.

2 Komentovaná rešerše informačních zdrojů

Komentovaná rešerše je rozdělena do dvou částí – odborná literatura a akademické práce.

2.1 Odborná literatura

Stěžejní literaturou pro tuto práci a pro získání obecného přehledu v oblasti CPM se stala učebnice Voříšek (Voříšek, 2011, str. 175-192), která se mj. prvně soustřeďuje na základní principy řízení výkonnosti podniku a popisuje vznik celé disciplíny řízení výkonnosti, poté se detailněji zaměřuje na metodiky, procesy, metriky a aplikace CPM jako takového. Zároveň shrnuje požadavky na technologickou infrastrukturu obecného CPM řešení. Učebnice také uvádí odkazy na zahraniční informační zdroje, které v této práci doplňují a rozšiřují základní zmíněné koncepty.

Druhá základní publikace pro tuto práci byla Kaplanova a Nortonova kniha *Balanced Scorecard* – strategický systém měření výkonnosti podniku (Kaplan, 2000). Tato práce převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, a celkově tak navrhuje způsob, jak efektivně komunikovat a propojovat strategické plány s měřítky. Tato publikace tvoří základní východisko pro analýzu podnikových procesů a definice KPI na provozovně McDonald's. Zároveň pro analýzu a definici KPI je velmi užitečná publikace od Davida Parmentera (Parmenter, 2015), ve které autor vytvořil metodiku implementace strategie řízení podniku, která je založena na optimální definici a aplikaci KPI. Původní metodika zahrnuje 12 logických kroků a zároveň poskytuje čtenářům reálné nástroje (dotazníková šetření, pracovní listy, obecná doporučení, případové studie, seznam cca 500 aplikovaných výkonnostních ukazatelů apod.), které je možné využít v praxi. V poslední verzi publikace autor reaguje na požadavky čtenářů a uživatelů metody, a celý proces implementace řízení podniku na základě KPI více zjednodušuje, a to celkem do 6 fází (viz dále). Publikace se nicméně nevěnuje podrobně celému konceptu *Balanced Scorecard*, a proto je využitelná zejména v kombinaci s prací od Kaplana a Nortona, kterou jsem zahrnula do úvodu tohoto odstavce.

Praktičtější pohled na věc nabízí publikace Horváth (Horváth, 2002), která se zaměřuje na aplikaci principů *Balanced Scorecard* v praxi; teoreticky se drží struktury (Kaplan, 2000), ale každá podkapitola je doplněna příkladem z praxe; zahrnuje také několik případových studií a čtenář tak má možnost získat nejen strategické základy, ale i zkušenosti z reálných

podniků. Podobnou formu má i (Paladino, 2013), který se ve své knize zaměřuje na nabyté best practices při zavádění CPM systémů v praxi; jeho kniha zároveň čtenářům nabízí i zobecněné metody řešení praktických problémů, které je možné aplikovat na různé typy podnikání.

Tento teoretický základ doplňuje publikace (Bourne, 2011), která čtenáři slouží jako jednodušší praktický návod na to, jak postupovat při hodnocení podnikové výkonnosti; navrhuje konkrétní otázky a ukazatele pro jednotlivé perspektivy, stručně představuje vybrané strategické metody a věnuje se také rizikům a problémům při implementaci nových systémů. Kromě tištěných publikací je možné nalézt velké množství elektronických zdrojů v ProQuest Ebook Central – plnotextovém informačním zdroji dostupným studentům VŠE, který na toto téma shromažďuje více než 50.000 prací a publikací. Na závěr bych uvedla dvě publikace, které jsou dostupné v tomto informačním zdroji – publikaci Balanced Scorecard Diagnostics (Niven, 2005), která se mj. věnuje odlišnému přístupu k aplikaci BSC metodiky v podniku a zaměřuje se především na kvalitní tvorbu strategické mapy, zdůrazňuje podporu a osobní investici od vrcholového vedení podniku (má-li být implementace úspěšná) a okrajově se také dotýká doporučení pro výběr softwarového řešení, které bude podporovat zvolenou strategii. Druhá publikace (Meyer, 2002) se zakládá na principech BSC, nicméně se zaměřuje zejména na finanční perspektivu a představuje jiný náhled na finanční ukazatele; představuje metodu ABPA (Activity Based Profitability Analysis), která vychází z metody ABC (Activity Based Costing). Ta zdůrazňuje vztah příčiny – následku mezi náklady a činnostmi/aktivitami podniku, tedy výstupy, na které je potřeba alokovat náklady. ABPA má metodologicky stejný základ (je vázána na přímé aktivity podniku), základní rozdíl spočívá v tom, že se nezaměřuje pouze na náklady, ale na příjmy, obrát a zisk podniku.

2.2 Akademické práce

V rešerši akademických prací jsem vycházela pouze z prací, které byly napsány na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Obdobným tématem se zabývá ve své diplomové práci Dyntar (Dyntar, 2013), který se věnuje analýze, výběru a zavedení CPM řešení do malého podniku; v praktické části se více věnuje samotnému procesu implementace v návaznosti na analýzu zralosti podniku – součástí práce je i právě vytvoření přehledu zralostních modelů pro CPM. Samotnému návrhu

(bez aplikace reálného CPM řešení) se mj. věnuje práce (Zíma, 2016), který detailně využívá metodu BSC (Balanced Scorecard) za účelem definování KPI a vytvoření strategické mapy podniku Actum s.r.o. Zde vychází z obdobné situace, kdy společnost je velmi silně orientována na finanční výsledky a nevidí vztažnost mezi zaměřením na interní procesy a tržním úspěchem. Urban (Urban, 2014) doplňuje předchozí situaci o navržení informačního systému pro BSC a představuje několik informačních systémů, které je možné za tímto účelem využít; na příkladu fiktivní společnosti CNS demonstruje výběr a implementaci systému v praxi.

Analýzou a určením parametrů pro výběr vhodného CPM řešení se zabývá Kozák (Kozák, 2013). V této práci zohledňuje základní aspekty, které mohou mít vliv na implementaci CPM řešení a definuje metodiku pro analýzu nástrojů, kterou posléze aplikuje na výběrové řízení ve vlastním podniku. Kubát (Kubát, 2010) se ve své práci zaměřuje čistě na návrh klíčových ukazatelů výkonnosti – zde popisuje základní faktory pro implementaci KPI, které doplňuje o nejen obecná, ale i specifická doporučení při jejich tvorbě.

3 Corporate Performance Management

Cílem teoretické části je seznámit čtenáře práce s pojmem Corporate Performance Managementu (CPM), tedy se základními principy a komponenty řízení podnikové výkonnosti. Zároveň zde bude podrobněji popsána metodika Balanced Scorecard (BSC), která je základem pro analýzu v praktické části práce. Po přečtení kapitoly by měl čtenář mít ucelenou představu o tom, co je podstatou řízení výkonnosti, co obsahuje koncept CPM a jaké jsou charakteristiky efektivního CPM systému.

3.1 Principy řízení výkonnosti podniku

Vývoj základních principů řízení výkonnosti podniku jako samostatné disciplíny je možné pozorovat od druhé poloviny 20. století v reakci na změny ve fungování společnosti, tržního prostředí a jeho účastníků (Voříšek, 2011, str. 169).

3.1.1 Historická východiska

Od 70. let 20. století dochází k radikálnímu růstu konkurence, začíná převažovat nabídka nad poptávkou a zvyšování výkonnosti začíná být konečným cílem strategických a střednědobých plánů většiny tržních podniků (Voříšek, 2011, str. 169). S tím je také spojena zvýšená komplexita řízení podniků a ústup od tradičních souhrnných finančních měřítek, které fungovaly v průmyslové éře jako stěžejní (a často jediný) ukazatel podnikové výkonnosti. Nástup informační éry v 80. letech 20. století prokázal, že pro udržení konkurenční výhody není zásadní pouze co nejrychlejší zavádění nových technologií a dokonalé řízení finančních aktiv a pasiv, ale právě také schopnost rozpoznat, změřit a řídit nehmotná aktiva, která podniku umožňují (Kaplan, 2000, str. 15):

- vytvořit oboustranně výhodné vztahy se zákazníky, a to jak se stávajícími, tak i s novými potenciálními zákaznickými segmenty;
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, které vychází z požadavků cílových zákaznických segmentů;
- přizpůsobit objednávkový proces tak, aby výrobky/služby byly poskytovány za nízké ceny s co možná nejkratší dobou realizace;

- neustále zlepšovat podnikové procesy, jakosti a doby odezvy;
- implementovat informační technologie, databáze a systémy.

Podniky informačního věku jsou založeny na nových provozních předpokladech a musí se vypořádat s rostoucím tlakem v následujících oblastech (Kaplan, 2000, str. 16-18):

- optimalizace výroby a přizpůsobení dodavatelského řetězce objednávkami od zákazníků, ne historickými výrobními plány, které tlačily výrobky a služby celým hodnotovým řetězcem. Přizpůsobení výroby koncovým zákazníkům má za efekt realizaci výrazných zlepšení, co se oblasti nákladů, jakosti a rychlosti odezvy týče;
- rostoucí segmentace trhu a žádaná variabilita sortimentu, kdy výrobky a služby jsou zákaznický orientovány a pomáhají podniku navýšit či udržet loajalitu zákazníků;
- řízení veškerých aktivit v globálním kontextu tak, aby byla zajištěna návratnost rozsáhlých investic;
- nutnost neustálých inovací, zvyšování kvality nabízených výrobků a služeb a zkracování životního cyklu produktu tak, aby podnik byl schopen udržet konkurenční výhodu;
- rostoucí nároky na znalostní pracovníky a zvyšování motivace a efektivity zaměstnanců, neustálé zlepšování interních procesů;
- implementace nových informačních systémů, které podporují veškeré podnikové procesy a poskytují vedoucím pracovníkům úplná data o výkonnosti podniku.

Jak již zmiňuji výše, tyto faktory vytváří tlak na podniky ve vysoce konkurenčním prostředí a nesporná nutnost měření výkonnosti je základní předpoklad pro co nejlepší zhodnocení investic vložených do podnikatelských aktivit.

3.1.2 Pojem výkonnost a její měření

I přesto, že pojmy výkonnost a měření výkonnosti patří v dnešní době k velmi často skloňovaným termínům, není jejich obsah jednoznačně vymezen. V nejobecnější podobě je pojem výkonnost používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku – jeho schopností přežít v konkurenčním prostředí a v souvislosti s měřením výkonnosti je tradičně

pozornost věnována zejména vypovídací schopnosti finančních kritérií, která vychází z účetních informací (Fibířová, 2005, str. 7). Z hlediska dlouhodobého udržení podnikové výkonnosti mohou být pouze tato měřítka zavádějící a je třeba hodnotit i další aspekty podnikání.

Dalším důležitým bodem je subjektivní pohled jednotlivých aktérů na trhu, kteří hodnotí výkonnost podniku – jinak ji hodnotí vrcholové vedení a management podniku, jinak vlastníci a jinak zákazníci nebo zaměstnanci. Pro management je rozhodující retence a loajalita zákazníků a udržení tržního podílu; pro vlastníky zhodnocení vloženého kapitálu a pro zákazníky je to nejlepší poměr mezi nabízenou kvalitou produktu či služby a vynaloženými náklady (Voříšek, 2011, str. 170).

Firma Gartner (Voříšek, 2011, str. 170) definuje výkonnost jako *„schopnost dosahovat osobních, procesních, skupinových a korporátních cílů podniku nebo podnikatelského ekosystému“*. Již v této definici je patrný odklon od tradičního finančního pojetí výkonnosti, jehož nevýhody podrobněji popisuje (Kaplan, 2000, str. 19) – podle něj jsou finanční měřítka samy o sobě nedostačující pro zhodnocení výkonnosti podniku, a to jednoduše proto, že vypovídají pouze o historických finančních transakcích a jsou nevhodná pro poskytnutí východisek pro strategii podniku v informačním věku. Strategie moderního podniku musí zahrnovat taková aktiva, která podniku pomohou transformovat počáteční investice (od investorů, zákazníků, dodavatelů apod.) v přidanou hodnotu. Tato aktiva jsou velmi často nehmotná a nezjistitelná a není je možné zavést do účetní rozvahy.

Řízení a měření výkonnosti je složitý proces, zasahuje každou oblast podniku od vývoje strategie až po řízení jednotlivých zaměstnanců. Musí být nedílnou součástí formulování strategie a integrováno do každodenních činností, pokud má mít vypovídací hodnotu. Gartner (Voříšek, 2011, str. 171) tento proces definuje jako *„kombinaci managementu, metodik a metrik podporovanou aplikacemi, nástroji a infrastrukturou, která umožňuje uživatelům definovat, monitorovat a optimalizovat výsledky a výstupy tak, aby bylo dosaženo cílů osobních či cílů organizační jednotky v souladu se strategickými cíli stanovenými na různých úrovních řízení podniku“*.

3.1.3 Úrovně řízení výkonnosti

Základem pro úspěšnou implementaci systému řízení výkonnosti je dostatečně hluboká analýza zralosti podniku a jeho připravenosti na systém jako takový; společnost AMR Research

vytvořila klasifikaci modelů zralosti procesů řízení výkonnosti, která uvádí čtyři fáze implementace Business Intelligence nástrojů na podporu podnikového řízení (Voříšek, 2011, str. 172). Společnost zároveň provedla výzkum, ve kterém prokázala, že podniky nemusí být nutně na čtvrté, nejvyšší úrovni, aby byly schopny realizovat přínosy ze zavedení systému řízená výkonnosti:

- a) **Úroveň 1 - Reakce**, kdy je veškerá pozornost podniku zaměřena na historická data. Podnik nekoordinovaně reaguje na to, co se již stalo, často jsou využívány pouze základní tabulkové kalkulátory s ručním zpracováním a existují pouze minimální vazby v reportingu mezi jednotlivými odděleními.
- b) **Úroveň 2 – Předvídání**, kdy se podnik snaží, na rozdíl od pouhé reakce, předvídat na základě dostupných podkladů, které reflektují přítomnost. Je zde patrná spolupráce mezi odděleními na strategické úrovni, stále však existují projekty, které jsou řešeny v rámci samostatných sekcí podniku, často existuje více větších výkonnostních projektů vedle sebe. Primárním informačním zdrojem jsou dashboardy, hlavním předmětem zájmu je aktuální výkonnost.
- c) **Úroveň 3 – Spolupráce**, kdy je spolupráce napříč odděleními použita pro další plánování, v podniku je možné definovat souvztažnost určitých aktivit a integrovat plánovací proces. Pro řízení výkonnosti je definována sada klíčových ukazatelů výkonnosti, KPI, které reflektují aktuální strategii podniku.
- d) **Úroveň 4 – Orchestrace**, která představuje nejvyšší stádium implementace systému řízení výkonnosti. V této fázi je zpracován úplný a provázaný pohled na výkonnost celého podniku s možností analýzy výkonnosti podpůrných oddělení.

Voříšek (Voříšek 2011, str. 174) dále říká, že CPM jako hlavní reprezentant řízení výkonnosti nemůže vzhledem ke svému celopodnikovému zaměření detailně stanovovat metriky i pro dílčí organizační celky v podniku; z tohoto hlediska je možné řízení výkonnosti rozdělit na:

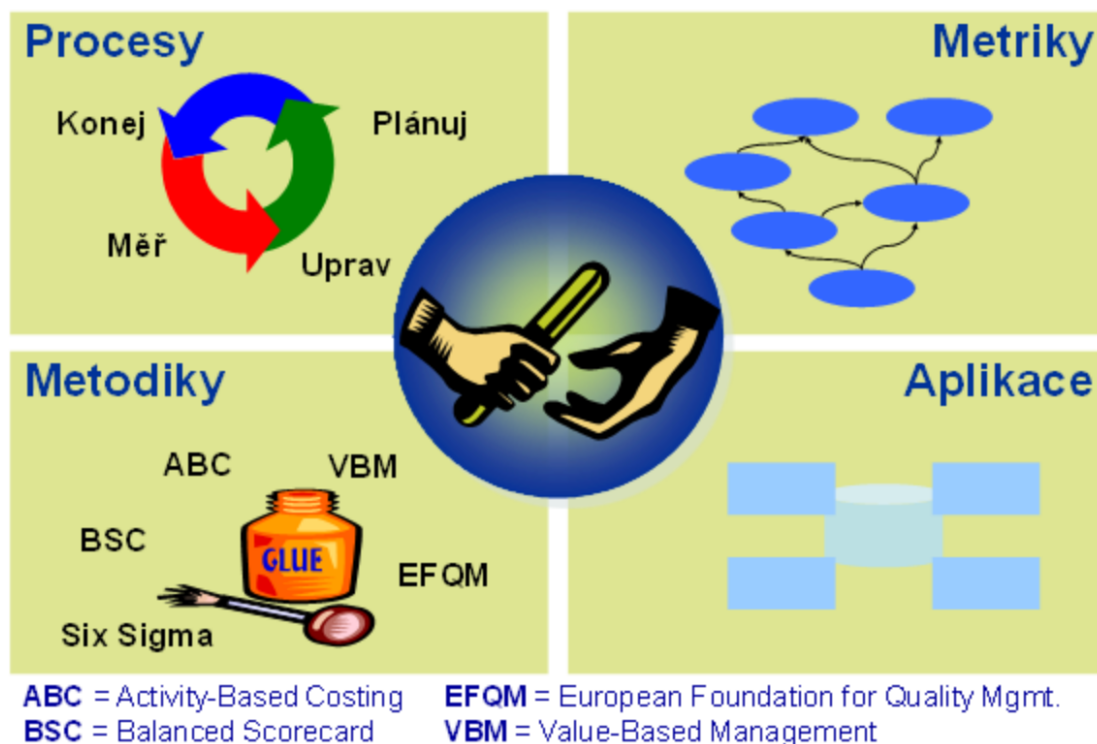
- Celopodnikovou/korporátní úroveň, která zahrnuje nástroje a metriky pro měření výkonnosti podniku jako celku;
- Detailní úrovně, které mohou zahrnovat:

- Řízení výkonnosti (PM – Performance Management) marketingu – strategie pro plánování a měření marketingových aktivit;
- PM prodeje – provozní a analytická měřítko spojená s realizací a řízením prodeje;
- PM kontaktního centra – analýza interakcí se zákazníkem a jejich spokojenosti;
- PM zaměstnanců – plánování osobního rozvoje, zajištění souladu mezi osobními a podnikovými cíli, rozvíjení kompetencí zaměstnanců;
- PM IT – evidence požadavků na ICT služby, monitoring aktuální výkonnosti, identifikace priorit pro zlepšení;
- další detailní úrovně, které odpovídají zaměření podniku.

3.2 Charakteristika CPM

CPM (Corporate Performance Management) představuje základní systém řízení podnikové výkonnosti. Přesná definice dle Gartnera (Novotný, 2010, str. 20) říká, že CPM *„je koncept řízení, který popisuje všechny procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti organizace“*.

Dle uvedené definice je zřejmé, že CPM je tvořeno čtyřmi komponentami:



Obrázek 2 Komponenty CPM, zdroj: Chandler, N. - Tutorial A: Fundamentals of CPM. In Gartner Amsterdam-(Gartner 2007)

CPM tak v sobě kombinuje analýzu procesů, různé moderní technologie a nástroje a praktiky řízení takovým způsobem, aby bylo co nejjednodušší provázat výsledné metriky na dlouhodobou celopodnikovou strategii. Tyto komponenty jsou podrobněji popsány v následující části práce.

Výše jsem zmínila, že CPM má úzkou souvislost s nástroji na podporu rozhodování – Business Intelligence. Tyto nástroje (BI) představují „komplex přístupů a aplikací IS/ICT, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým zde rozumíme možnost pohlížet na realitu z několika možných úhlů“ (Novotný, 2005, str. 7). BI není synonymem pro CPM, pouze tvoří jeho integrální část; CPM v sobě kombinuje právě výše zmíněné metody (BSC, EVA, ABM) a procesy tak, že vzniká celopodnikový řídicí systém. Aplikace BI se nicméně používají téměř ve všech částech CPM řešení, protože jejich hlavní výhodou je možnost podnikové ukazatele rozložit na podrobnější úroveň detailu a zpětně agregovat do celkového přehledu za podnik (Novotný, 2005, str. 200). CPM v podstatě rozšiřuje koncept BI o strategické řízení, propojuje tyto čistě analytické nástroje s podnikovými procesy (plánování, prognózování atd.) s úzkou vazbou na metodiky řízení výkonnosti (BSC, EVA, ABC).

3.3 Komponenty CPM

Mezi čtyři základní komponenty CPM patří manažerské metodiky, metriky, procesy a aplikace a technologie.

3.3.1 Metodiky CPM

Manažerské metodiky pomáhají manažerům odhalit slabé a silné stránky podniku na všech úrovních a jejich hlavním cílem je poskytnutí dostatečného informačního zázemí tak, aby byl podnik schopen identifikovat tržní příležitosti. CPM jako takové však není spjato pouze s jednou vybranou metodikou, ale s jejich kombinací; společným jmenovatelem je zde posun od tradičních finančních metrik k novým kombinovaným metrikám. Tyto nové systémy ukazatelů pomáhají zúčastněným stranám v podniku získat komplexní přehled o podnikovém a tržním prostředí (Voříšek, 2011, str. 178). V tabulce je uveden základní přehled vybraných metodik s vazbou na podnikové cíle.

Tabulka 1 Manažerské metodiky, zdroj: (Novotný, 2010, str. 24)

Základ pro dosažení vyššího prodeje	Způsob dosažení vyššího prodeje	Aplikované metodiky, principy a nástroje
Vyšší výroba	Vyšší produkce i flexibilita výrobního systému	CIM (Computer Integrated Manufacturing), NC řízené výrobní linky
Zvyšování úrovně prodejních a výrobních aktivit	Zvyšování kvality	TQM (Total Quality Management), Six Sigma, TPM (Total Productive Management)
	Nižší náklady	JIT, MRP, MRP II, Štíhlé systémy (Lean Production), Manažerské účetnictví (Activity Based Costing)
	Kratší doby realizace	Concurrent Engineering
	Flexibilnější procesy	BPR (Business Process Reengineering), Business Process

		Management, CPI (Continuous Process Improvement)
Vyšší tok peněz, inovace	Zvyšování – maximalizace průtoku, zisku	BSC (Balanced Scorecard), NPV (Net Present Value), TOC (Theory of Constraints)
Zvyšování hodnoty podniku	Zvyšování výnosu z investice	ROI (Return on Investment), EVA (Economic Value Added)

Vzhledem k její aplikaci v praktické části práce je metodika BSC je podrobněji rozebrána v další kapitole (Kapitola 4).

3.3.2 Procesy CPM

„CPM systém je založen na procesu s uzavřenou smyčkou, který začíná definicí (resp. redefinicí stávající) vize a mise podniku“. Podnik si tímto krokem nastaví své cíle. Následně potom nastupuje analýza současné situace podniku (Voříšek 2011, str. 179) a formulace podnikové strategie.

