

Balanced Scorecard – nástroj riadenia podnikov a ich udržateľnosti v čase krízy

Jarmila Horváthová

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva

Alžbeta Suhányiová

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva

Abstrakt:

Ekonomická kríza je pre každý podnik, ale aj celé podnikateľské prostredie, veľmi vážnym problémom, ale taktiež veľkou výzvou. Podniky viac ako inokedy trápí likvidita, pracovný kapitál, finančné plánovanie, riadenie cash flow, strata zákazníka, pokles zákazníckej ziskovosti a podobne. Dobre implementovaný systém BSC – Balanced Scorecard sa stáva vynikajúcim nástrojom riadenia zameraným na dosahovanie stanovených cieľov a obzvlášť vtedy, ak týmto cieľom je prekonanie krízy a zabezpečenie udržateľnosti. Medzi tie najvýznamnejšie prínosy BSC patrí prepojenie stratégie podniku s jeho operatívnym riadením, zakomponovanie nefinančných cieľov do riadenia spoločnosti, vypracovanie strategickkej mapy riadenia, ktorej vrcholovým cieľom môže byť aj prežitie v čase krízy. Malý počet cieľov a s nimi súvisiacich hýbateľov je zárukou splnenia každého vrcholového cieľa, ktorý si podnik stanoví. Zavedenie väzieb medzi cieľmi, vzájomných súvislostí, príčin a účinkov vytvára predpoklad k tomu, aby sa podnik rozhýbal a maximálne využil všetky svoje zdroje. BSC vytvára infraštruktúru, ktorá umožňuje všetkým zamestnancom podniku pohyb jedným smerom a za rovnakým cieľom. K tomu je potrebné vypracovať taký model BSC, ktorý umožní zber údajov o financiách podniku, zákazníkoch, procesoch a zamestnancoch, ako aj ich dôslednú analýzu, návrh opatrení na zlepšenie najvýznamnejších indikátorov výkonnosti, redesign procesov, prípravu a realizáciu projektov.

Kľúčové slová

Balanced Scorecard, perspektíva, stratégia, mapa, riadenie, výkonnosť, analýza, indikátor, financie, zákazník, proces, zamestnanec.

Abstract:

Economic crisis is a very serious problem, but also a major challenge not only for every business, but also the entire business environment. Businesses are more than ever worried about liquidity, working capital, financial planning, cash flow management, customer loss, decrease of customer profitability and the like. A well-implemented system BSC – Balanced Scorecard has become an excellent management tool aimed for achieving the set targets and especially if this target is to overcome the crisis and ensure sustainability. Among the most important benefits of BSC belongs linking business strategy with its operational management, incorporating non-financial targets to corporate governance, working out of strategic map of management which top target can also be survival in times of crisis. A small number of targets and motives associated is the guarantee of compliance of each top target set up by the business. The introduction of links between targets, interdependencies, causes and effects creates a presumption to move the company and use all its resources. BSC creates an infrastructure that allows all employees to move in one direction and to the same target. This is necessary to develop a model of BSC which will enable them to

collect data about finances of business, customers, processes and employees, as well as their consistent analysis, design of measures to improve the most popular indicators of efficiency, processes of redesign, project preparation and implementation.

Key words:

Balanced Scorecard, perspective, strategy, map, management, efficiency, analysis, indicator, finance, customer, process, employee.

ÚVOD

Schopnosť každého podniku prežiť hospodársku krízu závisí, hlavne od schopnosti rýchlo reagovať na meniace sa vplyvy vonkajšieho prostredia, ale aj od umenia prispôsobovať sa novým hospodárskym, finančným a ekonomickým podmienkam. To všetko kladie mimoriadne vysoké nároky na manažment podnikov. Niet pochýb o tom, že k zachovaniu výkonnosti podnikov a k jej rastu vo významnej miere prispieva aplikácia vhodných nástrojov riadenia. Kvalita rozhodovania manažérov závisí od schopnosti pracovať s týmito nástrojmi a od schopnosti naplňať tieto nástroje správnymi údajmi.

Ekonomická kríza je pre podniky a celé podnikateľské prostredie, nielen veľmi vážnym problémom, ale taktiež veľkou výzvou. A to nielen pre samotný podnik, ale i pre celé podnikateľské prostredie. Podniky viac ako inokedy trápí likvidita, pracovný kapitál, finančné plánovanie, riadenie cash flow, strata zákazníka, pokles ziskovosti, vysoká nákladovosť, produktivita zamestnancov, procesy prebiehajúce v podniku a podobne.