Celý proces spočívá v prvotním vytyčení podnikových cílů, které systém CPM monitoruje, vyhodnocuje a poukazuje na odchylky. Při řešení těchto odchylek zvažuje možné varianty řešení odchylky a celá smyčka je uzavřena výběrem té nejvhodnější. CPM systémy proto v sobě integrují podporu veškerých procesů, které mohou ovlivnit podnikovou strategii. Při implementaci CPM systému je kladen důraz na propojení zásadních strategických, taktických a operativních procesů tak, aby bylo možné podnikovou strategii transformovat a komunikovat napříč celým podnikem, aby se mohli uživatelé systému rozhodovat na základě správných a aktuálních dat (Voříšek, 2011, str. 179).

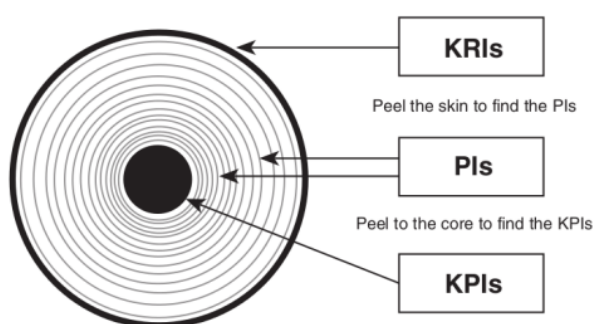
3.3.3 Metriky CPM

Metriky CPM jsou postavené na principech Business Intelligence (představují klíčové ukazatele ve vztahu k odpovídajícím dimenzím), jejich základní vlastností je jejich přiřazení k podnikovým procesům a vazba na specifikované manažerské metodiky (Novotný, 2010, str. 21). Pomocí těchto metrik se měří dosažená úroveň výkonnosti v rámci podniku nebo

jeho nižších organizačních stupních. Standardně se metriky dělí do následujících 3 skupin (Novotný, 2010, str. 21-22):

- KRI (Key Result Indicators),
- KPI (Key Performance Indicators),
- PI (Performance Indicators),
- David Parmenter (Parmenter, 2015) dále rozpoznává i čtvrtou skupinu metrik – RI (Result Indicators).

Vzájemná závislost mezi prvními třemi skupinami ukazatelů je znázorněna na Obrázek 3, pod kterým si čtenář může představit obyčejnou cibuli; vnější slupka je tvořena KRI, která nám poskytne informace o základním stavu tohoto druhu zeleniny. Po sloupnutí první vrstvy získáme dodatečné informace, každá další vrstva reprezentuje různé ukazatele výkonnosti, které nám řeknou, jak bylo s cibulí nakládáno průběžně v době jejího růstu. V této části cibule můžeme rozklíčovat zásadní informace o tom, co ovlivnilo její vývoj tímto směrem. V samém jádře se nachází KPI, které představují základní metriky pro zhodnocení podnikové výkonnosti (Parmenter, 2015). Parmenter (Parmenter, 2015) dále uvádí, že často jsou finanční ukazatele podniku považovány právě za KPI, což není přesné – veškeré finanční výsledky jsou pouze důsledkem všech historických podnikových aktivit, a tedy vychází ze souhrnných uplynulých aktivit podniku; to, jak jsou tyto aktivity úspěšné, popisují právě KPI, které jsou většinou nefinančního rázu.



Obrázek 3 Závislost mezi skupinami metrik, zdroj: *Key Performance Indicators*, 2011. Safari Books Online [online]. 2011 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.safaribooksonline.com/library/view/key-performance-indicators/9780470095881/ch01.html>

KRI, klíčové ukazatele výsledků, jsou charakteristické tím, že měří výsledek provedených akcí či opatření. Neumožňují nám zjistit, co bychom měli udělat, abychom tyto hodnoty

zlepšili. Mezi typické ukazatele patří spokojenost zákazníků, čistý zisk před zdaněním, spokojenost zaměstnanců apod. Tyto ukazatele bývají často chybně zaměňovány s KPI, pravděpodobně kvůli opakovanému využití slova „Key“ (klíčové). V tomto případě toto slovo pouze zdůrazňuje efektivitu využití těchto souhrnných ukazatelů, ne jejich klíčové postavení ve strategickém plánování (Parmenter, 2015, str. 27).

PI, ukazatele výkonnosti, představují hranici mezi KRI a KPI. Jsou to nefinanční ukazatelé a používají se pro detailní sledování výkonnosti v jednotlivých organizačních celcích podniku. Na rozdíl od KPI nepředstavují klíčové metriky pro splnění strategie podniku. Příkladem těchto ukazatelů může být počet úspěšných implementací produktů za tým/divizi, počet pozdních dodávek objednávek zákazníkům apod. (Parmenter, 2015, str. 25).

KPI, klíčové ukazatele výkonnosti, představují sadu metrik, které se zaměřují na ty aspekty výkonnosti, které jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch podniku (Voříšek, 2011, str. 182). Parmenter (2015, str. 28) uvádí na příkladu přepravní společnosti, jaký dopad mohou mít tyto ukazatelé na profitabilitu podniku. CEO podniku sledoval kritický faktor – jak často odjíždějí kamiony, které měly kapacitu až 9 tun, naplněné sotva z poloviny, protože společnost upřednostňovala včasné doručení zásilek zákazníkům; ve spolupráci se svým týmem zvolil opačný přístup a termíny dodávek plánoval tak, aby byly splněny nejzazší termíny dané zákazníkem, ale zároveň, aby kamiony odjížděly naplněné k maximální kapacitě. Tímto se mu podařilo dosáhnout značného zlepšení profitability ve všech nákladových měřítkách.

KPI by měly být monitorovány denně a neustále, protože jsou klíčem k činnosti a úspěchu podniku; tyto ukazatele nám zároveň sdělují, co je potřeba udělat pro jejich zlepšení. Správně definované KPI má vliv na kritické faktory úspěchu a ovlivňuje prostřednictvím kauzálních vztahů více než jednu perspektivu BSC. To znamená, že pokud se podniku podaří zlepšit KPI, poroste výkonnost napříč celou organizací (Voříšek, 2011, str. 183).

Parmenter (Parmenter, 2015, str. 26) představuje 7 základních charakteristik, které by mělo správné KPI splňovat:

- nefinanční metrika – nemá měnnou jednotku;
- je měřena často – 24/7, denně, hodinově...;
- je kontrolována vrcholovým managementem;

- je všeobecně známa – rozumí ji všichni zaměstnanci napříč podnikem a jsou schopni ji popsat, včetně možného osobního přínosu k metrice samotné;
- zakládá odpovědnost každého jednotlivce nebo týmu;
- má významný dopad na více BSC perspektiv;
- má pozitivní dopad (pozitivně propojuje všechny ostatní výkonnostní metriky).

3.3.4 Aplikace a technologie CPM

Pro podporu analytických procesů CPM byla vytvořena široká škála aplikací, jejichž klasifikaci uvádím níže (Felkner, 2010), (Voříšek, 2011, str. 184):

- **aplikace pro rozpočtování, plánování a prognózování** (Budgeting, Planning and Forecasting), nástroje v této kategorii pomáhají při tvorbě rozpočtů, plánů a předpovědí, umožňují také řídit workflow dokumentů v těchto procesech a zároveň usnadňují transparentně zvládnout proces konsolidace dat přes celou řadu organizačních jednotek, minimalizujíc tak chyby v datech vzniklé právě při těchto procesech. Mezi další možné funkce patří vytváření realistických rozpočtů, identifikace trendů a výkonnostních odchylek a aktualizaci plánů a rozpočtů s ohledem na změnu obchodních podmínek.
- **aplikace pro tvorbu a prezentaci pracovních panelů** (Scorecards and Dashboards), které propojují strategii podniku s definovanými KPI. Kvalitně připravené Scorecardy by měly odpovídat i na otázku „proč“ došlo k případným výkyvům KPI a nabízet možnost postupovat analyticky na nižší úrovni. Dashboardy jsou aplikace, které poskytují informace o KPI, jejich změnách, časovém vývoji, a to s respektováním vzájemných vazeb mezi jednotlivými metrikami (Novotný, 2010, str. 22).
- **aplikace pro modelování a optimalizace profitability** (Profitability Modeling and Optimization), které umožňují modelovat vlivy různých strategií na ziskovost a správně rozložit náklady mezi produkty.
- **aplikace pro finanční konsolidace** (Financial Consolidation), které sjednocují účetní výkazy z různých zdrojů v podniku. Tyto aplikace mají silnou vazbu na legislativu a účetní standardy, a z toho také vychází finální pohled na získaná data.

- **aplikace pro finanční a statutární výkaznictví** (Financial and Statutory Reporting), které definují převodové můstky pro různé účetní standardy. Komponenta reportingu (či vykazování) umožňuje rychle konsolidovat a prezentovat komplexní finanční a nefinanční informace. Tato součást umožňuje automatizovat generování, formátování a distribuování finančních výkazů a zpráv pro management z účetních knih při splnění regulačních požadavků – podniky tak mohou vykazovat hospodářský výsledek v českém i zahraničním formátu.

3.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byly představeny teoretické základy konceptu řízení podnikové výkonnosti, historická východiska a jeho jednotlivé komponenty. Důraz byl kladen na popis a vysvětlení vazeb mezi výkonnostními měřítky (KRI, KPI, PI), jejichž správné stanovení je klíčové pro kvalitní měření výkonnosti v podniku.

4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je strategický nástroj a systém řízení, který kombinuje základní známé prvky řízení podniku (ukazatele, plány, cíle apod.) s novými přístupy ke znázornění jeho strategie, myšlení v několika perspektivách a rozlišení nejen strategických a operativních cílů, ale také jejich ukazatelů a měřítek. Historicky tento systém řízení představoval takřka revoluci v dosavadním stylu vedení většiny společností – důvodem vzniku této metody bylo zjištění, že mnoho strategických záměrů nebylo převedeno do praxe a tyto záměry tak byly pouze teoretické. Dalším problémem byla tendence zaměřit se na sledování pouze finanční stránky, která nemá schopnost postihnout výkonnost celé organizace. Finanční aspekty jsou vhodné pouze pro sledování plnění operativních plánů, ale pro zachycení dlouhodobějších tendencí musí být doplněny informacemi strategického charakteru (Horváth, 2002). Tato kapitola se důkladně věnuje nejen představení celého konceptu BSC a jeho základních principů, ale také obecné metodice implementace CPM systémů, které jsou s tímto konceptem provázané. V závěru kapitoly uvedu několik příkladů CPM (BSC) řešení, které jsou aktuálně dostupné na trhu.

4.1 Historie a východiska konceptu BSC

Koncept Balanced Scorecard byl původně rozpracován Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v 90. letech v rámci přípravy projektu s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Motivem tohoto projektu bylo přesvědčení, že současné přístupy k měření výkonnosti jsou založeny většinou pouze na základních účetních výkazech a krátkodobých ukazatelích a jsou tedy nedostačující. Kaplan a Norton byli toho názoru, „že spoléhání se na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty“ (Kaplan, 2000). Tento nový koncept, původně označovaný jako podnikový scorecard, obsahoval kromě několika tradičních finančních měřítek také měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, výrobních cyklů, jakosti, efektivnosti vývoje nových produktů. Vzhledem k vyváženosti jednotlivých ukazatelů výkonnosti podniku dostal celý koncept název Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Basics, 2017).

Počátky tohoto přístupu nicméně sahají dále, a to do 50. let 20. století, kdy společnost General Electric poprvé začlenila do své strategie hlubší analýzy výkonnostních ukazatelů a vytvořila tzv. Tableau de Bord, prvního předchůdce dnešních dashboardů. Za popularizací

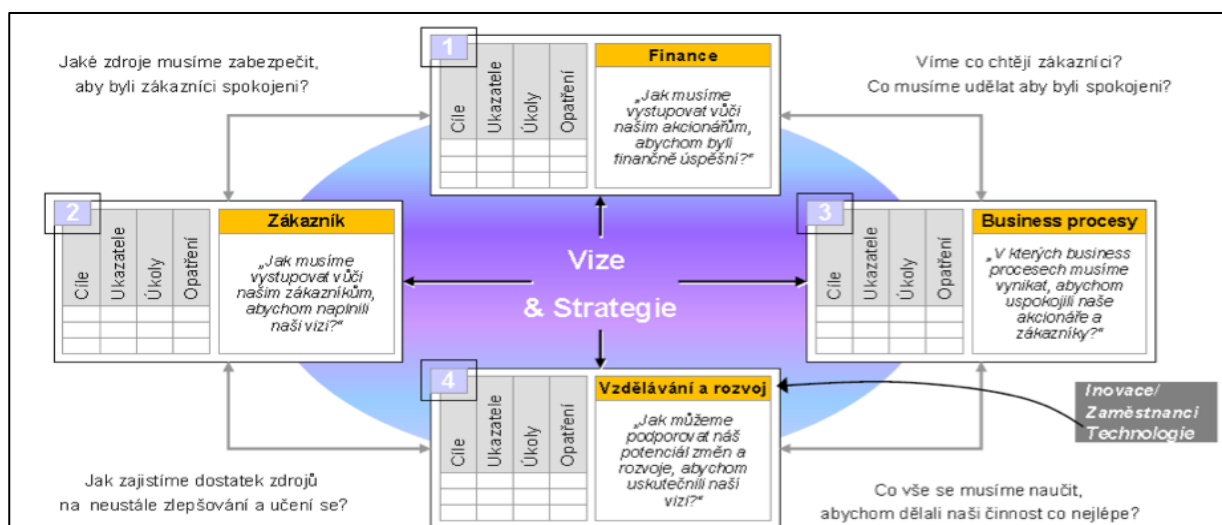
celého konceptu nicméně stojí právě Kaplan a Norton, kteří se od 90. let aktivně věnovali projektům a prezentaci výsledků, a to jak po teoretické stránce (publikovali velké množství akademických prací a publikací), tak i po praktické – od roku 1992 pomáhali několika vrcholovým manažerům zavést BSC v jejich firmách. Tato spolupráce poukázala na fakt, že pro efektivní řízení je nutné přestat lpět na krátkodobém snižování nákladů a na konkurování nízkými cenami a zaměřit se na vytváření budoucích příležitostí k růstu na základě specifické zákaznické poptávky (Horváth, 2002, str. 10). Samotní Kaplan a Norton tento přechod zdůvodnili tím, že BSC samozřejmě zahrnuje původní finanční měřítka, ale ta se zaměřují převážně na historické chování podniku (a byla klíčová pro společnosti v průmyslové éře, kdy zákaznická poptávka nepředstavovala klíčový faktor úspěchu). V informační éře je tuto strategii nutné pozměnit, a to zejména pohledem do budoucna – pokud chce podnik na trhu uspět, musí vytvářet hodnotu prostřednictvím investic do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, podnikových procesů, technologií a inovací (Balanced Scorecard Basics, 2017).

4.2 Perspektivy BSC

BSC zavádí další oblasti strategického řízení, kromě tradiční finanční (historická výkonnost) – cíle a měřítka vychází z vize a strategie podniku a sledují jeho budoucí výkonnost celkem ze čtyř perspektiv (Kaplan, 2000):

- **finanční perspektiva**, která tradičně sleduje celkovou finanční výkonnost a alokaci finančních podnikových zdrojů;
- **zákaznická perspektiva**, která nahlíží na podnikovou výkonnost z pohledu zákazníka; v posledních letech jsou do této perspektivy zahrnuti nejen zákazníci v tradičním slova pojetí, ale všichni stakeholdeři podniku, tedy veškeré zainteresované strany, které jsou činností podniku ovlivňovány;
- **perspektiva interních procesů**, která zdůrazňuje důležitost kvality, jakosti a efektivity z hlediska vytvářených produktů, poskytovaných služeb či ostatních klíčových podnikových procesů;
- **perspektiva učení se a růstu**, která sleduje výkonnost podniku skrze lidský kapitál, podnikovou infrastrukturu a kulturu.

Tyto čtyři perspektivy společně tvoří rámec BSC:



Obrázek 4 Rámec BSC, zdroj: Obsah a cíle metody BSC [online], 2013. Praha [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.iporadenstvi.eu/sluzby>

Zohlednění těchto perspektiv při vytváření a realizaci strategie podniku patří k základním tvůrčím principům BSC. Toto vyrovnaní jednotlivých perspektiv při realizaci vize a strategie má zabránit jednostrannému uvažování při odvozování a sledování předdefinovaných ukazatelů. Jednostranné uvažování se nevztahuje pouze na finanční oblast (přesto je to nejčastější případ) – podnik se musí vyvarovat přílišné orientace na jinou z výše uvedených perspektiv tak, aby nedošlo k posunutí ekonomických cílů do pozadí (Horváth, 2002, str. 23). Měřítka by měla být ve správně sestaveném BSC složena z provázaného souboru konzistentních a vzájemně se podporujících cílů a měřítek; řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami a měl by být explicitně vyjádřen. Za tímto účelem jsou využívány strategické mapy, které graficky znázorňují příčinné vztahy mezi ukazateli v jednotlivých perspektivách. BSC tedy v podstatě převádí strategii podniku v měřitelný systém. Dle (Kaplan, 2000, str. 131) existují 3 principy, které umožňují přechod ze strategie na měření:

- **vztahy příčiny a důsledku** – strategie podniku by vždy měla být vyjádřena jako posloupnost vztahů příčina-důsledek. Měřicí systém musí nutně tyto vztahy přesně vyjádřit a popsat, „každé měřítko by mělo být prvkem řetězu příčinných souvislostí, které komunikují význam strategie podnikatelské jednotky celému podniku“ (Kaplan, 2000, str. 132).
- **Hybné síly výkonnosti** neboli předstižné ukazatele, jsou jedinečné ukazatele sestavené pro konkrétní podnik v daném tržním prostředí. Ty poskytují informaci o úspěšně implementované strategii.

- **Vazby na finance** – příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli, protože izolované zaměření na plnění ostatních cílů (jakost, zákaznická spokojenost apod.) vede pouze k částečnému zvýšení výkonnosti, ne k celkovému zlepšení v podniku.

Pokud vedoucí pracovníci vedou tyto perspektivy v patrnosti, ale nevyužívají efektivní nástroj na jejich řízení, je zde riziko, že některé budou zohledňovány více než ty ostatní; BSC zamezuje izolaci jednotlivých perspektiv, protože na ně pohlíží jako vzájemně související a vyvážené. Pouze takto sestrojený strategický systém řízení může pomoci při tvorbě konzistentního systému cílů. Ve své publikaci z roku 2000 Kaplan a Norton prokazují na základě empirických studií, že úspěšné podniky vyváženě sledují minimálně tyto úrovně; BSC uživatelé v počtu zvolených perspektiv neomezuje, pouze zdůrazňuje, že by měly vyváženě propojeny a komunikovány napříč podnikem a měly by měřit pouze ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost k průlomu ve výkonnosti (Horváth, 2002, str. 24).

Smyslem jednotlivých klasických perspektiv je zodpovědět tyto základní otázky (Horváth, 2002, str. 25):

- Finanční perspektiva:
 - *Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*
- Zákaznická perspektiva
 - *Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*
- Perspektiva interních procesů
 - *Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?*
- Perspektiva učení se a růstu
 - *Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*

Je také nutné zmínit, že cílem BSC rozhodně není zahltit manažery a zaměstnance podniku širokou škálou měřítek a ukazatelů; na BSC je potřeba pohlížet jako nástroj pro jednu strategii. Pokud tomu tak je, není počet měřítek rozhodující – všechna měřítka jsou spojena v řetězci příčinných souvislostí, který vyjadřuje strategii podniku. Pokud se na BSC bude

pohlízet jako na systém např. 25 nezávislých ukazatelů, nepřinese podniku žádné vypovídající informace o aktuální a budoucí výkonnosti (Kaplan, 2000 str. 142).

4.2.1 Finanční perspektiva

Tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Ukazatele finanční perspektivy často představují ohnisko, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv. Tato měřítka hrají v podstatě dvojí roli – definují očekávanou finanční výkonnost a zároveň slouží ke zhodnocení cílů měřítek všech ostatních perspektiv BSC (Kaplan, 2000, str. 48).

Kritici finančních metrik tvrdí, že typická měřítka se orientují pouze na ziskovost, růst, hodnotu pro vlastníky. Vzhledem k dnešnímu tržnímu prostředí může být použití těchto měřítek zavádějící – jak již bylo řečeno výše, spočívají v retrospektivní analýze toho, co již v podniku proběhlo, a i veškerá odvozená měřítka se především soustřeďují na podnikové cash flow, namísto samotných aktivit, které cash flow řídí a ovlivňují. Zároveň nemusí nutně vypovídat o zlepšení zákaznické spokojenosti, kvalitě produkováných výrobků/služeb, motivaci zaměstnanců apod. – pokud tyto provozní aktivity operativně fungují, finanční ukazatele tomu budou logicky odpovídat (Kaplan, 1992).

Je nicméně nutné zdůraznit, že finanční měřítka mají v BSC svoji pozici – jsou sice především odrazem operativních aktivit podniku, ale vhodně zvolená měřítka mají schopnost tyto aktivity značně vylepšit. Pokud je finanční řízení podniku špatné či nekvalitní, zvolené ukazatele nemají správnou vypovídající hodnotu a výsledky podniku mohou být znehodnocené.

Kaplan a Norton (Kaplan, 1992) tento fakt demonstrují na příkladu americké společnosti NYSE, která na konci 90. let produkovala elektronické součástky. Během tříletého období se společnosti podařilo dosáhnout výrazných zlepšení v kvalitě a rychlosti výroby (zmetkovost – podíl zmetků na milion vyrobených součástek – klesla z 500 součástek na 50, plnění předem sjednaných dodacích lhůt se posunulo ze 70 % na 96 %), znatelně se také zlepšily služby poskytované zákazníkům a snížilo se procento objednávek, od kterých zákazník odstoupil. Tato fakta ale nepřinesla očekávané finanční zlepšení stávající situace – během stejného časového období se cena akcií společnosti propadla téměř o třetinu, velké změny v efektivitě výroby nebyly přeneseny do finančního řízení a ostatních perspektiv. Společnost

nereagovala dostatečně pružně na neustále se měnící zákaznickou poptávku po produktech a proces představení nových produktů byl velmi pomalý.

Jako příklad níže uvádím následující cíle pro finanční perspektivu (Horváth, 2002):

- zvýšit výkonnost,
- zdvojnásobit obrat,
- dosáhnout vysokého provozního zisku,
- přijímat ziskové zakázky,
- snížit podíl cizího kapitálu apod.

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit – typicky se rozlišují následující fáze životního cyklu (Kaplan, 2000, str. 49):

- růst,
- udržení,
- největší výnosy – sklizeň.

Růstové podnikatelské jednotky jsou v rané fázi životního cyklu, jsou charakteristické velkým růstovým potenciálem nových výrobků či služeb, a proto často musí investovat významné zdroje pro vývoj a rozšíření stávajících kapacit. Proto tyto podnikatelské jednotky mohou pracovat se zápornými peněžními toky, investice do budoucna mohou přesáhnout cash flow. Celkovým finančním cílem tak může být procentuální míra růstu obratu či prodejů v cílových segmentech. Ve fázi udržení podniky stále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká míra návratnosti investice. Očekává se, že zastoupení na trhu si podnik minimálně udrží, či ho ještě navýší, investiční iniciativy jsou především zaměřeny na neustále zlepšování, zvyšování efektivity, popřípadě navýšení kapacity výroby. Většina finančních cílů v této fázi se orientuje na ziskovost a její maximalizaci, využívají se např. ukazatele ROI (návratnost investic), ROCE (výnosnost vloženého kapitálu), EVA (ekonomická přidaná hodnota). Podniky ve fázi zralosti – sklizně cílí na maximalizaci přítoku hotovosti, veškeré investice jsou krátkodobé a zaměřené na údržbu již existujících zařízení. Finančními ukazateli mohou v této fázi být provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál (Kaplan, 2000, str. 50).

Měřítka ostatních perspektiv BSC představují pohled společnosti na aktuální situaci na trhu, ale je nutné vzít v potaz fakt, že celá metoda BSC má za cíl převést strategii podniku do několika specifických měřitelných cílů. Pokud finanční řízení výkonnosti podniku nereflexuje změny v operativě, je nutné přistoupit k úpravě systému ukazatelů tak, aby byly vzájemně propojeny a směřovaly k celkovému zlepšení. Typickým příkladem je realokace uvolněných personálních zdrojů v případě, že dojde k zefektivnění výroby – vedoucí pracovníci musí tyto v současnosti přebytné zdroje buď nově zařadit, nebo včas ukončit, protože právě dosažení kladného hospodářského výsledku je stále hlavním cílem podnikání (Kaplan, 1992).

4.2.2 Zákaznická perspektiva

„V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů“ (Kaplan, 2000, str. 61). Velké množství společností se zaměřuje na zákazníka přímo ve své vizi (např. formulací „Být jedničkou na trhu v rychlosti dodání zboží“) a je očividné, že toto zaměření tedy vychází přímo z vrcholového vedení. Princip BSC opět vyžaduje, aby byla tato obecná strategie převedena do efektivního systému měřítek, které odpovídají klíčovým faktorům, které ovlivňují zákaznickou zkušenost. (Kaplan, 1992).

Zákaznická zkušenost bývá ovlivněna zejména v těchto 4 kategoriích (Kaplan, 2000, str. 64), které představují **hybné síly spokojenosti zákazníka**:

- **čas** (dodací lhůty) – schopnost rychle a spolehlivě reagovat na požadavky je často kritickým faktorem pro udržení zákazníků. Zavedení časově závislých zákaznických měřítek signalizuje důležitost dosažení takové doby realizace, která splňuje představy cílových zákazníků, nebo jejího případného zkrácení. Druhou skupinu zákazníků může naopak zajímat více spolehlivost doby realizace než její zkrácení – příkladem je většina zasilatelských podniků, u kterých je zákazníky vyžadováno přesné plnění předem sjednané dodací lhůty. V některých tržních segmentech je hodnocena i rychlost uvedení nových výrobků na trh, která je úzce provázána s perspektivou interních procesů.
- **Kvalita produktů/služeb** – zhruba od poloviny 90. let se úloha kvality výrazně změnila, a to ze strategické výhody na konkurenční nezbytnost. Ve většině segmentů kvalita představuje hygienický faktor, tedy záruku toho, že produkt bude odpovídat

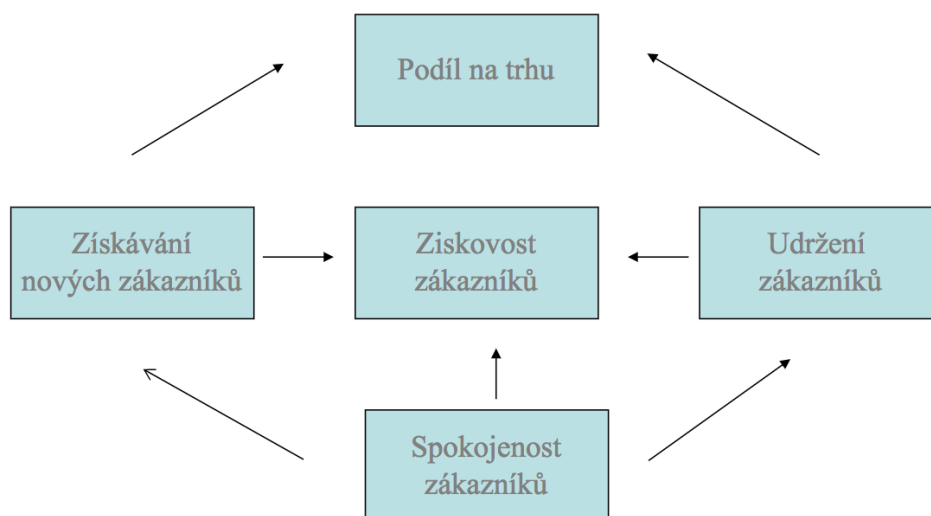
požadovaným standardům a specifikacím. Měřítko kvality jsou většinou vyjadřována jako míra zmetkovosti ve výrobě, počet reklamací produktu, využití záruční doby a požadavky na opravy u zákazníka.

- **Výkonnost a poskytované služby** – ty musí představovat přidanou hodnotu pro zákazníka, výkonnost je posuzována jako míra naplnění očekávání zákazníků.
- **Cena** – ta stále představuje rozhodující faktor při rozhodování zákazníka. Tuto cenu není nutné chápat jako pouze minimální nákupní výdaj, který musí zákazník vynaložit, ale také jako sumu nákladů, které zákazník bude muset investovat do produktu po dobu jeho životnosti. U určitých skupin produktů může zákazník preferovat právě variantu toho, že navýší počáteční investici s tím, že provozní náklady budou nižší než v opačném případě.

Zákaznické názory je možné získat např. prostřednictvím pravidelně zasílaných dotazníků – tato zpětná vazba pomůže podniku upřesnit pohled na vlastní efektivitu skrze jejich pohled, často mohou být výsledky překvapivé. Kaplan a Norton (Kaplan, 1992) na příkladu společnosti ECI demonstrují, že průměrná doba dodání produktu – 7 dní, která byla z hlediska nákladovosti optimální, nebyla stejně vnímána z opačného pohledu. Někteří zákazníci byli sice spokojeni, pokud jejich zboží bylo dodáno do 9 dnů (společnost tedy překonávala jejich očekávání), velká část naopak očekávala 5denní dodací lhůtu (a byli tak s výkonností podniku nespokojeni). Na základě této zpětné vazby mohla společnost optimalizovat dodací lhůty na míru tak, aby došlo ke zlepšení poměru mezi náklady a zákaznickou spokojeností. Další možností, jak zjistit zákaznické preference, je využití třetí strany – podniku, který provede cílovou analýzu našich stávajících a potenciálních zákazníků. Na základě výstupů z těchto analýz mohou být pro jednotlivá oddělení formulovány tzv. *best of breed practises*, které představují souhrn těch nejlepších metod a programů z praxe, které může podnik zvolit pro dosažení kvalitní zákaznické zpětné vazby (Kaplan, 1992).

Jakmile podnik zvolí své cílové segmenty zákazníků, může pro ně vytvořit vhodné ukazatele dle BSC; tyto ukazatele se v praxi dělí do dvou souborů – **všeobecně používaná měřítko** (spokojenost zákazníků, podíl na trhu, udržení zákazníků), kterým se také říká základní, a **hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů** (viz výše), které musí odpovídat na otázku „*co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, aby si je uměl udržet a dokázal získat nové zákazníky?*“ Měřítko hybných sil zachycují ty hodnotové výhody, které podnik na cílových trzích poskytuje (Kaplan, 2000, str. 65).

Základní skupina měřítek zákaznické perspektivy je znázorněna na obrázku níže:



Obrázek 5 Zákaznická perspektiva – základní měřítka. Zdroj: Efektivnost informačních systémů [online], 2016. Praha [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3646308/>

Tato měřítka jsou seskupena v řetězci příčinných souvislostí, pro dosažení nejvyššího efektu by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým segmentům (jejichž specifikace musí být v úvodu stanovena). Níže jsou jednotlivá měřítka stručně popsána (Kaplan, 2000, str. 65):

- **Podíl na trhu a obratu** – odráží podíl na daném trhu, který je možný vyjádřit v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek.
- **Získávání nových zákazníků** – měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky. Tuto míru je možné měřit např. počtem nových zákazníků, celkovými prodeji v nových zákaznických segmentech apod.
- **Udržení zákazníků** – sleduje v absolutním nebo relativním vyjádření míru, s jakou si podnik uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně; je zřejmé, že udržení stávajících zákazníků je začátkem cesty k navýšení tržního podílu a také levnější než získávání nových zákazníků.
- **Spokojenost zákazníků** – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody. Měřítka spokojenosti poskytují zpětnou vazbu o aktuální úrovni podniku.
- **Ziskovost zákazníků** – měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. Dosažení úspěchu v předchozích

čtyřech měřítkách nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky – ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášející zisk. Pro zhodnocení aktivit a nákladů, které byly za tímto účelem vynaloženy, je často využívána metoda manažerského účetnictví ABC (Activity Based Costing – viz výše), která umožňuje nalezení klíčových procesů, které je nutné přetvořit, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny a podnik přesto vydělával. Noví zákazníci standardně ziskoví nejsou – rozhodujícím kritériem pro jejich udržení by měla být zejména dlouhodobá ziskovost. Vhodné je se při rozhodování držet následující matice:

Zákazníci	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

Obrázek 6 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků. Zdroj: (Kaplan, 2000, str. 69)

Pro **hybné síly zákaznických vstupů**, pomocí kterých se měří výše uvedená základní měřítko, jsou klíčové hodnotové výhody zákazníka – ty představují takové vlastnosti výrobků, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Jedná se o individuální hodnotu, kterou zákazník přisuzuje nakoupenému výrobku či službě. Tyto hodnotové výhody lze rozdělit do 3 obecných skupin (Kaplan, 2000, str. 69):

- **vlastnosti výrobku/služby** – ty jsou určovány funkčností výrobku/služby, jejich cenou a kvalitou,
- **vztahy se zákazníky** – zahrnují vlastní dodávku zboží/služby, včetně doby odezvy,
- **image a pověst podniku** – jedná se o faktory, které postihují zákazníky a je možné je navýšit skrze efektivní reklamu a marketing a kvalitu produktů.

Při formulaci zákaznické perspektivy by vrcholové vedení podniku mělo brát v potaz zejména cílové segmenty, na kterých chce získávat zákazníky; kromě tradičních výstupních měřítek (podíl na trhu a obratu, spokojenost a ziskovost zákazníků apod.) musí podnik zjistit, co zákazníci požadují a podle toho volit hodnotovou výhodu (Kaplan, 2000, str. 79). Jako příklad strategických cílů zákaznické perspektivy je možné uvést následující (Horváth, 2002, str. 33):

- vybudování stabilní tržní pozice,
- vytvořit image partnera zákazníků,
- zvýšit spokojenost zákazníků s klíčovými procesy,
- zvýšit úroveň penetrace na trhu,
- nové strategické umístění – přechod mezi zákaznickými segmenty apod.

4.2.3 Perspektiva interních procesů

Veškerá měřítka zákaznické spokojenosti jsou velmi důležitá, aby byl ale podnik schopen naplnit očekávání svých zákazníků, je nezbytné, aby správně vykonával své hlavní činnosti, které se zakládají na vnitropodnikových procesech. Vrcholové vedení podniku se musí zaměřit na klíčové vnitřní procesy, pokud chtějí dlouhodobě uspokojovat zákaznickou poptávku, a právě na to se zaměřuje třetí perspektiva BSC (Kaplan, 1992). V praxi podniky prvně určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy (tedy ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů); většina cílů z této perspektivy poté směřuje na zlepšení existujících provozních procesů, a to po směru úplného hodnotového řetězce – ten začíná procesem odhalení současných a budoucích potřeb zákazníků, pokračuje provozním procesem (tedy tím, jak podnik dodává produkty či služby zákazníkům) a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje (Kaplan, 2000, str. 85).

Hodnotový proces představuje jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosažení finančních výsledků. Standardně zahrnuje tři základní procesy (Kaplan, 2000, str. 90-98):

- **inovační proces** – schopnost být efektivní a dostatečně pružně reagovat na požadavky zákazníků je kritické pro udržení konkurenční výhody. Podnik si musí uvědomit své klíčové kompetence a využít je k tomu, aby získal náskok na trhu. Tento proces má ve většině podniků s dlouhou dobou vývoje a designu prioritní význam (např. farmakologický, chemický průmysl, softwarové společnosti apod.), zde se také objevuje většina nákladů a pro tyto průmysly může BSC nabývat jiných podob, než je tradiční. Inovační proces se skládá ze dvou prvků – identifikace trhu a proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby.
- **provozní proces** – jedná se o krátkodobé vytváření hodnoty podniku, proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Mezi standardní

měřítka tohoto procesu historicky patřila efektivita práce, využití strojů apod., ta ale vedla často ke kontraproduktivním akcím z dlouhodobého hlediska (velkovýroba do zásoby bez přímé objednávky zákazníka). V dnešní době, kdy v popředí stojí zákazník, podniky přešly od těchto ukazatelů k ukazatelům modernějším a s vyšší vypovídající hodnotou o kvalitě interních procesů – měření jakosti a doby cyklu.

- **poprodejní servis** – zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Tento proces umožní odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

Tato perspektiva představuje největší rozdíl mezi metodou BSC a tradičními systémy měření výkonnosti – pouhé používání finančních a nefinančních měřítek pro existující podnikové procesy nepovede ke zlepšení ekonomické výkonnosti. To je možné pouze v případě, pokud se podnik důsledně zaměří na své interní procesy, které vedou k naplnění představ zákazníků a akcionářů. Tato očekávání je nutné na úvod procesu explicitně vyjádřit a následující vertikální proces často odhalí nové procesy, v nichž by měl podnik dosáhnout vynikajících výsledků a pro ně najít vhodné metriky, které se budou sledovat. Standardně využívanými měřítky jsou náklady, jakost, propustnost a různá časová měřítka.

Jako příklad strategických cílů z této oblasti uvádím následující (Horváth, 2002, str. 34):

- zvýšit efektivitu procesu uvádění nových výrobků na trh,
- zvýšit flexibilitu procesů,
- zkrátit dobu vývoje,
- rychleji sestavovat nabídky,
- zlepšit úroveň spolupráce s dodavateli,
- snížit režijní náklady,
- dosáhnout zvýšení kapacity,
- vybudovat síť strategických partnerství apod.

Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, je nutné, aby manažeři propojili měřítka s činnostmi zaměstnanců (vzhledem k faktu, že kvalita, časové lhůty a náklady na ně přímo vázané). Zaměstnanci by měli být schopni tyto metriky přímo ovlivnit a zároveň by metriky měly mít motivační charakter. Na základě tohoto propojení je možné rozložit celopodnikové vnitřní

procesy na cíle pro každého pracovníka podniku, ti mají jasný cíl, kam svoji činnost směřovat a také pochopení vize podniku je pro ně jednodušší, pokud si mohou představit konkrétní akce, které mohou vykonat a přispět tak k jejímu naplnění (Kaplan, 1992).

V této fázi hrají klíčovou roli informační systémy, které pomohou manažerům rozložit celopodnikové procesy do každodenních činností – BSC umožňuje agregovaná měřítka rozložit do dílčích ukazatelů a následně zobrazit detailní časové období, zobrazit si výkonnost a hodnoty za jednotlivá oddělení a linky. Pokud podnik nedisponuje výkonným informačním systémem, který poskytuje informace s minimálním zpožděním, může tím být celý podnik a proces poškozen – právě na základě těchto informací manažeři určují příslušná nápravná opatření tak, aby se dostali na cílové hodnoty ukazatele (Kaplan, 1992).

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá a poslední perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a dlouhodobý růst podniku. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů určují parametry, které jsou klíčové pro udržení konkurenční výhody; v dnešním globalizovaném světě je však vyžadováno, aby podniky byly schopny kontinuálně zlepšovat nabízené produkty a procesy a vyvíjet nové. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve všech ostatních perspektivách – představují hybné síly pro dosažení výjimečných vstupů v prvních třech perspektivách. Tato schopnost podniku – neustále se zlepšovat a inovovat – se přímo odráží v hodnotě podniku. Pokud podnik nemá tuto schopnost, nedokáže si z dlouhodobého hlediska udržet svůj podíl na trhu, natož ho rozšířit, nedochází k růstu obrátu a zisku (Kaplan, 1992). Zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, informační systémy a informace patří mezi zdroje interního potenciálu podniku; neslouží pouze pro realizaci aktuální strategie podniku, ale vytváří předpoklady pro schopnost měnit se v budoucnosti (Horváth, 2002, str. 35).

Tato perspektiva zahrnuje 3 oblasti (Kaplan, 2000, str. 113):

- **schopnosti zaměstnanců,**
- **schopnosti informačního systému,**
- **motivace, delegování pravomocí a angažovanost.**

Z hlediska **schopností zaměstnanců** je možné vnímat značnou změnu v manažerském myšlení zejména za posledních 25 let – historicky manažeři určovali detailně rutinní a opakující

se úkony jednotlivých pracovníků, zavedli standard a monitorovací systémy, dělníci byli nabíráni za účelem fyzické práce, ne pro to, aby sami vytvářeli nové hodnoty.

Dnes je tato rutinní práce ve většině firem automatizována, navíc stále se opakující práce na stejné úrovni nejsou dostatečné pro dosažení úspěchu; aby si podnik udržel svoji výkonnost, musí ji neustále zlepšovat, nicméně pouhé striktní dodržování provozních procedur také nestačí – nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost musí pocházet od zaměstnanců v prvních liniích, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Zaměstnanci mají tedy jedinečný potenciál pro zavádění inovací v podniku, základem je nicméně jejich důkladná kvalifikace a mobilizace potenciálu a tvůrčích schopností, podnik tedy musí disponovat kvalitně propracovaným tréninkovým systémem napříč pozicemi – motivovaný a spokojený zaměstnanec je méně náchylný ke změně zaměstnavatele a zároveň má vyšší osobní investici na úspěchu podniku (Kaplan, 2002, str. 110-114).

Většina podniků používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek, která jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. Jedná se o (Kaplan, 2000, str. 115-120):

- spokojenost zaměstnanců, která je dána hybnou silou dvou dalších měřítek – loajalitou a produktivitou zaměstnanců.
- udržení zaměstnanců,
- produktivitu zaměstnanců.

Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zvýšení produktivity, odpovědnosti, kvality a zákaznického servisu – obvykle zaměstnanci na nejvyšším stupni spokojenosti mají i nejspokojenější zákazníky. Morálka a přístup zaměstnanců je klíčová zejména u podniků, které poskytují zákazníkům služby. Spokojenost zaměstnanců je standardně měřena jednou ročně pomocí dotazníků, které se týkají ztotožnění se s rozhodnutími v podniku, přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, přístupu k informacím, aktivní podpory tvořivosti a iniciativy, stupně podpory od nadřízených a celkové spokojenosti s podnikem.

Měřítka udržení zaměstnance spočívají ve snaze udržet si zaměstnance, kteří mají pro podnik dlouhodobý význam – každý odchod zaměstnance v podstatě představuje úbytek intelektuálního kapitálu, udržení zaměstnance je obecně měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců, fluktuací.

Produktivita zaměstnance je výstupním měřítkem agregovaného vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků; je možné ji měřit mnoha způsoby, ty většinou vychází z podstaty činnosti podniku (obrat na zaměstnance, počet zákazníků/hodina na zaměstnance, zisk na zaměstnance apod.).

Schopnosti informačního systému ovlivňují množství a kvalitu informací, které jsou dostupné zaměstnancům, aby mohli efektivně pracovat. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nezbytné v tom, aby pomohli zaměstnancům zlepšovat procesy, jinými slovy je hodnocen poměr pokrytí strategickými informacemi. Tento poměr vyjadřuje aktuální dostupnost informací vzhledem k předpokládaným potřebám, měřítkem může být procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklů, dostupná zpětná vazba o nákladech, procento zaměstnanců, kteří mají přístup k online informacím o zákaznících. Informační systém musí v první řadě sloužit zaměstnancům, ne naopak – zaměstnanci musí být důkladně proškoleni, jak s informačním systémem pracovat a jaké výhody přinese nejen jim, ale i celému podniku.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost představují 3 a poslední oblast z perspektivy učení se a růstu. Ani kvalifikovaní zaměstnanci s přístupem k nejaktuálnějším informacím o podniku a zákaznících nejsou zárukou toho, že podnik bude úspěšný na trhu, pokud nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby přispěli k plnění klíčových strategických cílů podniku. Tato třetí oblast se soustřeďuje na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků.

Motivaci zaměstnanců je možné měřit např. prostřednictvím počtu podnětů (a navazujícím počtem implementovaných podnětů), angažovanost je zaměřena na to, zda jsou jednotlivé cíle jednotlivců i oddělení v BSC přizpůsobeny cílům podniku a jak moc narůstá týmovost práce – ta dokazuje, že lidé spolupracují za účelem dosažení společného podnikového cíle.

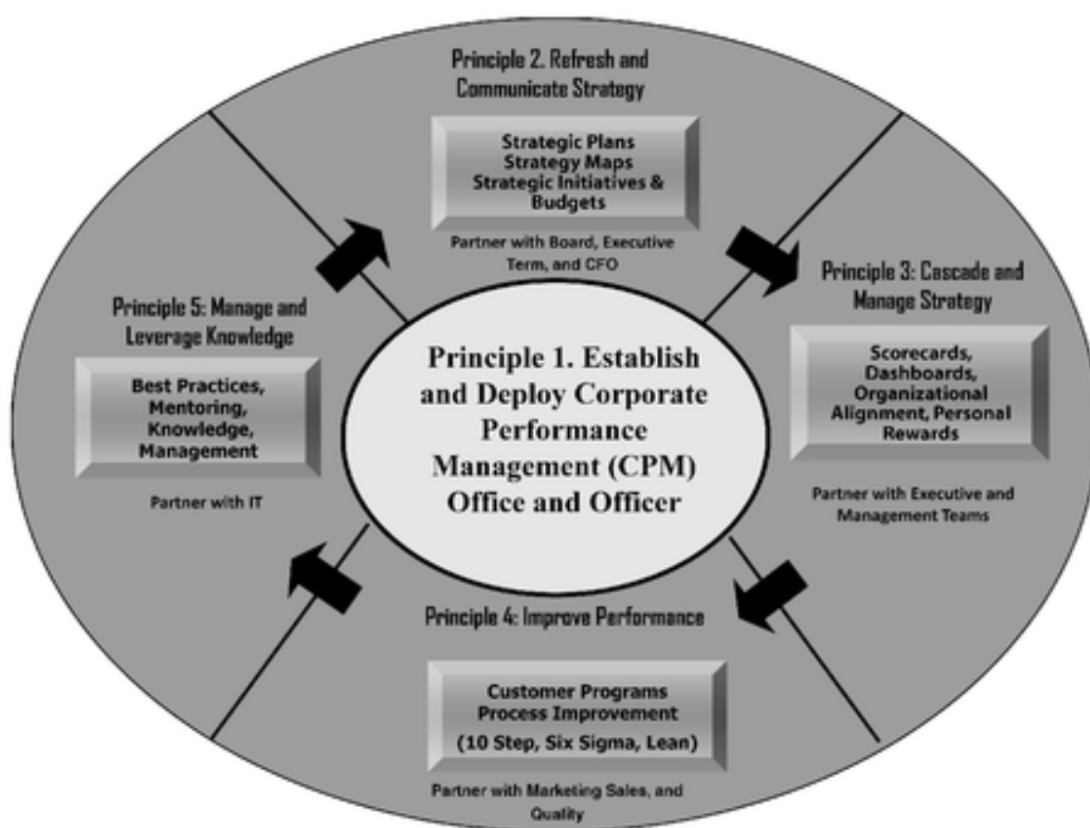
4.3 Implementace CPM systémů založených na BSC

Palladino (Palladino, 2011) udává, že pro úspěšnou implementaci jakéhokoli CPM systému je nejprve nutné v podniku stanovit následující 4 klíčové role:

1. Sponzor procesu, typicky CEO/CFO podniku, který je zodpovědný za dohled nad vlastníkem procesu implementace a zároveň odpovídá za výstupy a výsledek investice.

2. Vlastník procesu implementace, který má na starosti kompletní řízení a organizaci celého procesu implementace CPM.
3. Vedoucí procesu implementace, který přímo řídí jednotlivé účastníky procesu tak, aby se dohromady spojili v logický celek.
4. Účastníci procesu implementace, kteří jsou přímo odpovědní za konkrétní výstupy projektu a do budoucna to mohou být i uživatelé těchto výstupů.

Celá implementace by poté měla spočívat v 5 základních krocích/fázích, které jsou znázorněny na obrázku níže:



Obrázek 7 Pět fází implementace CPM, zdroj: (Palladino, 2011, str. 47),

Tyto kroky představují souhrn best practises, které v praxi využila celá řada malých i velkých firem; autor nicméně zdůrazňuje, že při implementaci není nutné dodržet pořadí jednotlivých kroků a podnik má možnost si jejich specifikaci upřesnit na základě aktuální strategie. Tyto fáze zahrnují:

1. Zřízení pozice CPM manažera a CPM kanceláře. Tato fáze se graficky nachází ve středu celé metodiky, protože z ní vychází i ostatní kroky implementace, manažer zodpovědný za CPM informuje ostatní klíčové roli o aktuálním postupu projektu a udává jeho směr.
2. Oživení a komunikace podnikové strategie. Tento krok je důležitý zejména proto, že se vrací zpět k základům, a to k co nejefektivnější komunikaci současné podnikové strategie směrem k zaměstnancům. Autor vychází z nashromážděných best practises a uvádí několik oblastí, které jsou pro úspěšné oživení strategie zásadní – jedná se o vhodné strategické plánování, zodpovědné rozpočtování a podpora takové komunikační strategie, která usnadní přístup zaměstnanců k informacím.
3. Zařazení strategie do řízení a vedení podniku. V této fázi CPM oddělení přetváří výstupy z druhého kroku do měřitelných cílů, stanovuje vhodné ukazatele, které zaměstnanci mohou přímo ovlivnit svými činnostmi.
4. Zlepšení výkonnosti. Tento čtvrtý princip se zaměřuje na zlepšování business procesů, které mají potenciál ke zlepšení výkonnosti a podporu oblastí týkajících se Customer a Competitive Intelligence.
5. Správa a využití nabytých dovedností a znalostí. V této fázi by se měl podnik zaměřit na shromáždění a kategorizaci nabytých dovedností a znalostí zaměstnanci, a jejich cíleného opětovného využití.

4.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byl podrobně představen koncept Balanced Scorecard, uvedena historie a východiska a jednotlivé perspektivy, které jsou do této metody standardně zařazovány. Tato metoda klade důraz především na fakt, že výkonnost z dlouhodobého hlediska není možné řešit pouze na úrovni finančních ukazatelů; aby byl podnik úspěšný, je nutné, aby vzal v potaz i procesy a systémy týkající se interních procesů, zákazníků a učení se a růstu.

5 Společnost McDonald's

Pro praktickou část diplomové práce jsem zvolila návrh BSC pro společnost McDonald's, ve které aktuálně pracuji na pozici vedoucí restaurace, a to na pobočce Průhonice 1, 4,5 km dálnice D1 směr Brno. Vzhledem k mé několikaleté praxi na této pozici mohu objektivně posoudit aktuální stav dostupných systémů a procesů, které jsou ve společnosti nastaveny a jejich vypovídající hodnotu pro manažery restaurací. V práci budou využity existující firemní materiály a také vycházím z reálné situace ve společnosti.

5.1 Představení společnosti a vybrané restaurace

V následujících odstavcích stručně představím společnost a pobočku, na které bude realizována praktická část diplomové práce.

5.1.1 Historie a koncept společnosti

Společnost McDonald's otevřela první restauraci 20. 3. 1992 ve Vodičkově ulici v Praze, ke dnešnímu dni jich provozuje zhruba stovku po celé republice – jedná se o největší síť restaurací v ČR a jednoho z největších zaměstnavatelů. Společnost dále plánuje, že každý rok otevře zhruba 5 nových restaurací, a to pod soukromými majiteli, tzv. franšízanty; společnost je víceméně průkopníkem tohoto modelu podnikání na českém trhu, její jméno je s pojmem franšíza silně spojeno (Historie McDonald's, 2017). Franšíza spočívá v poskytování ochranné značky a know-how franšízorem nezávislému podnikateli (franšízantovi), který je vlastníkem majetku v podniku, financuje podstatnou část investice (od otevření podniku po nákup zboží) a hradí licenční poplatky a měsíční franšízový poplatek; jeho výdělkem je zisk vytvořený výkonem činnosti. Franšízor naopak sám otestoval původní podnikatelský záměr, prokázal jeho rentabilitu, poskytuje franšízantovi znalosti a průběžnou podporu jeho podnikání a obvykle má vliv na druh a rozmanitost sortimentu; co se ceny zboží a služeb týče, ty jsou v kompetenci franšízanta. Veškerá sjednaná pravidla upravuje franšízová smlouva, případně operační manuál, na kterém se obě strany domluví. Nový majitel má tak možnost začít s podnikáním pod ověřenou značkou, která je na trhu úspěšná a obdrží i kompletní know-

how; majitel značky má naopak jistotu stálých příjmů a výnosů na základě průběžných plateb poplatků od franšizantů, které se většinou odvíjejí např. od měsíčních obrátů (Franšíza - co to je?, 2015).

V České republice je z 96 restaurací pouze 8 provozováno společnostmi samotnou, jedná se o tzv. McOpCo restaurace (Company Owned/Operated), zbylých 92 % restaurací je provozováno soukromými podnikateli, aktuálně jich se společností spolupracuje zhruba dvacítko. Tento trend je ve světě naprosto běžný – standardně je cca 80 % restaurací v každé zemi provozováno soukromě, maximálně 20 % poboček spravuje společnost; tyto pobočky jsou většinou tréninkové, dochází zde k testům nových provozních procesů a produktů předtím, než jsou zavedeny do celého systému.

Společnost si velmi zakládá na své expanzi a modernizaci – posledním významným trendem je zásadní změna výrobního procesu produktů, kdy se přešlo od způsobu přípravy „do zásoby“ na způsob přípravy „na zakázku“ (tzv. SPA systém – Service Production Assembly). Celá podstata nového systému spočívá v přípravě konkrétního sendviče až poté, co si ho zákazník objedná. Hlavní přínos pro zákazníka je jasný – dostane produkt, který je 100% čerstvý a byl připraven přímo pro něj, riziko, že dostane nekvalitní (starý) produkt, je tak znatelně nižší. Přínosy pro společnost nejsou tak zřejmé na první pohled – nový systém vyžaduje kvalitně připravené zaměstnance, kteří jsou schopni zvládat rychlejší a náročnější tempo výroby, často je jich také zapotřebí více než při starém typu produkce. Zásadní přínos pro společnost je ten, že nový systém umožňuje nasazení nových technologií, které restaurace odlišují od konkurence a umožní zákazníkovi si objednávku vytvořit nejen na míru, ale také si vybrat způsob, jakým mu bude doručena. Další výhody spočívají ve zjednodušeném tréninku zaměstnanců, celkovém snížení nákladů na vyhozené produkty (které se v časové toleranci nestihly prodat), šetrnějšímu zacházení vůči životnímu prostředí a v navýšení kapacity výrobních procesů.

5.1.2 Vize a strategie společnosti

Vize společnosti je zdánlivě jednoduché prohlášení: „*Stavíme na čtyřech základních pilířích (kvalita, čistota, obsluha a přiměřené ceny). Ty ctíme a respektujeme. Máme jediný cíl – spokojeného zákazníka.*“

Strategii je tedy možné rozdělit do 4 základních bodů:

- **Kvalita**, která spočívá v kvalitním výběru dodavatelů a kontrolou jakosti surovin, pokračuje přesným dodržováním stanovených postupů při přípravě produktů a končí pravidelnou modernizací a údržbou veškerého vybavení.
- **Čistota**, a to nejen provozoven jako takových, ale také vzhled zaměstnanců.
- **Obsluha a zaměstnanci**, jejichž rozvoj a trénink je klíčový pro poskytování špičkových služeb zákazníkům.
- **Přiměřené ceny** za vysokou kvalitu.

S přechodem na nový SPA systém přípravy a prodeje produktů společnost strategii přeformulovala do konkrétnější podoby:

Stavět na našem dnešním přístupu...	Zavádět nové způsoby chování, které ...	Ústít do naší schopnosti...
být stále rychlí.	se zaměřují na zákazníka.	zapojovat zákazníky, předvádět péči.
trénovat postupy.	vyučují zásady, na jejichž základě naši pracovníci přijímají opatření zaměřená na servis.	motivovat a povzbuzovat lidi.
sledování a hodnocení.	provádějí diagnostiku sebe sama na základě trendů.	diagnostikovat a napravovat základní příčiny.
kontroly dodržování standardů.	konzultují podmínky a možnosti jednotlivých restaurací.	koučovat za účelem zlepšování výkonnosti.
řízení nákladů na kontrolu.	přinášejí smýšlení o růstu.	plánovat a jednat za účelem podchycení možného potenciálu.
měření procesů.	podněcují a oceňují správné chování.	měřit, porovnávat a oceňovat výsledky.

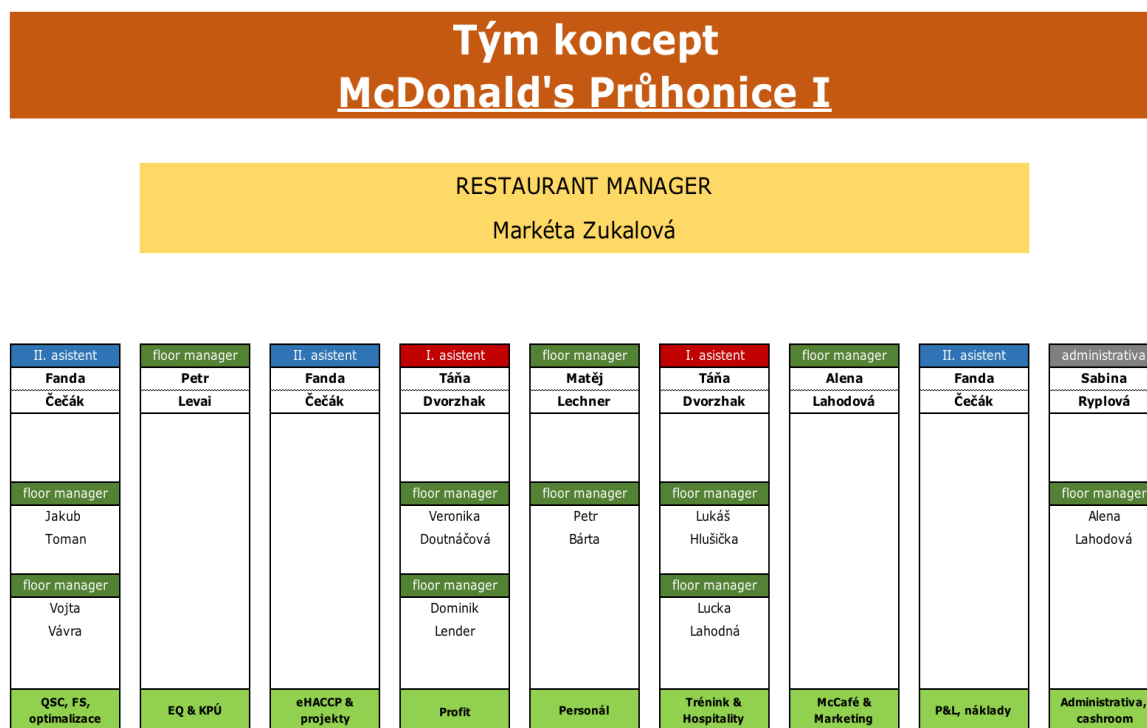
Obrázek 8 Strategie společnosti McDonald's, zdroj: (QSC manuál, 2017)

Cílem každé restaurace je dosažení maximálního potenciálu skrze modernizaci systémů tak, aby zákazník měl možnost objednávku provést po svém – SPA systém je základem pro implementaci nových technologií, např. umožnit v budoucnosti zákazníkům vytvořit objednávku skrze aplikaci v telefonu či po internetu a vyzvednout si ji na kterékoli pobočce, případně doručit domů; tento koncept funguje již v několika evropských zemích. Konečným cílem jsou samozřejmě vyšší tržby, návštěvnost a podíl na trhu.

5.1.3 Restaurace McDonald's Průhonice 1

Pobočka McDonald's Průhonice 1, která byla otevřena jako 11. v České republice v roce 1994, se nachází na 4,5 km na dálnici D1 směrem na Brno a jedná se o obrátově nejsilnější pobočku společnosti v České republice. Z hlediska kategorií společnosti se jedná o tzv. restauraci kategorie A, tedy s ročním obrátem nad 60 milionů Kč (kategorizace restaurací viz

Příloha A:). Aktuálně na restauraci pracuje cca 145 zaměstnanců a z toho 14 z nich působí na manažerské pozici. Rozdělení týmu do provozních oblastí je znázorněno na obrázku níže:



Obrázek 9 Tým koncept restaurace Průhonice I

Manažeři restaurace, kromě práce v provozu restaurace, spadají do jednotlivých oddělení, která zajišťují administrativní zázemí, řízení nákladů, objednávky surovin, plánování směn zaměstnanců, péči o stroje a veškerá zařízení restaurace, dodržování standardů společnosti a zavádění novinek, trénink a rozvoj zaměstnanců a zpracování finanční hotovosti na restauraci. Detailní náplň práce ve výše uvedených oblastech popisuje Příloha B: . Každé z těchto oddělení je možné zařadit do jedné z BSC perspektiv na základě toho, na co má přímý vliv.

Obecná hierarchie na restauraci je znázorněna na obrázku níže:



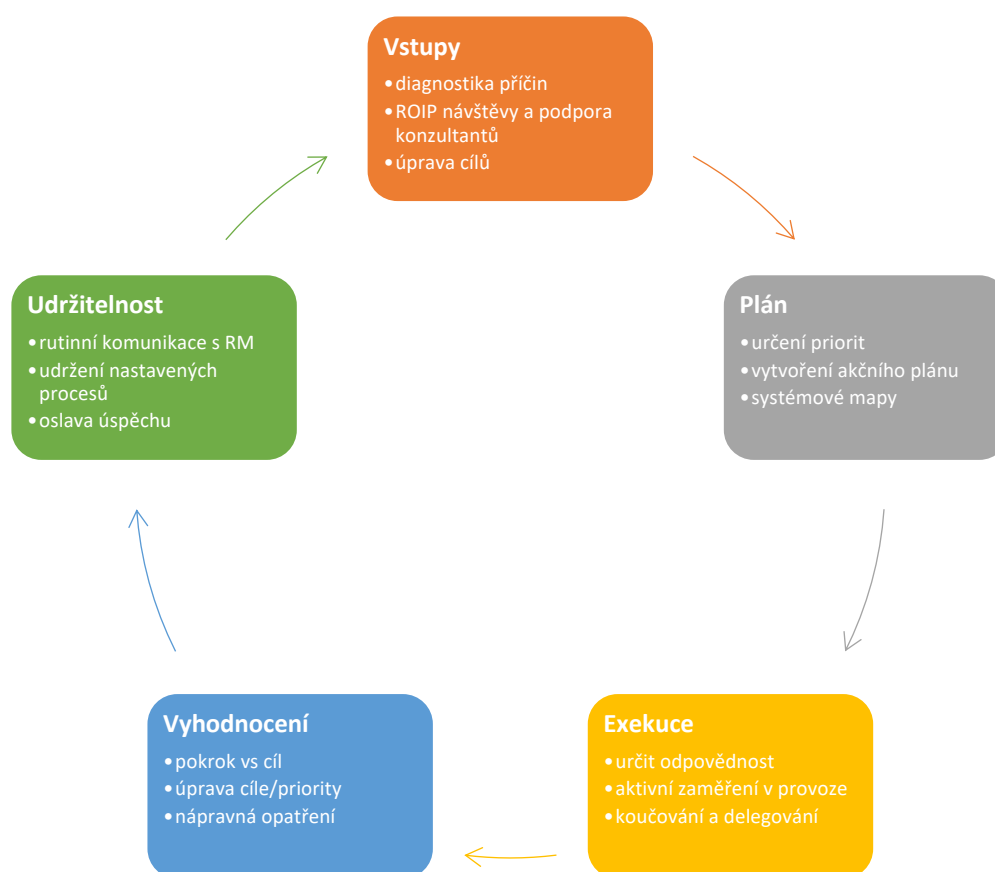
Obrázek 10 Obecná hierarchie restaurace McDonald's, zdroj: autorka

Tato restaurace je brána jako „projektová“ – společnost zde testuje velké množství nových provozních aktivit a technologií, na základě výstupů se poté rozhoduje, zda dojde k implementaci v celém systému. Hlavním motivem toho je dostupnost veškerých provozních platforem na jednom místě – restaurace disponuje konceptem McCafé, Drive-Thru, má také poměrně rozlehlé zázemí jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance a jak již bylo zmíněno výše, vzhledem k objemu obratu je zajištěno, že veškeré aktivity bude možné přizpůsobit i na ostatních restauracích. Příkladem aktuálně testovaných procedur může být např. systém elektronického zpracování dat pro kontrolu bezpečnosti výrobků, interně nazývanému eHACCP, Table service neboli roznáška objednávek zákazníkům ke stolkům apod.

5.2 Restaurační procesy

V této podkapitole se budu věnovat restauračním procesům, jejichž pochopení je nezbytné pro finální návrh BSC ukazatelů – společnost interně disponuje tzv. procesními mapami, ve kterých propojuje veškeré provozní činnosti zaměstnanců kauzálním principem příčina – důsledek.

Všechny pobočky společnosti jsou zařazeny do 12 měsíčního ROIP cyklu (Restaurant Operations Improvement Process), procesu zlepšování provozu restaurací, který spočívá v několika rovnoměrně rozložených kontrolách a konzultacích, kterými musí každá pobočka projít, s cílem odhalit provozní příležitosti, navrhnout nápravná opatření a zkontrolovat jejich odstranění. Jeho cílem je neustálý růst a zlepšování zákaznické i zaměstnanecké zkušenosti, graficky je zobrazen na obrázku níže:



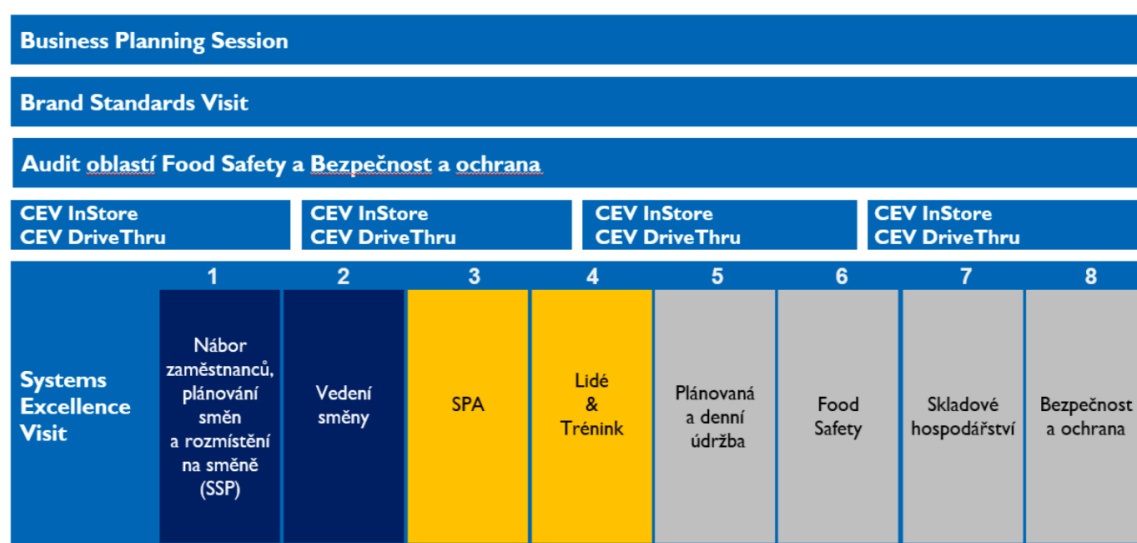
Obrázek 11 ROIP cyklus, zdroj: (QSC manuál, 2015)

Obecně cyklus začíná provedením jedné z diagnostických návštěv, které pomohou restauraci identifikovat příležitosti. Poté následuje tvorba akčního plánu, jeho komunikace a exekuce s následným vyhodnocením a průběžnou kontrolou ze strany konzultanta restaurace.

Struktura návštěv je následující:

- 1. Business Planning Session** – formální schůzka pro obchodní plánování, na které se vedoucí restaurace shodne s provozním konzultantem na vizi, strategii a aktivitách pro následující obchodní období.

2. **Brand Standards Visit** – kontrola dodržování standardů značky zaměřená na klíčové standardy a výstupy od zákazníků, jedná se o ohlášenou návštěvu, která probíhá 1x ročně a výstupem je akční plán zaměřený na klíčové nedostatky zjištěné při kontrole.
3. **Systém Excellence Visit** – diagnostická návštěva prováděná 1x ročně s cílem analyzovat jeden z vnitřních provozních procesů restaurace.
4. **Customer Experience Visit** – jedná se o krátkou nehlášenou návštěvu, která probíhá minimálně 8x během jednoho ROIP cyklu a jejím cílem je zhodnocení aktuální provozní situace na restauraci z pohledu zákazníka.



Obrázek 12 Plánovaná struktura návštěv v rámci ROIP cyklu, zdroj: (QSC manuál, 2015)

Pro každou z kontrolních návštěv je definováno měřítko, které je nutné splnit – pokud restaurace dlouhodobě neplní zadané cíle a další kritéria, přesune se z cyklu ROIP do cyklu IPUR (Improvement Process for Underperforming Restaurants). Cílem tohoto cyklu je nastavit doplňkové zaměření na provozní výkon restaurace, zároveň požaduje navýšení frekvence či doplňkové návštěvy Brand Standards Visit a zajištění dodržování provozních norem.

Z hlediska procesní analýzy společnost definovala celkem 8 systémů, které jsou zásadní pro provozní výkonnost. Historicky bylo systémů 12 a byly rozděleny na primární, podpůrné a řídicí, nicméně praxe prokázala, že toto rozdělení nebylo přesné i s ohledem na aktuální modernizaci restaurací. Osm klíčových systémů je znázorněno na Obrázek 12, příklad procesní mapy je uveden v Příloha C: V rámci Business Planning Session vedoucí restaurace spo-

lečně s nadřízeným konzultantem provede analýzu jednotlivých systémů pomocí těchto grafických map – mapy jsou čteny shora dolů a zleva doprava. Při analýze se vychází z provozních příležitostí a hledá se tzv. kořen problému, který nemusí nutně spadat do analyzovaného systému, proto jsou v mapách uvedeny návaznosti na ostatní systémy. Příkladem může být neplnění standardů pro časy obsluhy zákazníků – v případě, že zákazníci na Drive thru čekají dlouhou dobu na výdej produktů (ovlivněn je tedy proces SPA) a vedoucí odhalí příčinu problému např. v nedostatečném množství zaměstnanců na směně, nemusí se nutně jednat o kořen problému – ten reálně může spočívat v nedostatečném tréninku personálního manažera, který podcenil plánovaný obrat a nenaplánoval dostatečný počet zaměstnanců, aby byl provoz hladký a ziskový. Kořen problému tedy může spočívat v systému Lidé a trénink. Analýza tedy musí být dostatečně kvalitní, aby byly odhaleny pravé provozní příležitosti, na které budou vytvořena nápravná opatření a akční plány.

Každý z těchto systémů a procesů je možné zařadit do jedné z perspektiv BSC dle přímého dopadu na skupinu účastníků, nicméně ne pro každý proces je vedoucím restaurací dostupný nástroj či ukazatel, který by jim s analýzou pomohl. Současnému stavu dostupných analytických systémů, které jsou manažerům prodejen dostupné, se věnuje následující kapitola.

5.3 Měření výkonnosti restaurace – současný stav

Pro vedoucí prodejen je klíčové, aby byli schopni nezávisle posoudit, zda je jejich restaurace výkonná a efektivní – dobré výsledky restaurace jsou těsně provázány v boji s konkurencí, udržením tržního podílu, celkovou ziskovostí, ale zároveň i s osobním hodnocením vedoucího manažera. Cíle, které jsou pro restauraci závazné, jsou domluveny v rámci Business Planning Session, jehož výstupem je tzv. Plán provozních aktivit (vzor je uveden v Příloha D: . Ten udává cíle v následujících oblastech:

1. Roční obrat, plánovaný růst tržeb a počtu zákazníků,
2. Výsledky plánovaných návštěv ROIP cyklu (Brand Standards Visit, Customer Experience Visit, Food Safety Audit),
3. Cíle z hlediska zaměstnanecké zkušenosti – roční fluktuace, výsledky roční ankety, splnění rozvojového plánu manažerů a průměrné výsledky známek manažerů z veškerých absolvovaných kurzů, které společnost v rámci interního vzdělávání poskytuje.

Na úvod je nutné zmínit, že vedoucí restaurace má pouze velmi omezené možnosti, jak ovlivnit výši ročního obrátu a celkového počtu zákazníků – marketingová strategie a cenová politika společnosti je určována na centrální úrovni, to samé platí pro celý dodavatelský řetězec (včetně výše nákupních cen). Vedoucí restaurace tedy celkový obrát ovlivní pouze cílením na provozní dokonalost a kontrolou veškerých variabilních nákladů.

Jako nástroj pro kontrolu nákladů a řízení ziskovosti restaurace je doposud využívána především aplikace MS Excel, ve které je vytvořen kompletní P&L report, který je restaurací v pravidelných intervalech zasílán na centrálu a je uveden v Příloha E: . Základním ukazatelem, který je v rámci vedení restaurace kontrolován, je tzv. PAC – Profit After Controllable. Jedná se o zisk restaurace po odečtení kontrolovatelných/variabilních nákladů, ty fixní nejsou na restaurační úrovni řešeny, a to proto, že restaurace nemá možnost je jakkoli ovlivnit. Toto pojetí platí pouze pro restaurace provozované přímo společností – licenční provozovatelé mohou mít odlišné pojetí nákladů, ve kterých může fixní část hrát určitou roli; definice finančního ukazatele tak může být odlišná. Restaurace samozřejmě disponuje interním IT a pokladním systémem, který v sobě uchovává data o realizovaném obrátu, počtu zákazníků, průměrnému nákupu, odpracovaných hodinách zaměstnanců apod., ale z hlediska finančního výkaznictví jsou tyto náklady ručně přepisovány do MS Excel. Dostupný systém také nenabízí žádnou možnost ukazatele agregovat, rozkládat či jinak průběžně monitorovat.

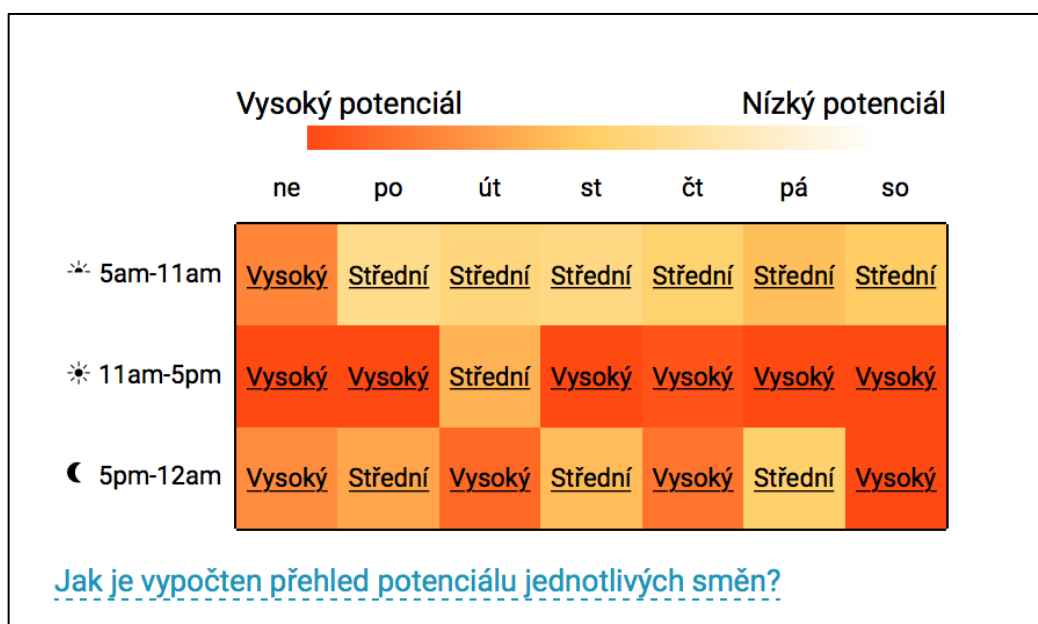
Pro shromažďování dat z ROIP návštěv má společnost dostupný nástroj Global Performance Matrix:

Operations Review (poslední nejdříve)		Zahrnuto*	Kvalita		Servis		Čistota	
Business Planning Session	III 21, 2018	BPS						
Third Party Food Safety Visit	II 20, 2018							
Brand Standard Visit	VIII 04, 2017	BSV	94,1%	✓	80,7%	✓	95,8%	✓
Business Planning Session	IV 03, 2017	BPS						
System Excellence Visit-SSP	XI 08, 2016							
Brand Standard Visit	VIII 30, 2016	BSV	88,2%	✓	86,1%	✓	92,4%	✓
Brand Standard Visit	VIII 06, 2015	BSV	93,8%	✓	89,5%	✓	86,4%	✓

Obrázek 13 Global Performance Matrix pro restaurace

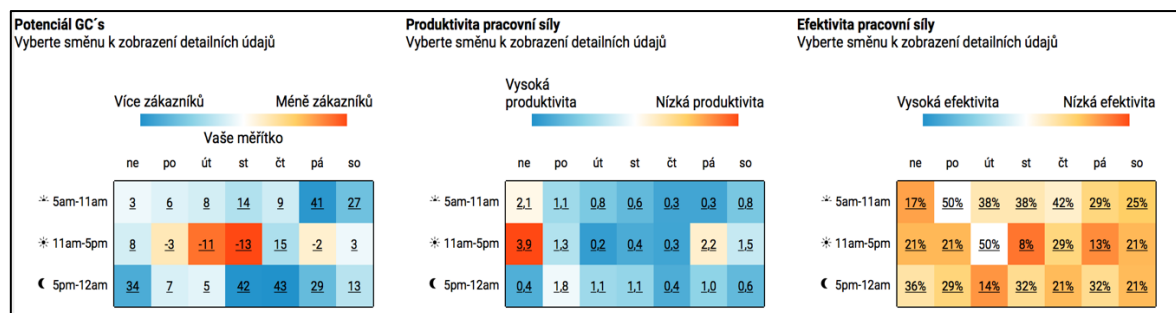
Jedná se o nástroj, který v sobě uchovává historické ROIP návštěvy včetně uvedených příležitostí a akčních plánů pro jejich odstranění. Tento nástroj umožňuje zobrazit hlavní odchylky a trendy za posledních 12 měsíců, disponuje aplikací pro měření časů obsluhy zákazníků a v neposlední řadě je zde k dispozici i tzv. Diagnostický dashboard.

Diagnostický dashboard je jeden z interních nástrojů, který přímo podporuje průběžnou kontrolu výkonnosti v systému Nábor zaměstnanců, plánování směn a rozmístění na směně. Umožňuje porovnání plánu hodin zaměstnanců se skutečně odpracovanými hodinami a obsluženými zákazníky tak, že vedoucí restaurace je schopen zanalyzovat, ve kterých dnech a časových úsecích je obsazení směn špatné vzhledem k realitě. Příklad analýzy je uveden na obrázku níže:



Obrázek 14 Analýza potenciálu směn

Obrázek 14 informuje o aktuálním potenciálu v obsazování směny – pokud je potenciál vysoký, v případě optimálního obsazení směny dojde k navýšení obrátu a tím i PAC; tam, kde je potenciál nízký, jsou příležitosti v obsazení směny pouze minimální a v přijatelném rozmezí.



Obrázek 15 Podrobná analýza potenciálu směn

Spodní tři tabulky na Obrázek 15 poté poskytují dodatečné informace o tom, kde se nachází skutečná příležitost z hlediska obsazování směn – analyzují:

- **Potenciál zákazníků** – jedná se o 3. nejlepší výsledek (75. percentil) počtu zákazníků (GC - guest count) během posledních 8 týdnů za vybraný den a časové období. Potenciál GC je stanoven porovnáním počtu GC oproti měřítku (3. nejlepší výsledek) pro vybraný den / denní část během posledních 4 týdnů.
- **Produktivitu pracovní síly** – tato tabulka zobrazuje údaje, kdy byly skutečné odpracované hodiny stejné nebo vyšší než doporučené odpracované hodiny na základě skutečných GC za danou hodinu. Doporučené hodiny na základě skutečných GC (tedy kolik zaměstnanců je skutečně potřeba na směně na základě skutečně dosaženého počtu GC) jsou určeny předem stanoveným výpočtem, který zohledňuje projektované GC a projektované hodiny.
- **Efektivitu pracovní síly** – LEM (Labor Effectiveness Measure, Efektivita pracovní síly) představuje procento hodin, kdy skutečné odpracované hodiny zaměstnanců a managementu jsou v limitu +/- jedné hodiny oproti doporučeným hodinám na základě skutečných GC.

Výše uvedený nástroj může při aktivním využití výrazně pomoci vedoucím s efektivním obsazováním a plánováním směn, nicméně se jedná o nástroj poměrně komplikovaný. Jak jsem zmínila v úvodu práce, většina vedoucích tento nástroj nevyužívá – není to aktivně vyžadováno nadřízenými vzhledem k jeho náročnosti; vedoucí by totiž museli rozumět výpočtům výše uvedených ukazatelů, aby byli schopni identifikovat příčinu vysokého potenciálu v obsazování směn.

Co se týče cílů z hlediska zaměstnanecké zkušenosti, společnost jedenkrát ročně organizuje zaměstnaneckou anketu spokojenosti, která poskytuje informace o interních ukazatelích spokojenosti. Anketa je anonymní a probíhá elektronicky, výsledné ukazatele nicméně opět nemají přímou vypovídající hodnotu – pro vedoucí jsou vždy směrodatné agregované hodnoty za jednotlivé otázky. Jedním z ukazatelů je i tzv. Q12, který je základní pro vyjádření spokojenosti zaměstnanců, jeho výpočet je znázorněn na obrázku níže:

Definice ukazatele spokojenosti Q12



Obrázek 16 Ukazatel spokojenosti Q12

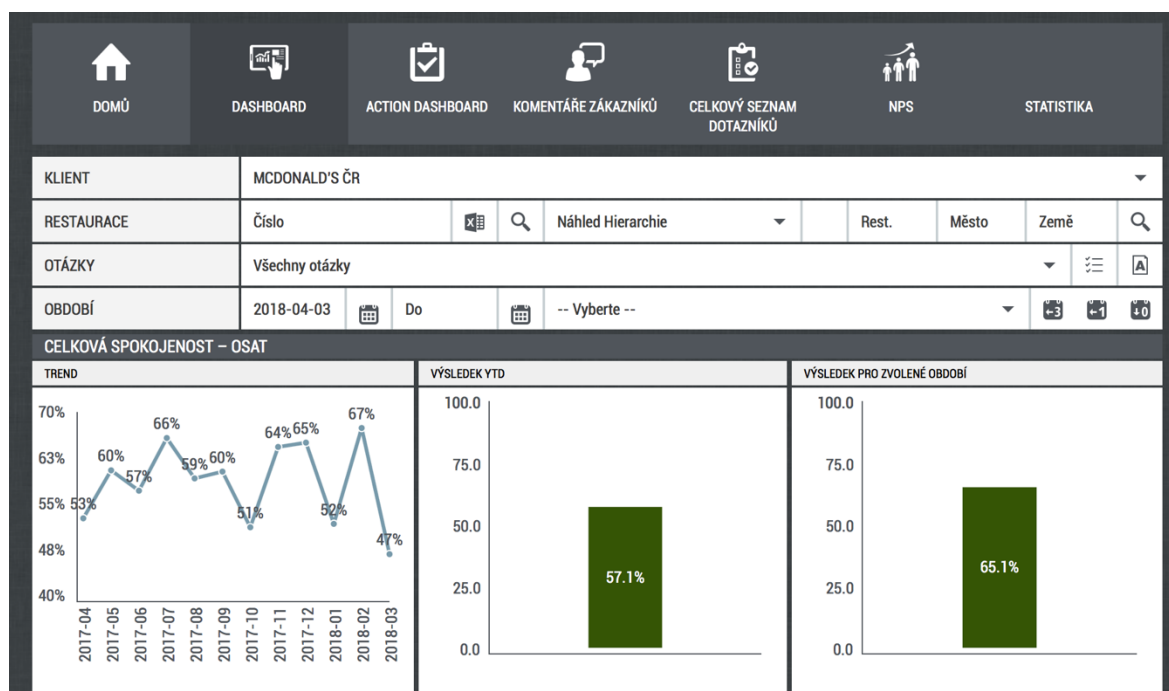
Klíčové jsou však odpovědi, ze kterých si je schopen vedoucí restaurace udělat reálnou představu o tom, jaká je úroveň spokojenosti na pobočce.

Anketa sice probíhá elektronicky, ale její vyplnění je možné pouze na restauračních zařízeních a je zde bohužel i velké riziko, že výsledky budou cíleně zkreslovány.

Co se ostatních ukazatelů týče (fluktuace, splnění statutu manažerů apod.), některé jsou zpracovávány centrálou a zasílány na restaurace, ostatní jsou vyhodnocovány vedoucím na základě aktuální situace.

Zákaznická zkušenost byla dlouho monitorována pouze skrze kontrolu Neznámým zákazníkem. Jednalo se o kontrolu, která probíhala dvakrát měsíčně a hodnotila základní standardy kvality, servisu, čistoty a vstřícnosti ze zákaznického pohledu. Tyto výsledky bývaly

nicméně často zkreslené, podávaly obraz pouze o vybrané směně, nebraly v potaz mimořádné události (mimořádné navýšení obrátu z důvodu např. uzavírky jiné restaurace), a tak na podnět vedoucích restaurace byla zrušena a nahrazena nástrojem modernějším, tzv. konceptem Váš názor. Zákazníci mají nově možnost na základě kódu z účtenky vyplnit krátký dotazník na stránkách společnosti. Dotazník může a nemusí být anonymní, v případě, že si zákazník přeje být kontaktován (např. protože chce obdržet zpětnou vazbu na stížnost). Výhoda tohoto konceptu spočívá především v tom, že restaurace získá reálný přehled o zákaznické spokojenosti, má možnost analyzovat změny, agregovat či rozkládat detaily do časových úrovní či dle místa obsluhy (McCafé/Drive Thru/Front Counter); nevýhoda je především v množství obdržených reakcí – aby měly ukazatele statisticky vypovídající hodnotu, je potřeba, aby alespoň 1 % zákazníků dotazník vyplnilo (pro restauraci Průhonice se jedná o cca 600 odpovědí měsíčně), aktuálně se množství měsíčních odpovědí pohybuje maximálně okolo stovky. Na obrázku níže je uveden příklad rozhraní systému Váš názor:



Obrázek 17 Rozhraní Váš názor

5.4 Přínosy zavedení CPM systému

Z předchozí kapitoly je patrné, že aktuálně dostupné systémy jsou decentralizované, jejich využití je pouze na rozhodnutí vedoucího restaurace a kontrola výkonnosti je vyloženě založena na zkušenostech manažerů restaurace. I přesto, že společnost disponuje nástroji, které

jsou schopné do určité míry vyhodnotit vybrané ukazatele výkonnosti, jsou často komplikované a na jejich využití není kladen důraz od nadřízených konzultantů – jsou brány spíše jako doplňkové. Definice jasných a vypovídajících ukazatelů a jejich implementace do jednoho centrálního systému by představovala výrazné zlepšení stávající situace – vedoucí by měl možnost provést „dril-down“ jednotlivých ukazatelů, snadněji odhalit provozní příležitosti a jednodušeji komunikovat výsledky napříč manažerským týmem. Veškeré důležité informace by byly shromážděny v jedné aplikaci, která by přehledně prezentovala výsledky ze všech oblastí bez nutnosti vlastní komplikované analýzy.

5.5 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byla představena společnost McDonald's, její vize a strategie a vybraná restaurace. Společnost má jasně definované procesy a systémy, u kterých chce měřit efektivitu a výkonnost; dostupné nástroje, popsané v druhé části kapitoly, jsou však decentralizované a neposkytují komplexní pohled na výkonnost restaurace. Výhody zavedení vhodného CPM systému jsou uvedeny v závěru kapitoly.

6 Návrh Balanced Scorecard

V této kapitole se věnuji návrhu BSC na základě teoretických východisek zpracovaných v úvodních kapitolách. Vycházela jsem zároveň z vize a strategie společnosti, které jsem přizpůsobila restaurační úrovni – nebrala jsem tedy v potaz cenovou a marketingovou strategii, které jsou zpracovávány centrálně pro všechny pobočky.

Při procesu návrhu měřítek jsem také vycházela z toho, aby byla potřebná data pro jejich výpočet v nějaké formě na restauraci k dispozici – nedojde tak ke zvýšení nákladů, jak finančních, tak administrativních. Navržená měřítko jsem konzultovala s konzultanty a ostatními vedoucími restaurací ve společnosti, abych si ověřila jejich vypovídající hodnotu pro všechny budoucí uživatele. Cílové hodnoty jsou nicméně specifické pro restauraci Průhonice 1 – zde vycházím z detailní znalosti prostředí, aktuální situace a stavu za uplynulé roky. V případě aplikace tohoto BSC na jiné pobočky bude nutné některé cílové hodnoty přizpůsobit (pokud se odráží od výsledků za uplynulé roky a nemají souvislost s centrálními cíli společnosti). Tyto cíle jsou ambiciózní, nikoli nereálné; bylo by zde riziko, že budou na vedoucí a manažerský tým působit demotivačně a nevyvinou takovou snahu pro jejich splnění, pokud by nebyly dosažitelné. Z hlediska množství cílů a měřítek jsem se držela heslem společnosti ABB Švýcarsko „Twenty is plenty“ (Horváth, 2002, str. 61) tak, aby jádrem BSC zůstalo propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků, a ne pouze soubor nezávislých ukazatelů.

6.1 Finanční perspektiva

V případě, že by cílem práce bylo navrhnout BSC pro společnost jako takovou, přicházely by v úvahu „tradiční“ finanční cíle, např. růst obrátu, růst počtu zákazníků apod., nicméně vzhledem k tomu, že tento BSC má odpovídat restauračním strategickým cílům (a restaurace nemá možnost přímo tyto cíle ovlivnit mimo 100 % zajištění provozní dokonalosti – viz ostatní perspektivy), vybrala jsem cíle a metriky viz tabulka:

Tabulka 2 Cíle finanční perspektivy

	Čeho chceme dosáhnout?	Jak to změříme?	Na jakou hodnotu se chceme dostat?	Co nám pomůže ve splnění?
Označení	Strategický cíl	Měřítko (KPI)	Cílová hodnota	Hybné síly
F_1	Růst produktivity	Čistá tržba na zaměstnance = SPMH (sales per man-hour)	Navýšení SPMH oproti minulému roku + 20 jednotek	Vychází z následujících perspektiv
F_2	Snížení odpadu – vyhozených produktů/surovin	Procento sumy Kč vyhozených produktů z čisté tržby	1,15 %	Tlak ze strany mngr na optimální zásobení úseků
F_3	Snížení denní inventurní odchylky surovin	Součet veškerých odchylek surovin v denní inventuře v Kč	Max -100 Kč/den	Vzdělání a trénování mngr Dodržování standardů v manipulaci se surovinami
F_4	Přesnost plánování tržby	Odchylka premotnh/final	<1 %	Znalost prostředí
F_5	Navýšení PAC	Final PAC	≥ účetní budget	Viz předchozí cíle

- **F_1 Růst produktivity** – jedná se o zásadní ukazatel, který má vliv na celkovou hodnotu Total Laboru – celkových nákladů na zaměstnance. V těchto liniích jsou i další ukazatele (průměrná mzda, procento payroll tax apod.), nicméně vedoucí a manažeři restaurace mají přímý vliv na výši produktivity. Vedoucí musí zajistit, aby byly směny optimálně obsazeny, manažeři naopak musí reagovat na aktuální vývoj na směně a zaměstnance při nízkém obratu pustit ze směny domů.
- **F_2 Snížení odpadu** – obdobně jako produktivita, odpad představuje jeden ze základních a ovlivnitelných ukazatelů, který má vliv nejen na výsledné PAC, ale také vypovídá o fungování produkční zóny na restauraci – viz dále.
- **F_3 Snížení denní inventurní odchylky** – v případě, že inventura neodpovídá reálnému stavu surovin, negativně to ovlivní následující procesy – objednávku surovin,

denní zpracovávané reporty, zvyšuje se riziko krádeže a také se navyšují personální náklady; v rámci denní kontroly je zbytečně plýtváno časem manažera, který musí suroviny přepočítat a ověřit tak jejich stav.

- **F_4 Přesnost plánování tržby** – aktuálně se jedná o ukazatel, na který není na restauraci kladen důraz. Vzhledem k faktu, že z plánu tržby vychází celá řada následujících činností – objem objednávky surovin, počet zaměstnanců na směně, výše investic a nákladů (tak, aby bylo zachováno finální procento PAC), je velmi důležité, aby byl tento plán přesný. Vedoucí musí věnovat dostatek času, aby zvážil veškeré faktory v daném měsíci, které mohou tržbu jak negativně, tak pozitivně ovlivnit.
- **F_5 Navýšení PAC a celkové ziskovosti** – finální PAC podává skutečný přehled o efektivitě a ziskovosti celé restaurace, jedná se o klíčový ukazatel finanční výkonnosti.

6.2 Zákaznická perspektiva

Z hlediska zákaznické zkušenosti je pro společnost klíčové, aby byla vnímána jako leader na trhu z hlediska kvality, servisu a čistoty, a zároveň chceme být vnímáni jako společnost, která jde s dobou a cílí na využití nových a moderních technologií. Zároveň chceme dát zákazníkům možnost, aby objednávku provedli tím způsobem, který je pro ně pohodlný, tzn. cílí se na využití kiosků a table service (tzn. donesení objednávky přímo ke stolu na základě bluetooth lokátoru, který si zákazník vezme při objednávce).

Tabulka 3 Cíle zákaznické perspektivy

	Čeho chceme dosáhnout?	Jak to změníme?	Na jakou hodnotu se chceme dostat?	Co nám pomůže ve splnění?
Označení	Strategický cíl	Měřítko (KPI)	Cílová hodnota	Hybné síly
Z_1	Vypovídající zpětná vazba od zákazníků	Počet dotazníků Váš názor	Min. 300/měsíc	Pozice Guest Experience Leader Prezentovat dotazník zákazníkům
Z_2	Spokojenost zákazníků	OSAT index – procento „velmi	Min. 70 %	Provozní dokonalost

		spokojených“ zákazníků		
Z_3	Přesnost objednávek	Počet stížností a alertů	Max 5 stížností a alertů/měsíc	Provozní dokonalost
Z_4	Zlepšit zákaznické vnímání doby čekání na objednávku	Zvýšit počet objednávek s Table service/kiosky - % z celkového počtu InStore	Min. 80 %	Hostesky, vedoucí směny

- **Z_1 Vypovídající zpětná vazba od zákazníků** – aktuálně je cíl nastaven tak, aby restaurace zajistila minimálně 30 dotazníků měsíčně. Vzhledem k průměrné návštěvnosti restaurace Průhonice 1 by se však jednalo o cca 0,05 % z celkového počtu zákazníků, zároveň ze zkušenosti je možné říci, že těchto 30 dotazníků získá restaurace vždy, protože se převážně jedná o stížnosti – v případě, že se zákazník chce podělit s negativní zkušeností, cíleně vyhledává vhodný komunikační kanál. Pro restauraci je důležité, aby získala také odpovídající množství kladných dotazníků, aby měl zavedený systém vypovídající hodnotu.
- **Z_2 Spokojenost zákazníků** – historicky bylo možné ji měřit pouze skrze kontrolu Neznámým zákazníkem (Mystery Shopper – viz výše), která neměla příslušnou vypovídající hodnotu. Vzhledem k tomu, že OSAT index (Overall Customer Satisfaction) představuje procento skutečných zákazníků, kteří byli dle dotazníku Váš názor s návštěvou velmi spokojeni, jedná se o vypovídající ukazatel o skutečném stavu spokojenosti; je nutné zmínit, že základní podmínkou je dostatečný počet vyplněných dotazníků, aby výsledky nebyly zkreslené.
- **Z_3 Přesnost objednávek** – z praxe je patrné, že rozhodujícím faktorem, který ovlivní výslednou spokojenost zákazníka a to, jestli se k nám vrátí, je přesnost objednávky, tedy to, zda je objednávka zákazníka přesně připravena podle toho, co si objednal. I chybějící omáčka, sůl nebo pepř bývá často nejen motivem pro stížnost, ale také pro to, že zákazník přejde ke konkurenci.
- **Z_4 Zlepšit zákaznické vnímání doby čekání na objednávku** – pro restauraci je závazné pravidlo, že objednávka musí být připravena do určitého počtu vteřin od jejího zaplacení. Této doby čekání není vždy možné dosáhnout – vzhledem ke zvolenému

způsobu přípravy produktů na objednávku je při zvýšené frekvenci zákazníků nemožné tento standard splnit, manažeři musí tedy hledat nové způsoby, jak zlepšit vnímání případné dlouhé čekací lhůty. Nejvhodnější je zvýšit návštěvnost kiosků a celkové využití table service – v případě, že si zákazník objednává na kiosku, je tento proces standardně delší než objednávka na pokladně, kde zaměstnanec pospíchá, aby obsloužil dalšího zákazníka. To dává produkci více času na přípravu objednávky. Zároveň využití table service umožňuje zákazníkovi při čekání sedět u stolečku, a tedy věnovat se jiným činnostem – vnímaná doba čekání je kratší než v případě, kdy zákazník čeká ve výdejové zóně a pouze kontroluje, zda je jeho objednávka již připravena.

6.3 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě jsou z hlediska McDonald's hodnoceny zejména dva procesy – provozní a inovační.

Tabulka 4 Cíle v perspektivě interních procesů

	Čeho chceme dosáhnout?	Jak to změníme?	Na jakou hodnotu se chceme dostat?	Co nám pomůže ve splnění?
Označení	Strategický cíl	Měřítko (KPI)	Cílová hodnota	Hybné síly
IP_1	Zrychlit proces přípravy produktů	Doba přípravy produktů (zaplacení objednávky – předání zákazníkovi) > 3 min	10 %	Organizace procesů na produkční linii
IP_2	Úspěšné zavedení nových projektů	Počet implementovaných projektů do systému	Dle aktuálního stavu	Informovanost mngr/crew týmu
IP_3	Efektivní využití personálních kapacit	Množství přesčasových hodin vyjádřených v Kč	<3000 Kč	Průběžná kontrola SPMH na směně Lepší plánování zdrojů
		Potenciál PAC v jednotlivých denních úsecích	Nízký	Performance Matrix – personální manažer

IP_4	Provozní dokonalost	Průměrný výsledek provozních vizitů	Min. 90 %	Průběžná zpětná vazba manažerům
------	---------------------	-------------------------------------	-----------	---------------------------------

- IP_1 Zrychlit proces přípravy produktů** – standardem společnosti je doba přípravy na jednotlivých produkčních úsecích pod 60 vteřin, vzhledem k aktuálnímu procesu přípravy na objednávku je (už jen kvůli objemu produktů v jedné objednávce) náročné tento standard dodržet – z analytických reportů je vidět, že tento standard je splněn sotva v 55 % ze všech objednávek. Zároveň z dotazníků Váš názor víme, že pro zákazníky není určující rozdíl v čekání dvě nebo tři minuty – vnímají pouze, pokud na objednávku čekají déle než tři minuty. Proto je klíčové, aby 90 % objednávek tento standard splnilo – desetiprocentní odchylka odpovídá objednávkám nad 1.000 Kč s velkým množstvím produktů.
- IP_2 Úspěšné zavedení nových projektů** – restaurace Průhonice 1 funguje jako restaurace testovací pro většinu projektů, které společnost plánuje implementovat do celého systému. Pro vypovídající výsledky z těchto testů je nezbytné, aby do celého testovacího procesu byl zapojen celý manažerský a zaměstnanecký tým, aby byli informováni o změnách, průběžném progresu a výsledcích testu. Cílem je, aby každý testovaný systém, pokud je přínosný, byl zaveden do celého systému.
- IP_3 Efektivní využití personálních kapacit** – tento cíl podporuje cíl ve finanční perspektivě. Účelem je, aby zaměstnanci a zejména manažeři efektivně nakládali se svým časem, např. se věnovali administrativním činnostem, pokud jim to provoz umožňuje; přesčasové hodiny by se ideálně měly blížit nule. Tento fakt také ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců – čím méně přesčasů mají, tím spokojenější jsou během pracovní doby.
- IP_4 Provozní dokonalost** – provozní dokonalost, stejně jako zákaznická spokojenost, není výsledkem pouze několika měsíčních kontrol. Tak, jako šla společnost cestou získávat průběžnou zpětnou vazbu od zákazníků namísto placených Mystery Shopper kontrol, měla by se zaměřit na větší množství kratších provozních vizitů, ideálně zaměřených na aktuální problematické oblasti restaurace. Pokud restaurace dosahuje nadprůměrných výsledků v oblasti McCafé a vstřícnosti, mohou být tyto vizity

zaměřeny pouze na oblast Drive thru, kde má restaurace např. problém s přesností objednávek.

6.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle slouží k rozvoji strategicky významné infrastruktury – patří sem tedy zdroje týkající se nejen rozvoje zaměstnanců, ale i technologické infrastruktury a informačních systémů. Rozvoj ICT a technologií na restauraci nepodléhá rozhodnutí vedoucího restaurace, proto se níže uvedené cíle soustřeďují převážně na rozvoj a zlepšení zaměstnanecké zkušenosti.

Tabulka 5 Cíle v perspektivě učení se a růstu

	Čeho chceme dosáhnout?	Jak to změříme?	Na jakou hodnotu se chceme dostat?	Co nám pomůže ve splnění?
Označení	Strategický cíl	Měřítko (KPI)	Cílová hodnota	Hybné síly
UR_1	Rozvoj talentů v rámci manažerského týmu	% plnění kariérních i osobních cílů vycházejících z ročního/kvartálního hodnocení	90 % nastavených cílů je splněno	Nastavení měřitelných cílů při pracovním hodnocení
		Poměr počet shift manažerů/zaměstnanců	1 shift mngr na 15 zaměstnanců	Důraz na dodržení tréninkového plánu
UR_2	Spokojenost zaměstnanců	Index Q12 vycházející z roční ankety	85 %	
		Množství pracovních hodnocení odpracovaných v termínu	100 %	Možnost podat a získat zpětnou vazbu
		Počet zorganizovaných rap session	6x ročně	Možnost vyjádřit se k dění na restauraci

UR_3	Vzdělávání manažerů	Počet absolvovaných vzdělávacích kurzů za rok (interní/externí)	2x ročně každý manažer	Firemní školení a školení organizovaná na restauraci
UR_4	Vzdělávání zaměstnanců – zpřístupnění znalostí	Počet vyplněných elearningových lekcí na zaměstnance	Min. 5	Zvýšené provozní znalosti zaměstnanců
UR_5	Kontinuita ve vedení restaurace	Fluktuace vedoucích manažerů – asistenti	0	Motivace vedoucích zaměstnanců

- UR_1 Rozvoj talentů v rámci manažerského týmu** – jedná se o zásadní cíl pro vedoucího restaurace. Bez kvalitně vytrénovaných manažerů není možné restauraci vést ke spokojenosti zákazníků, často je rozvoj manažerů podceňovaný. S manažery probíhá 1x ročně pracovní hodnocení, ve kterém si nastaví své cíle rozvoje, a to jak po provozní stránce, tak po stránce osobní. Poté minimálně každý kvartál probíhá tzv. komunikační deník, kdy jsou cíle průběžně vyhodnocovány a revidovány, nicméně je nutné brát v potaz i názor manažera a fakt, zda se chce držet plánovaného rozvoje, nebo ho změnit. Restaurace, která nemá dostatečný počet manažerů, kteří by mohli směny vést, se potýká se značnými provozními problémy – nemá dostatečné kapacity nejen na organizaci a kontrolu provozních činností, ale také na trénink zaměstnanců.
- UR_2 Spokojenost zaměstnanců** – jak již bylo zmíněno výše, společnost organizuje 1x ročně anketu, ve které mají zaměstnanci možnost komplexně vyjádřit svůj názor a spokojenost. Pro zaměstnance je ale možnost vyjádřit se pouze 1x ročně nedostatečná – prostředí na restauraci je velmi dynamické, rychle se mění a názory je nutné získávat častěji. Proto jsem zvolila podmínku organizace tzv. dvouměsíční rap session – sezení několika zaměstnanců s vedoucím z příslušné či jiné restaurace za účelem zjištění nálady v týmu a odpovědi na klíčové otázky. Posledním měřítkem je včasnost a preciznost prezentace pracovních hodnocení – ty probíhají 1x ročně u každého zaměstnance, zaměstnanec zde obdrží zpětnou vazbu na svoji práci z pohledu nadřízeného manažera a také dostane možnost se individuálně vyjádřit.
- UR_3 Vzdělávání manažerů** – společnost nabízí širokou škálu interních vzdělávacích kurzů, ty se ale pouze zaměřují na rozvoj technických dovedností. Vedoucí restaurace

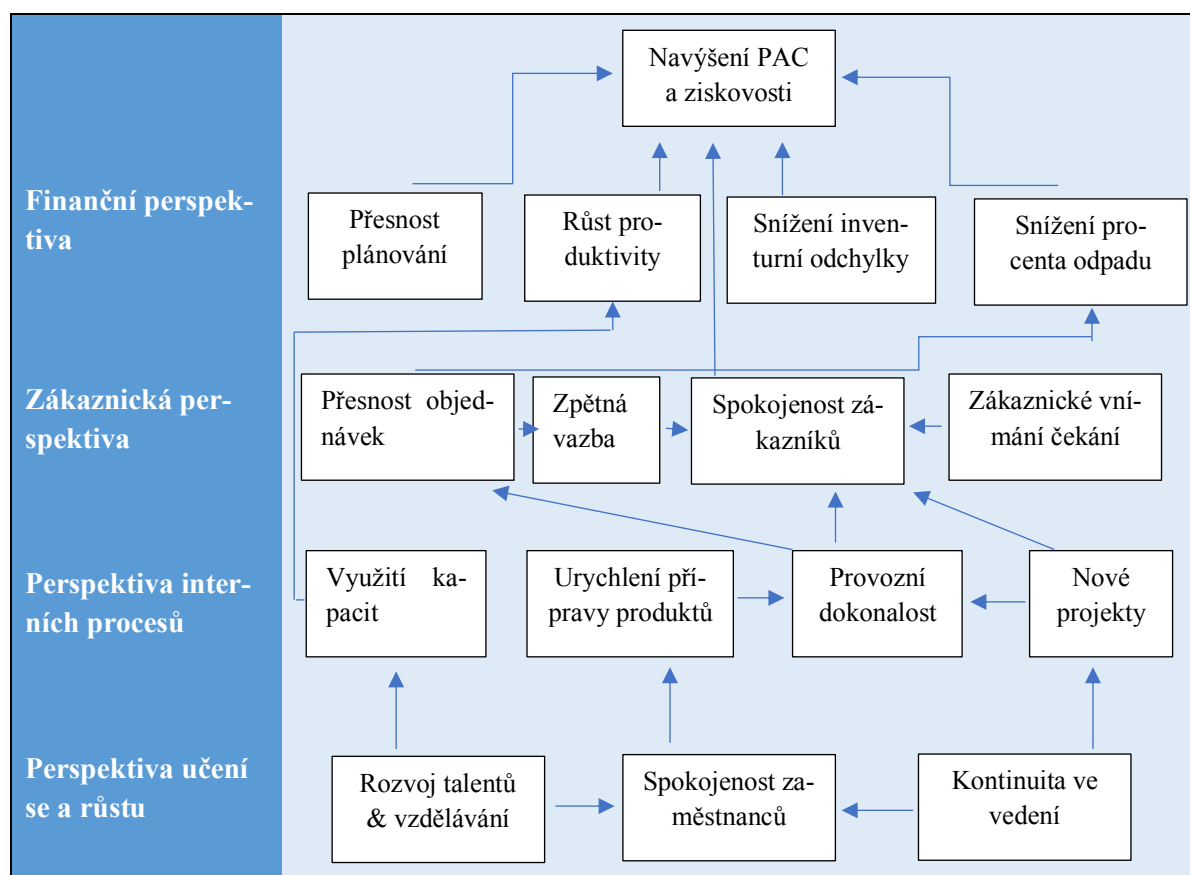
by měl pro své manažery organizovat kurzy doplňkové, a to nejen na rozvoj provozních dovedností, ale také interpersonálních, aby zajistil jejich komplexní vzdělávání.

- **UR_4 Vzdělávání zaměstnanců** – zpřístupnění znalostí – každý zaměstnanec má na své tréninkové kartě několik elearningových lekcí, které si může vyplnit. Tyto lekce obsahují komplexní informace o vybrané oblasti fungování restaurace – tréninkový systém, food safety, práce na produkční linii, vstřícnost k zákazníkům apod. Aby zaměstnanci chápali nutnost dodržení provozních standardů, musí rozumět souvislostem, a proto je důležité, aby zaměstnanci prošli tyto vzdělávací lekce.
- **UR_5 Kontinuita ve vedení restaurace** – fluktuace představuje jeden z nejnáročnějších ukazatelů z hlediska míry ovlivnění ze strany vedení restaurace. Někteří zaměstnanci jsou nabíráni pouze na vybrané časové období (letní prázdniny), je tedy komplikované určit míru fluktuace pro všechny zaměstnance na restauraci. Struktura a činnost manažerského týmu je nicméně určována manažery na asistentských pozicích a vedoucím restaurace, změny na těchto pozicích nejsou dlouhodobě žádané.

6.5 Strategická mapa

Strategická mapa představuje grafické propojení jednotlivých strategických cílů tak, aby byly viditelné vazby mezi cíli.

Tabulka 6 Strategická mapa



6.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsem definovala strategické cíle, ukazatele a cílové hodnoty podle metodiky Balanced Scorecard pro restauraci McDonald's. Cíle a ukazatele komplexně pokrývají celý provoz restaurace, jejich vzájemná provázanost je graficky znázorněna na strategické mapě uvedené v závěru kapitoly.

7 Informační systém

V této kapitole se věnuji metodě výběru vhodného CPM řešení pro navržený Balanced Scorecard pro restaurace McDonald's. Systém BSC má pro jakýkoli podnik velký význam, protože mu pomáhá sledovat výkonnost dle klíčových ukazatelů; tyto ukazatele je nicméně nutné průběžně aktualizovat a vyhodnocovat, což lze nejlépe prostřednictvím vhodného informačního systému. Aktuálně nabízených CPM řešení je obrovské množství, a proto jsem se v úvodu rozhodla pro jejich omezení, a to soustředěním se pouze na cloudová řešení, tedy řešení typu SaaS (Software as a Service). Pro tento krok jsem se rozhodla z několika důvodů, a to:

- SaaS řešení je vždy aktuální. Zákazník nemusí platit drahé upgrady systému, aby měl k dispozici aktualizovaný systém, software nebude zastaralý; veškeré poplatky jsou předem sjednány v SLA (Service Level Agreement) smlouvě a zákazník tak platí stále stejnou částku. Odpadá také nutnost software aktualizovat „ručně“ na vlastních počítačích, vše probíhá pouze u majitele softwaru.
- Odpadá nutnost náročných a rozsáhlých instalací a implementací systémů. Instalace cloudového řešení je většinou jak časově, tak hardwarově nenáročná. Také s ní nejsou spojeny žádné nákladné hardwarové investice – vše probíhá na serveru poskytovatele systému.
- Možnost vzdáleného přístupu téměř odkudkoli. Velké množství SaaS aplikací je v dnešní době optimalizováno i pro mobilní telefony, tablety apod., což umožňuje uživatelům vzdálený přístup k systému i z domova. Konkrétně u McDonald's toto představuje značnou výhodu – infrastruktura na restauraci je velmi limitovaná a možnost připojit se vzdáleně k aktuálním údajům je klíčová pro práci v provozu. Co se počtu uživatelů týče, standardně je každý účet propojen s konkrétní osobou a správa licencí je tak nejen snazší, ale i přesnější.
- Celkově je takto provozovaný systém levnější. Náklady jsou ušetřeny nejen v počátcích implementace (personální kapacity vyložené na implementační proces, náklady na nový hardware atd.), ale také během jeho užívání, jak jsem zmínila výše (náklady na upgrady a aktualizace).

7.1 Kritéria pro výběr informačního systému

Dle (Marr, 2003) spočívají výhody CPM systému pro podporu metodiky BSC v možnosti integrovat data z několika datových zdrojů, jejich analýze skrze nejrůznější dashboardy a ve spolupráci a komunikaci napříč odděleními, kterou podporují.

Rozhodovací proces, který končí výběrem vhodného CPM řešení, musí mít pevně stanovená kritéria, ze kterých se při rozhodování vychází. Tato kritéria mají různé váhy v závislosti na cílovém podniku a organizaci, kde má být systém implementován. V dnešní době je možné na trhu najít téměř stovky nejrůznějších řešení a zvolit to správné je klíčové pro to, aby systém skutečně podporoval výkonnost v podniku a nepůsobil kontraproduktivně. Nevhodně zvolený IT systém může do podniku vnést chaos a zkreslit výkonnostní ukazatele, proto si každá společnost může kritéria a jejich váhy přizpůsobit dle vlastní potřeby.

Pro výběr systému jsem zvolila následující kritéria (volně jsem vycházela z rámce pro výběr BSC řešení dle (Marr, 2003):

- 1. Funkcionalita, doplňky a možnosti systému** – podnik si v první řadě musí ujasnit konkrétní požadavky, které bude od systému požadovat. Tyto požadavky by měly odpovídat základním problémům, které má implementace systému vyřešit, tzn. co má systém podporovat, jak má vypadat reporting, jakým způsobem bude vyřešen uživatelský přístup apod.
- 2. Customizace a flexibilita** – každý podnik je svým podnikatelským záměrem specifický a kvalitní systém by měl umožňovat určitou míru customizace. S tím souvisí i možnost napojit nový systém na již existující datové zdroje a přizpůsobit si systém měření tak, aby odpovídal aktuálním potřebám. Některé společnosti se například mohou odchýlit od původní vize BSC a doplnit celý systém pátou dodatečnou dimenzí – vybraný systém by měl umožňovat toto rozšíření.
- 3. Komunikační a prezentační vrstva** – user interface – v této fázi si podnik musí ujasnit, z jakých zařízení bude přístup vyžadovat (mobilní zařízení, webová aplikace apod.). Další důležitou otázkou je finální vzhled prezentační vrstvy, tedy dashboardu a grafické zpracování výkonnostních ukazatelů tak, aby vše bylo dostatečně přehledné pro koncové uživatele.

4. **Analytické možnosti** – podnik by měl specifikovat, do jaké hloubky bude požadovat analýzu jednotlivých ukazatelů, tedy zda mu bude stačit pouhý rozklad na nižší úroveň (dril-down), nebo bude vyžadovat detailnější multidimenzionální analýzu.
5. **Poskytované služby a podpora** – podniky si musí před vlastním implementačním procesem ujasnit, jakou míru podpory budou během a po instalaci od poskytovatelské společnosti vyžadovat. Poskytovatelé nabízí různou míru podpory a služby, tomu samozřejmě odpovídá finální cena produktu.
6. **Cena, licenční podmínky a investice** – představuje jeden z klíčových faktorů zavedení CPM systému. Vždy je nutné zvolit takový poměr mezi kvalitou a cenou, který je pro společnost přijatelný a přinese nejvyšší přidanou hodnotu.
7. **Zabezpečení systému a datových zdrojů** – se SaaS aplikacemi jsou tradičně spojovány obavy o bezpečnost dat, plynulost provozu a možnostech obnovení a zálohy dat. Tyto specializované společnosti nicméně většinou disponují daleko kvalitnějším hardwarovým zázemím než podniky, které se pro SaaS řešení rozhodnou.
8. **Reference** – reference ostatních zákazníků hrají v dnešní době značnou roli; množství zákazníků a pozitivní reference jsou určitou zárukou kvality systému.

7.2 Dostupná cloudová CPM řešení na trhu

V dnešní době existuje na trhu velké množství řešení, které podporují řízení výkonnosti na základě metodiky BSC. Velkou výhodou cloudových řešení je i fakt, že nabízí možnost free trialu, tedy zkušební verze po omezenou dobu zdarma. Standardně se cena určuje na uživatele a měsíc, každý dostupný nástroj nabízí na stránkách i podrobná školení a tréninková videa. Jejich základní výčet uvádím níže:

- **BSC Designer Online** - www.webbsc.com – jedná se o cloudovou verzi populárního nástroje BSC Designer PRO, umožňuje mj. načtení dat z MS Excel a SQL databází, definici vlastních či výběr z přednastavených KPI, grafickou tvorbu strategických map, úpravu přístupových práv a zasílání upomínek či upozornění uživatelům.
- **Clear Point Strategy** - www.clearpointstrategy.com – tento nástroj disponuje odlišným grafickým zpracováním a je zde nutné přesně nadefinovat jednotlivá KPI. Velký

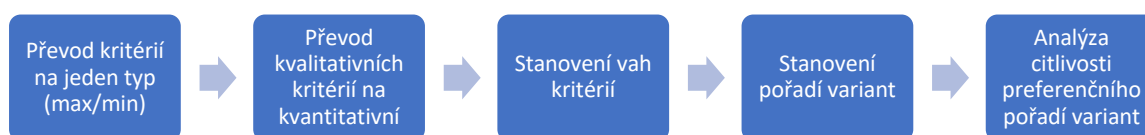
důraz klade na tvorbu a analýzu strategických map, uživatelé mají možnost sledovat historii změn.

- **ConnectionsOnline** - www.connectionsonline.net – SaaS platforma pro strategické a projektové řízení. Umožňuje vytvořit přehledné dashobardy s detailním rozpadem na jednotlivá oddělení v podniku a porovnat dílčí KPI s podnikovým.
- **Corporater** – www.corporater.com – velká výhoda tohoto nástroje spočívá zejména v možnosti importovat data téměř z jakéhokoli typu externí databáze a umožňuje uživatelům data exportovat do nejrozličnějších reportů, scorecardů, formulářů, upomínek a upozornění. Zároveň striktně dodržuje strukturu BSC a ukazatelé jsou rozčleněny přesně do 4 perspektiv. Během uplynulého roku patřil tento nástroj do Magického kvadrantu strategických CPM řešení, který publikuje konzultantská společnost Gartner.
- **Executive Strategy Manager** - www.esmgrp.com – tento nástroj je vhodný především pro větší organizace s rozšířenou datovou základnou, předpokládá provedení hlubších analýz a proces návrhu strategické mapy je integrován do definice KPI – software tedy strategickou mapu vytváří sám na základě definovaných ukazatelů v jednotlivých perspektivách BSC. U zrodu společnosti stál Kent Smack, který spolupracoval s Kaplanem a Nortonem v roce 2000 na implementačních BSC projektech; firma tak disponuje kvalitní knowledge base a má bohaté zkušenosti ze zavádění obdobných systémů.
- **InsightVision** - www.insightformation.com – nabízí standardní možnosti importu, analýzy a vizualizace dat, navíc klade důraz na vysokou míru spolupráce mezi jednotlivými uživateli.
- **PlanBase** – www.planbase.com – společnost PlanBase Inc. uvádí, že její software umožňuje detailní analýzy, tvorbu vlastních dashboardů a grafů; mělo by se jednat o pokročilý SaaS nástroj. Bohužel na svých stránkách neumožňuje nástroj vyzkoušet zdarma; demo verze je k dispozici pouze na vyžádání.
- **Simple KPI** - www.simplekpi.com – tento nástroj je naopak vhodný pro menší podniky, jeho kvalita spočívá především v jeho jednoduchosti – přehledný a jasný design, velké množství předdefinovaných KPI a scorecardů jsou vhodné pro nováčky v oboru, kteří nemají zkušenosti se stanovením vlastních metrik. Nutno dodat, že na rozdíl od konkurence společnost nenabízí možnost konzultantské podpory.

7.3 Vícekriteriální výběrová metoda

Pro výběr vhodného z výše uvedených řešení jsem zvolila metodu vícekriteriálního rozhodování. Tato metoda umožňuje řešit rozhodovací problémy, kdy optimální rozhodnutí musí odpovídat více než jednomu kritériu. Zadaná kritéria mohou mít jak kvalitativní (zabezpečení dat, kvalita uživatelského rozhraní), tak kvantitativní (cena, provozní náklady) charakter, mohou být maximalizační i minimalizační (nejlepší je co nejvyšší hodnota a naopak), mohou být i ve vzájemném konfliktu. Podstatou této metody je převod kritérií na kvantitativní hodnoty; zvažované varianty jsou následně porovnány zvolenou metodou tak, aby byla vybrána optimální varianta (Vícekriteriální rozhodování, 2014).

Proces výpočtu nejvhodnější (optimální) varianty je znázorněn na obrázku níže:



Obrázek 18 Proces výběru optimální varianty, zdroj: autorka

Při převodu minimalizačních kritérií na maximalizační hledáme lineární vzdálenost skutečné hodnoty od hodnoty nejhorší, tzn. od nejhorší varianty odečítáme hodnoty pro jednotlivé varianty a získáme tak údaj, u kterého je nejvhodnější maximální hodnota (Vícekriteriální rozhodování, 2014).

Existuje celá škála metod pro stanovení vah kritérií a určení finálního pořadí variant, pro účely této práce zde popíšu pouze ty, které budou aplikovány na výběr vhodného systému. Na závěr celého procesu je také možné provést citlivostní analýzu preferenčního pořadí jednotlivých variant. Pro doplňující informace, ostatní metody a podrobný popis celého rozhodovacího procesu doporučuji publikaci Operační výzkum (Jablonský, 2007).

7.4 Výběr informačního systému

Kritéria jsem zvolila následující (viz Kapitola 7.1):

- K1 – funkcionalita a možnosti systému,
- K2 – flexibilita a customizace,
- K3 – prezentace a komunikace,
- K4 – analytické možnosti,
- K5 – poskytované služby a podpora,
- K6 – cena a licenční podmínky,
- K7 – zabezpečení systému,
- K8 – reference.

Pro určení vah jednotlivých kritérií využiji Fullerovu metodu – tato metoda je využívána v případě, kdy rozhodovatel má ordinální informace o kritériích, je tedy schopen určit pořadí důležitosti kritérií. Tato metoda spočívá v pevném očíslování jednotlivých kritérií a následném vytvoření tzv. Fullerova trojúhelníku – ten je tvořen dvojřádky, v nichž každá dvojice kritérií se vyskytne právě jednou. U každé dvojice hodnotitel zakroužkuje to kritérium, které považuje za důležitější, takže pro kritérium K_j představuje počet zakroužkovaných čísel j počet jeho preferencí f_j . Pro normovanou váhu kritéria pak platí (Vícekritériální rozhodování, 2014):

$$w_j = \frac{f_j}{\frac{n(n-1)}{2}}, j = 1, 2, \dots, n$$

Na základě párového srovnání jsem váhy určila následovně:

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Celkem	Váha kritéria	Pořadí dle důležitosti
K1 funkcionalita	X	K1	K1	K4	K1	K1	K1	K1	6	0,2143	1
K2 customizace		X	K3	K2	K2	K2	K7	K2	4	0,1429	4
K3 prezentace			X	K3	K3	K6	K3	K3	5	0,1786	2
K4 analýza				X	K4	K6	K4	K4	4	0,1429	4
K5 služby					X	K6	K7	K5	1	0,0357	7
K6 cena						X	K6	K6	5	0,1786	2
K7 zabezpečení							X	K7	3	0,1071	6
K8 reference								X	0	0,0000	8
Celkem									28	1	

Obrázek 19 Fullerův trojúhelník – určení váhy kritérií, zdroj: autorka

Pro výběr variant z výše uvedených informačních systémů jsem vybrala ty, které dosahují tzv. aspiračních hodnot, tedy takových, kterých musí být dosaženo, aby se rozhodovatel začal variantou zabývat.

Aspirační hodnoty jsem zvolila následovně:

- **cena** – měsíční náklady nesmí přesáhnout 3.000 Kč měsíčně bez ohledu na počet uživatelů (průměrný počet uživatelů na restauraci je cca 5);
- **prezentace** – musí podporovat přehledné grafické zpracování bez velkého množství tabulek a dat, aby měl dashboard/report vypovídající hodnotu pro uživatele;
- **import dat** – podpora importu dat z několika datových zdrojů zároveň, přítomnost SQL a MS Excel konektorů;
- **uživatelské přístupy** – možnost rozdělit uživatele do několika skupin s odpovídajícími uživatelskými přístupy.

Na základě těchto aspiračních hodnot jsem provedla podrobnou analýzu výše uvedených systémů; aby systém přicházel v úvahu, musí ve všech kritériích dosahovat minimálně aspiračních hodnot. V případě, že na stránkách či z jiných dostupných zdrojů nebylo možné získat přesné údaje o aspirační hodnotě, nástroj jsem zamítla (např. údaje o ceně za licenci a podrobnostech o uživatelských přístupech – cílem bylo předejít riziku zavedení ve výsledku nevhodného analytického nástroje). Výběrem prošly následující nástroje:

- Simple KPI,
- Executive Strategy Manager,
- Corporater.

Výběr nejvhodnější varianty provedu na základě váženého průměru váhy a bodového hodnocení kritéria. Bodové hodnocení bude odpovídat intervalu $<0;10>$, toto hodnocení provedu já po diskusi s manažerským týmem na restauraci.

Na obrázcích níže je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých variant:

Executive Strategy Manager			
Kritérium	Váha kritéria	Bodové hodnocení	Váha x Body
K1 funkcionalita	0,2143	9	1,929
K2 customizace	0,1429	7	1,000
K3 prezentace	0,1786	6	1,071
K4 analýza	0,1429	9	1,286
K5 služby	0,0357	7	0,250
K6 cena	0,1786	4	0,714
K7 zabezpečení	0,1071	8	0,857
K8 reference	0,0000	6	0,000
Celkem	1		7,107

Obrázek 20 Hodnocení nástroje Executive Strategy Manager

Corporater			
Kritérium	Váha kritéria	Bodové hodnocení	Váha x Body
K1	0,2143	8	1,714
funkcionalita			
K2	0,1429	6	0,857
customizace			
K3	0,1786	7	1,250
prezentace			
K4	0,1429	9	1,286
analýza			
K5	0,0357	6	0,214
služby			
K6	0,1786	2	0,357
cena			
K7	0,1071	7	0,750
zabezpečení			
K8	0,0000	9	0,000
reference			
Celkem	1		6,429

Obrázek 22 Hodnocení nástroje Corporater

Simple KPI			
Kritérium	Váha kritéria	Bodové hodnocení	Váha x Body
K1	0,2143	4	0,857
funkcionalita			
K2	0,1429	2	0,286
customizace			
K3	0,1786	9	1,607
prezentace			
K4	0,1429	3	0,429
analýza			
K5	0,0357	2	0,071
služby			
K6	0,1786	8	1,429
cena			
K7	0,1071	2	0,214
zabezpečení			
K8	0,0000	5	0,000
reference			
Celkem	1		4,893

Obrázek 21 Hodnocení nástroje Simple KPI

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že nejvhodnějším nástrojem je systém Executive Strategy Manager. I přesto, že primárně cílí na organizace s velkým objemem dat, dokáže si

poradit i s menším rozměrem. Mezi jeho značné výhody pak lze zařadit analytické možnosti, funkce a rozšíření, zabezpečení dat a možnost customizace v případě, že by v budoucnu bylo potřeba aplikaci upravit potřebám společnosti McDonald's.

7.5 Implementace na restauraci

Celý systém je dostupný v rámci 30denní bezplatné verze a umožňuje tak vyzkoušet vybrané funkcionality celého systému. Vzhledem k faktu, že se jedná o SaaS řešení, není zde nutnost žádné instalace SW do lokálního počítače; v rámci implementace systému je nezbytné pouze správně nakonfigurovat datové zdroje, ze kterých bude systém získávat informace.

Při zpracování této části práce jsem narazila na omezení, která jsem specifikovala v Kapitole 1.5 – v rámci diskuze se zástupci společnosti mi nebyl prozatím umožněn přístup k datovým zdrojům restaurace a nemohla jsem si tak ověřit propojení s nástrojem v praxi. Využila jsem však možnost zkušební verze a vybrané funkcionality systému otestovala – jako nejsilnější stránku z uživatelského hlediska vidím jeho přehlednost, jednoduchost a škálovatelnost. Po přihlášení se zobrazí dashboard, na kterém přihlášený uživatel vidí nejen pro něj důležité ukazatele, ale zároveň úkoly, termíny a milníky, jejichž dodržení je klíčové pro dosažení cílových hodnot ukazatelů. Po levé straně se nachází základní menu, jehož funkčnost může být omezena přístupovými právy. V rámci úpravy BSC je možné vytvořit a nadefinovat veškeré metriky, které jsem určila v Kapitole 6. U každého jednotlivého ukazatele je možné provést důkladný rozpad na faktory, které ovlivňují výslednou hodnotu. Z technického hlediska je jediným hardwarovým požadavkem dostatečně kvalitní internetové připojení.

Aby byl systém implementován alespoň na restaurační úrovni, je potřeba, aby byl napojen na datové zdroje restaurace. Společnost prozatím nechce k tomuto kroku přistoupit, vidí v něm určité bezpečnostní riziko a nedokáže zhodnotit přínos zavedení takového systému na restaurační úrovni. Výstupy z této práce nicméně ve společnosti otevřely diskuzi, zda je výkonnost na restaurační úrovni řešena dostatečně a napříč všemi oblastmi, které o výkonnosti vypovídají. Zároveň je pro zástupce velmi lákavá možnost jednoduše ukazatele srovnávat napříč trhem; implementace tohoto nástroje pro řízení výkonnosti tak není do budoucna vyloučena.

7.6 Shrnutí kapitoly

V rámci této kapitoly jsem určila kritéria pro výběr informačního systému a identifikovala dostupná SaaS CPM řešení na trhu, která podporují návaznost na metodu Balanced Scorecard. Na základě uvedené metody vícekritériálního rozhodování jsem provedla analýzu uvedených řešení a vybrala to, které na základě kritérií nejlépe odpovídalo potřebám restaurace. V závěru kapitoly jsem otestovala zkušební verzi nástroje, který poskytuje podporu všem ukazatelům a aktivitám, které restaurace potřebuje monitorovat.

8 Závěr

V této diplomové práci jsem se věnovala analýze a výběru CPM řešení pro pobočky společnosti McDonald's. Hlavním cílem práce bylo vytvořit Balanced Scorecard restaurace a následně vybrat vhodné SaaS řešení, které je dostupné na trhu.

V první části práce jsem zpracovala teoretická východiska pro každý z dílčích cílů. Corporate Performance Management je pojem, jehož důležitost v dnešní době znatelně roste – vysoce konkurenční prostředí nutí podniky, aby kvalitně měřily svoji výkonnost; CPM však není pouze softwarový nástroj, který podnikům pomůže v analýze výkonnosti. CPM kombinuje analýzu procesů, moderní technologie, nástroje a praktiky řízení takovým způsobem, aby bylo co nejjednodušší provázat výsledné metriky na dlouhodobou celopodnikovou strategii. Konceptu CPM a jeho procesům se podrobně věnuje Kapitola 3. Její důležitou podkapitolou je část, která se věnuje specifikaci a rozdílům mezi obecnými a klíčovými metrikami, tzv. Key Performance Indicators (KPI). KPI představují sadu metrik, které se zaměřují na ty aspekty výkonnosti, které jsou nejkritičtější pro současný a zejména budoucí úspěch podniku.

Na tuto kapitolu navazuje Kapitola 4 – Balanced Scorecard. Tato metoda v 90. letech způsobila revoluci v řízení výkonnosti – navrhovala, aby se podniky oprostily od pouhého finančního řízení výkonnosti, které má převážně historický charakter, a zaměřily se na další podnikové dimenze, tzv. perspektivy, týkající se zákaznické zkušenosti, interních procesů a učení se a růstu. Pouze propojení těchto čtyř dimenzí vhodnými metrikami umožní podniku cíleně a efektivně ovlivnit budoucí postavení na trhu z hlediska výkonnosti.

Druhá polovina práce začíná představením společnosti McDonald's a restaurace, kde proběhla analýza podnikových procesů – Průhonice 1, 4,5 km dálnice D1 směr Brno. Celý návrh CPM systému je cíleně tvořen pouze pro restaurace, ne celou společnost. Vedoucí restaurace totiž disponuje pouze omezenými možnostmi, jak řídit a spravovat výkonnost pobočky; většinou je výkonnost hodnocena pouze skrze finanční výsledky, na využití ostatních nástrojů není kladen velký důraz. V Kapitole 5 se také věnuji krátkému představení těchto nástrojů.

Šestá kapitola se věnuje návrhu Balanced Scorecard pro restauraci McDonald's. Pro každou ze čtyř perspektiv jsem definovala strategické cíle, metriky a cílové hodnoty, a to pouze takové, které má vedoucí a manažerský tým možnost přímo ovlivnit svojí činností. V závěru kapitoly je provázanost měřítek demonstrována využitím strategické mapy.

Sedmá kapitola se věnuje definici kritérií pro vhodný CPM nástroj a jeho výběru. Aby výběr mohl proběhnout, bylo potřeba pomocí vícekritériální rozhodovací metody zhodnotit řešení, která jsou na trhu aktuálně dostupná – soustředila jsem se pouze na řešení v cloudu – ty kromě kvalitního internetového připojení nemají dodatečné nároky na hardwarovou infrastrukturu a jejich implementace tak v podstatě spočívá v provázání aplikace s datovými zdroji. V závěru kapitoly je provedeno hodnocení vybraného nástroje a doporučení pro zavedení systému do restaurací.

8.1 Dosažení vytčených cílů

Hlavním cílem práce bylo vytvořit Balanced Scorecard a vybrat řešení pro podnikové řízení výkonnosti na pobočkách restaurací rychlého občerstvení McDonald's – tohoto cíle bylo v práci dosaženo (Kapitoly 6, 7).

Splnění dílčích cílů je uvedeno v tabulce níže:

Tabulka 7 Splnění dílčích cílů práce, zdroj: autorka

Dílčí cíl	Splněno v kapitole
Analyzovat současný stav v oblasti CPM teorie a řešení	3 Corporate Performance Management; 7.2 Dostupná cloudová CPM řešení na trhu
Analyzovat model podnikání restaurace McDonald's s následnou definicí KPI	5 Společnost McDonald's; 6 Návrh Balanced Scorecard
Definovat přínosy pro zavedení CPM řešení	5.4 Přínosy zavedení CPM systému
Navrhnout postup výběru vhodného řešení z aktuálně dostupných na trhu	7.3 Vícekritériální výběrová metoda
Srovnat vhodná cloudová řešení a identifikovat nejvhodnější řešení pro restauraci	7.4 Výběr informačního systému; 7.5 Implementace na restauraci

Hlavní cíl i dílčí cíle práce byly splněny.

8.2 Přínos práce k řešení problematice

Největším přínosem této práce je vytvoření Balanced Scorecardu pro pobočky McDonald's, a tím i rozšíření hodnocení výkonnosti restaurace. Samotný Balanced Scorecard by však ostatním vedoucím nedával příliš smysl, a proto bylo podstatné vybrat vhodné CPM řešení, které by tuto metodiku podporovalo. Vzhledem k faktu, že metodika BSC nebyla doposud na restaurace aplikována, na základě diskuzí s manažerským týmem a zástupci společnosti jsem zúčastněným stranám pomohla uvědomit si vzájemné vazby a propojení mezi jednotlivými ukazateli a důležitost vhodného výběru správných metrik, a to nejen těch finančních, ale zejména těch, které udávají tempo růstu společnosti do následujících let.

I přesto, že vybraný systém nebyl plošně nasazen do systému, ve společnosti se otevřela otázka průběžného sledování restaurační výkonnosti, a z mého pohledu bude zajímavé sledovat případný budoucí vývoj v této oblasti. Ucelený systém vhodně zvolených měřítek výkonnosti je dle mého hlediska rozhodující pro udržení pozice na trhu, nemluvě o přínosu pro ostatní manažery na restauracích, kteří by jednoznačně uvítali zavedení podobného systému.

Příloha A: Kategorizace restaurací

Kategorizace restaurací vychází z namáhavosti práce, náročnosti pracovních podmínek a požadované pracovní výkonnosti odvíjející se především od počtu transakcí, počtu zákazníků a tržeb v jednotlivých restauracích, kladoucích nároky na zaměstnance, přičemž základním kritériem pro zařazení do dané kategorie je skutečně dosažená výše total McOpCo sales (product + non product sales) za posledních 12 měsíců, a to vždy k 31.12. fiskálního roku.

- Kategorie D: roční obrat 0 – 20.000.000 Kč
- Kategorie C: roční obrat od 20.000.001 – 40.000.000 Kč
- Kategorie B: roční obrat od 40.000.001 – 60.000.000 Kč
- Kategorie A: roční obrat od 60.000.001 Kč a výše

Toto rozdělení je zásadní např. pro bonusový systém pro manažery a zaměstnance restaurací – výše odměny je přímo závislá na kategorii restaurace.

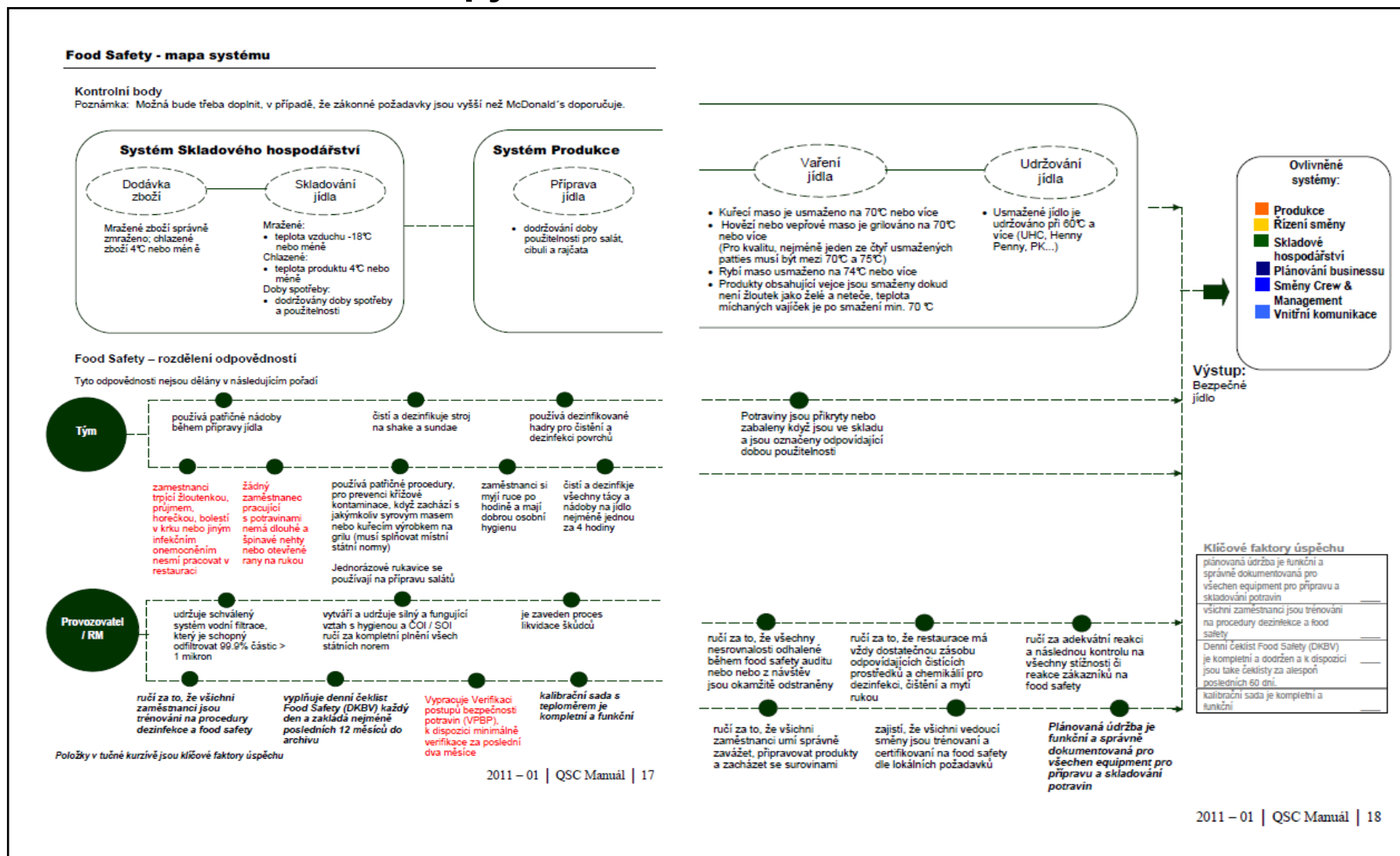
Příloha B: Oddělení restaurace – náplň práce

Na každé pobočce McDonald's je manažerský tým rozčleněn do následujících oblastí:

1. **QSC (Kvalita, servis, čistota)** – tato zkratka zaštiťuje základní 3 hodnoty společnosti, na kterých si společnost důrazně zakládá a prochází celým výrobním procesem. Manažeři v této oblasti mají na starosti mj.:
 - přípravu podkladů a informací pro nové kampaně, popř. uspořádání kampaňových meetingů za cílem seznámit celý tým s novými provozními postupy,
 - kontrolu zavedení kampaní,
 - přípravu a nastavení potřebného drobného zařízení pro nové kampaně,
 - vypracování reportů a akčních plánů na zlepšení provozních procesů,
 - měření časů tréninkovou formou,
 - zajištění denní, týdenní a měsíční kontroly bezpečnosti výrobků (tzv. HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point) tak, aby zákazník měl jistotu, že poskytnutý produkt bude 100% nezávadný,
 - pravidelné vyhodnocování a zajištění plnění plánů úklidu,
 - pravidelné poskytování komplexních informací na manažerských meetingích.
2. **Profit** – tato oblast zodpovídá za včasné a dostatečné zásobení restaurace surovinami potřebnými k provozu, kontrole nákladů na potraviny dle jednotlivých linií (náklady na vyhozené výrobky, spotřebované produkty, zaměstnanecké svačiny poskytnuté se slevou, inventurní rozdíly a ztráty apod.), vhodné skladové hospodářství, které je v souladu s teorií HACCP, minimalizaci transferů surovin mezi restauracemi a včasnou správu surovin v IT systémech restaurace.
3. **Personál** – manažer, který je v této oblasti zařazen, zodpovídá za naplánování směn všem zaměstnancům (s výjimkou manažerského týmu, jehož plán směn je pouze v kompetenci vedoucího restaurace) dle platného zákoníku práce. Zároveň připravuje roční plán dovolených, organizuje pravidelné zaměstnanecké meetingy, plánuje trénink nových zaměstnanců a v neposlední řadě hlídá ukazatele produktivity zaměstnanců, které významně ovlivňují výslednou ziskovost restaurace.

4. **Trénink** – tréninkový manažer zaštiťuje tréninkový systém na restauraci; trénuje tedy zkušené zaměstnance tak, aby byli schopni trénovat ty nové (tzv. crew trenéři), zajišťuje včasné a objektivní hodnocení všech zaměstnanců, přípravu akčních plánů a rozvoj zaměstnanců na vyšší pozice, připravuje a aktualizuje veškeré materiály, které jsou poté prezentovány zaměstnancům na interních sítích.
5. **Equipment** (Stroje a zařízení) – manažer v tomto oddělení organizuje pravidelnou denní, týdenní a měsíční údržbu všech strojů tak, aby byl zajištěn jejich bezproblémový chod, komunikuje se servisními firmami a snaží se minimalizovat náklady, které jsou spojené s jejich výjezdy na restauraci, v neposlední řadě také obstarává drobné zařízení pro restauraci.
6. **Hospitality** (Pohostinnost) – toto oddělení patří mezi relativní nováčky, v tím konceptu se začalo objevovat od roku 2016, kdy se společnost snažila odlišit od konkurence také přístupem nejen k zákazníkům, ale i zaměstnancům. Manažer v této oblasti má na starosti především celkovou atmosféru na restauraci, plán provozních akcí a aktivit pro zákazníky, trénink zaměstnanců ve vstřícném přístupu k zákazníkům apod.
7. **McCafé** – tato oblast sama v sobě zahrnuje veškeré předchozí oblasti, nicméně zaměřené pouze na úsek kavárny, McCafé. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a specifikům provozu je přidělený manažer zodpovědný za dodržení standardů na úseku, plán směn a celkovou kontrolu nákladů.

Příloha C: Procesní mapy



Obrázek 23 Systémová mapa pro Food Safety

Na výše uvedeném obrázku je uveden příklad procesní mapy pro systém Food safety, bezpečnost jídla. Jsou zde uvedeny kontrolní body, které jsou při návštěvách kontrolovány, v případě odchylky od standardu probíhá analýza odpovědností a bodů ve spodní části mapy tak, aby se identifikovaly příčiny a provedla nápravná opatření. V pravé části mapy jsou uvedeny systémy, které jsou funkčností tohoto procesu ovlivněny. Tato mapa je vytvořena pro každý z 8 provozních systémů.

Příloha D: Plán provozních aktivit – roční cíle

Níže je uveden vzorový plán provozních aktivit pro pobočku Průhonice na rok 2018 – zde jsou uvedeny cíle z oblasti QSC (dle cyklu ROIP), finanční – tržební cíle a cíle z hlediska zaměstnanecké zkušenosti – hodnocená je fluktuace zaměstnanců dle úvazků, vybraný index spokojenosti zaměstnanců z roční ankety spokojenosti a splnění tzv. statutu manažerů – jedná se o rozvojový roční plán pro manažery restaurace.

PROVOZNÍ AKTIVITY 2018			
restaurant net sales 2017 (Kč)		91 781 756 Kč	
restaurant net sales goal 2018 (Kč)		81 428 774 Kč	
		výsledek 2017	cíl 2018
sales comp. (%)		17,72%	-11,28%
gc comp. (%)		8,64%	-17,70%
ac comp. (%)		8,36%	7,30%
Kiosky sales (%)		33,80%	40,00%
Q.S.C.			
		výsledek 2017	cíl 2018
BSV			
kvalita		94,1%	94,0%
servis		80,7%	90,0%
čistota		95,8%	95,0%
BOZP		100,0%	100,0%
lidé		100,0%	100,0%
food safety		ano	ANO
food safety Eurofins		n/a	ANO
CEV			
1		85,0%	85,0%
2		92,0%	85,0%
3		88,0%	85,0%
4		80,0%	85,0%
5		n/a	85,0%
6		n/a	85,0%
7		n/a	85,0%
8		n/a	85,0%
people			
		výsledek 2017	cíl 2018
fluktuace			
FT crew fluktuace		34,9%	25,0%
PT crew fluktuace		43,7%	40,0%
MNGR. fluktuace		18,2%	0,0%
výsledky ankety			
crew anketa výsledek - people index		68,0%	71,0%
mngr anketa výsledek - people index		71,0%	75,0%
známky z kurzů		2,80	3,0
statut mngr. splněn		n/a	ANO

Obrázek 24 Plán provozních aktivit restaurace

Příloha E: P&L report restaurace

P&L report restaurace odpovídá výkazu zisku a ztrát v českých podmínkách. Je připravován na měsíční bázi a je členěn jak vertikálně, tak horizontálně, a to do následujících struktur:

1. Vertikální struktura – představuje časové intervaly a aktualizace, ve kterých je report zasílán na centrálu ke zpracování:

- Účetní budget – představuje zpracovaný roční plán, který restaurace obdrží vždy na začátku roku. V rámci jeho úpravy má vedoucí možnost změnit částky v jednotlivých nákladových liniích, ale souhrnné linie musí zůstat zachované – viz dále.
- Pre-month – v rámci přípravy nákladů na následující měsíc vedoucí restaurace upravuje budget dle aktuálního vývoje nákladů – zde je důležité zachovat položku PAC (Profit After Controllable), která představuje zisk řešený na úrovni restaurace – zisk po odečtení kontrolovatelných/variabilních nákladů.
- Mid-month – v podstatě se jedná o další aktualizaci výsledovky, která je zasílána v polovině měsíce.
- Final – odpovídá skutečně vynaloženým nákladům v daném měsíci, zde se již nejedná o žádné odhady a plány, ale skutečně zaúčtované účetní transakce.
- Strojové P&L – odpovídá systémově zpracovanému výkazu, který je zasílán účtárnou ke kontrole a měl by odpovídat výkazu, který je zasílán ve sloupci Final na centrálu; v případě rozdílu je nutné tento rozdíl okomentovat.

2. Horizontální struktura – představuje členění nákladů do jednotlivých linií. Ve společnosti se rozlišují tři základní skupiny:

- Total Food & Paper Cost – jedná se o největší skupinu nákladů, na pobočkách se standardně pohybuje mezi 30–38 %; tato skupina vyjadřuje veškeré náklady na suroviny a produkty, které byly za daný měsíc spotřebovány, odepsány jako odpad, poskytnuty zaměstnancům se zaměstnaneckou slevou a na veškeré papírové obaly.

- Total Labor – představuje veškeré náklady na mzdy zaměstnanců včetně daní odváděných zaměstnavatelem. V těchto liniích jsou kontrolovány ukazatele jako produktivita zaměstnanců, průměrná mzda aj. Tyto náklady představují cca 25-30 % z čistého obratu restaurace.
- Ostatní kontrolovatelné náklady – zde jsou zahrnuty veškeré další variabilní náklady, které je nutné vydat na provoz restaurace; zmínila bych především náklady na údržbu strojů a opravy (Maintenance & Repair), veškerý spotřební materiál (Operating Supplies), energie (Utilities) a ostatní služby (Outside services), které restaurace hradí, jako např. svoz tržby, odpadu, provize společnostem, jejichž stravenky jsou přijímány apod.

3. PAC – Profit After Controllable – jedná se o jediný finanční ukazatel, který restaurace na své úrovni řeší z hlediska zisku; vzhledem k tomu, že fixní náklady jsou určovány centrálně, restaurace je nemůže ovlivnit, a tak nejsou ani zařazeny do restauračního výkazu.

Vzorová struktura výkazu je uvedena na následujícím obrázku, skutečné výsledky byly pro účely této práce zkresleny, aby nedošlo k jejich zneužití. Zkreslení proběhlo procentuálním navýšením/snížením skutečných hodnot generovaným náhodným číslem.

P&L report																	
		Restaurence: 11 Průhonice I				11/2017											
		účetní budget		Pre-month		Mid-month		20.11.17		27.11.17		Final		Strojové P&L		Rozdíl	
10	NET SALES	6 666 453		8 308 750		8 337 500		8 337 500		8 337 500		8 476 703		8 476 703		0	
30	FOOD COST	1852 848	27,79	2 293 215	27,60	2 280 306	27,35	2 280 306	27,35	2 280 306	27,35	2 016 068	23,78	2 010 428	23,72	-5 640	-0,07
40	EMPLOYEE MEALS	33 332	0,50	54 007	0,65	54 194	0,65	54 194	0,65	54 194	0,65	46 859	0,55	46 859	0,55	0	0,00
50	WASTE	79 997	1,20	103 859	1,25	104 219	1,25	104 219	1,25	104 219	1,25	92 298	1,09	92 298	1,09	0	0,00
60	PAPER	239 992	3,60	290 806	3,50	291 813	3,50	291 813	3,50	291 813	3,50	256 828	3,03	256 309	3,02	-518	-0,01
70	FREIGHT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
80	TOTAL FOOD AND PAPER COST	2 206 170	33,09	2 741 888	33,00	2 730 531	32,75	2 730 531	32,75	2 730 531	32,75	2 412 054	28,46	2 405 895	28,38	-6 158	-0,07
90	GROSS PROFIT	4 460 283	66,91	5 566 862	67,00	5 606 969	67,25	5 606 969	67,25	5 606 969	67,25	6 064 649	71,54	6 070 807	71,62	6 158	0,07
110	CREW LABOR	1 253 113	18,80	1 445 123	17,39	1 542 339	18,50	1 542 339	18,50	1 542 339	18,50	1 484 603	17,51	1 478 458	17,44	-6 145	-0,07
120	MANAGEMENT LABOR	163 500	2,45	163 500	1,97	163 500	1,96	163 500	1,96	163 500	1,96	91 666	1,08	96 842	1,14	5 176	0,06
130	PAYROLL TAXES	420 666	6,31	449 872	5,41	477 108	5,72	477 108	5,72	477 108	5,72	446 012	5,26	443 497	5,23	-2 515	-0,03
135	FRINGE BENEFITS	2 000	0,03	1 000	0,01	3 500	0,04	3 500	0,04	3 500	0,04	16 387	0,19	16 387	0,19	0	0,00
TOTAL LABOR		1 839 279	27,59	2 059 495	24,79	2 186 447	26,22	2 186 447	26,22	2 186 447	26,22	2 038 668	24,05	2 035 184	24,01	-3 484	-0,04
140	TRAVEL EXPENSES	54 650	0,82	83 500	1,00	82 514	0,99	82 514	0,99	82 514	0,99	88 883	1,05	87 814	1,04	-1 069	-0,01
150	ADVERTISING	302 597	4,54	376 500	4,53	377 794	4,53	377 794	4,53	377 794	4,53	383 844	4,53	383 844	4,53	0	0,00
160	PROMOTION	66 700	1,00	33 830	0,41	32 330	0,39	32 330	0,39	32 330	0,39	45 682	0,54	45 682	0,54	0	0,00
170	OUTSIDE SERVICES	182 452	2,74	204 772	2,46	213 679	2,56	213 679	2,56	213 679	2,56	248 668	2,93	246 430	2,91	-2 239	-0,03
180	LINEN	4 000	0,06	15 000	0,18	20 959	0,25	20 959	0,25	20 959	0,25	42 817	0,51	42 817	0,51	0	0,00
190	OPS	65 656	0,98	102 000	1,23	98 265	1,18	98 265	1,18	98 265	1,18	117 328	1,38	120 403	1,42	3 075	0,04
200	M & R	88 847	1,33	102 150	1,23	113 882	1,37	113 882	1,37	113 882	1,37	72 240	0,85	72 240	0,85	0	0,00
210	UTILITIES	137 000	2,06	117 000	1,41	127 000	1,52	127 000	1,52	127 000	1,52	124 931	1,47	124 931	1,47	0	0,00
220	OFFICE EXP	6 800	0,10	5 300	0,06	7 685	0,09	7 685	0,09	7 685	0,09	8 372	0,10	8 372	0,10	0	0,00
230	CASH OVER/SHORT	-35 000	-0,53	-36 000	-0,43	-33 585	-0,40	-33 585	-0,40	-33 585	-0,40	-35 701	-0,42	-35 791	-0,42	-90	0,00
240	MISCELLANEOUS CONTROLL EXP	28 500	0,43	27 500	0,33	40 200	0,48	40 200	0,48	40 200	0,48	69 848	0,82	78 873	0,93	9 026	0,11
OTHER CONTROLLABLE		902 202	13,53	1 031 552	12,42	1 080 723	12,96	1 080 723	12,96	1 080 723	12,96	1 166 911	13,77	1 175 615	13,87	8 704	0,10
250	TOTAL CONTROLLABLE	2 741 481	41,12	3 091 047	37,20	3 267 169	39,19	3 267 169	39,19	3 267 169	39,19	3 205 580	37,82	3 210 799	37,88	5 220	0,06
260	P.A.C.	1 718 802	25,78	2 475 815	29,80	2 339 799	28,06	2 339 799	28,06	2 339 799	28,06	2 859 069	33,73	2 860 008	33,74	939	0,01
370	NON PRODUCT SALES	57 918	0,87	57 918	0,70	57 918	0,69	57 918	0,69	57 918	0,69	53 169	0,63	53 169	0,63		
380	NON PRODUCT COST	55 022	0,83	55 022	0,66	55 022	0,66	55 022	0,66	55 022	0,66	50 214	0,59	50 214	0,59		
385	NET NON PRODUCT	2 896	0,04	2 896	0,03	2 896	0,03	2 896	0,03	2 896	0,03	2 954	0,03	2 954	0,03		
SPMH		768		857		781		781		781		820		820			
TCPMH		6,92		6,50		6,40		6,40		6,40		6,33		6,33			
Total labor			27,59		24,79		26,22		26,22		26,22		24,05		24,01		
Guest counts		60 058		63 000		68 340		68 340		68 340		65 433		65 433			
2016	57 400	4,63%		9,76%		19,06%		19,06%		19,06%		13,99%		13,99%			

Obrázek 25 P&L report restaurace

Použité informační zdroje

Balanced Scorecard Basics, 2017. *Balanced Scorecard Institute* [online]. USA, 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: balancedscorecard.org

BOURNE, Mike a Pippa BOURNE, 2011. *Handbook of corporate performance management*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0-470-66936-5.

DYNTAR, Ladislav, 2013. *Analýza, výběr a zavedení CPM řešení pro malou firmu*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

FELKNER, Petr, 2010. Přichází čas pro corporate performance management. *System On Line* [online]. Praha, 2010 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/prichazi-cas-pro-corporate-performance-management.htm>

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

Franšíza - co to je?, 2015. *Franchising.cz* [online]. Praha [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/fransiza-co-to-je/>

Historie McDonald's, 2017. *McDonald's ČR* [online]. Praha [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

JABLONSKÝ, Josef, 2007. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-44-3.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. 1-10.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1032-5.

KOZÁK, Jaroslav, 2013. *Analýza a určení parametrů ovlivňujících výběr CPM nástrojů v podniku*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

KUBÁT, Ondřej, 2010. *Návrh a využití klíčových indikátorů výkonnosti podniku*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

MARR, Bernard a Andy NEELY, 2003. Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications. *Measuring Business Excellence*[online]. 7(3), 29-36 [cit. 2018-04-21]. DOI: 10.1108/13683040310496480. ISSN 1368-3047. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13683040310496480>

MEYER, Marshall W., 2002. *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-052-1812-436.

NIVEN, Paul R., c2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 04-716-8123-7.

NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ, 2005. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1094-3.

NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR, Miloš MARYŠKA a Josef BASL, 2010. *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-040-9.

PALADINO, Bob, 2011. *Innovative corporate performance management: five key principles to accelerate results*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-62773-0.

PALADINO, Bob, 2013. *Corporate performance management best practices: a case study approach to accelerating CPM results*. 1. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-1-118-47858-5.

PARMENTER, David., 2015. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-01984-8.

QSC manuál, 2017. McDonald's ČR, Praha.

URBAN, Pavel, 2014. *Návrh informačního systému pro Balanced Scorecard*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Vícekriteriální rozhodování, 2014. *Ekonomická fakulta* [online]. České Budějovice [cit. 2018-04-21]. Dostupné z:
<http://http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>

VOŘÍŠEK, Jiří a Josef BASL, 2011. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-802-4514-406.

ZÍMA, Radek, 2016. *Návrh systému měření a řízení výkonnosti ve vybrané společnosti*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze