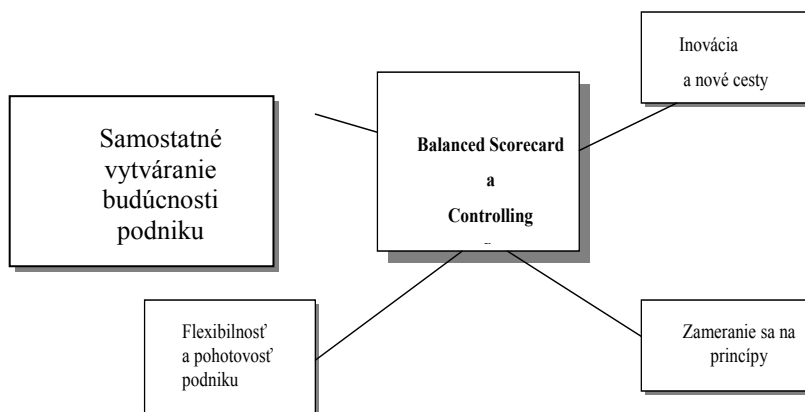
V mnohých podnikoch sa hovorí viac o riadení obežných aktív, manažmente likvidity či inom nástroji riadenia, ktorý má podniku pomôcť prežiť zlú ekonomickú situáciu. Podnik si musí byť vedomý, koľko disponibilných prostriedkov má k dispozícii, koľko ich bude potrebovať, aká je minimálna úroveň peňažných prostriedkov na účtoch a čo financovať akými prostriedkami. K tomu je potrebné, aby podnik pracoval s údajmi on-line a nie v periódach. Podniky by mali sledovať čo najviac dát priebežne, tomu by mal zodpovedať aj informačný systém podniku. Jednotlivé časti informačného systému by mali byť natoľko prepojené, aby aktualizácia dát bola čo najjednoduchšia, resp. automatická.

Jednou z mnohých metód riadenia, ktorá by mohla podniku pomôcť prekonať zlé obdobie, a to nielen ekonomicky náročné, ale náročné z viacerých hľadísk, je dobre implementovaný systém Balanced Scorecard (v ďalšom texte BSC). Ten umožní podniku zlepšenie nielen jeho finančných ukazovateľov, ale aj zlepšenie zákazníckych, procesných a personálnych ukazovateľov, aj v čase krízy. Medzi tie najvýznamnejšie prínosy dobre implementovaného systému BSC patrí zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníka, zvýšenie spokojnosti zamestnancov podniku, optimalizácia a redesign kľúčových podnikových procesov, ako aj zvýšenie hodnoty podniku a rast spokojnosti majiteľov podniku. BSC je metóda štyroch perspektív riadenia, vzájomne prepojených väzbami a vzájomne sa ovplyvňujúcich. Pričom vrcholovým cieľom v modeli BSC naďalej zostáva maximalizácia hodnoty podniku. Ak sa podarí tento cieľ

dosiahnuť, bude spokojný majiteľ, ale aj manažéri podniku a samozrejme aj zamestnanci podniku.

1 VÝCHODISKÁ PRE ZAVEDENIE METÓDY BSC

V súčasnosti po mnohých civilizačných vlnách v poľnohospodárstve a v priemysle prechádzame civilizačnou vlnou, ktorá je založená na tvorbe bohatstva zo znalostí, v súvislosti s tým sa vyvíjajú nové predmetné disciplíny, ako je napr. znalostný manažment. Vývoj systému tvorby bohatstva je poháňaný inováciami, ktoré sú produktom intelektuálneho kapitálu. Aby podniky obstáli v tomto civilizačnom zápase musia dodržiavať štyri základné princípy. ***Svoju budúcnosť si musia vytvárať samostatne*** – v novej ekonomickej situácii nie je dôležité optimalizovať to čo podniky robia, ale rozhodnúť sa, čo by sa malo robiť. Budúcnosť to je iba náhoda, to je množstvo príležitostí a rizík, našou úlohou je tieto riziká minimalizovať, ako aj náklady s tým spojené. ***Je nevyhnutná flexibilita a pohotovosť*** – podnik sa musí transformovať na niečo, čo sa bude podobať na auto s pohonom na všetky štyri kolesá, ktoré je vhodné do akéhokoľvek terénu, auto, ktoré sa dá dokonale ovládať. Konkurenčnú výhodu získajú tí, ktorí budú pohotovo reagovať a dokážu sa prispôbiť. ***Ďalším princípom je hľadanie nových ciest*** – nestačí robiť veci lepšie, ale je potrebné robiť správne veci a robiť ich inak. Zvíťazia tí, ktorí sú schopní vymyslieť vždy nové hry. Sila marketingu spočíva v špecializácii. Nespočíva v tom, že budeme všetkým pre všetkých. Je potrebné úzke zameranie – robme menej, ale poriadne. **Zameranie sa na princípy** – k týmto princípom patria základné a dávno známe princípy, ktorými sú poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, integrita a dôvera (1).



Obrázok 1 Schéma integrácie princípov do metodiky Balanced Scorecard

Zdroj: Kaplan a Norton (1)

Pri porovnávaní slovenských firiem so zahraničnými je spravidla najväčší rozdiel vo výkonnosti. Príčinou nie je nízke vzdelanie našich zamestnancov alebo nedostatočné technologické vybavenie, pretože tie sú zrovnateľné s úrovňou v zahraničí. Problém je v dosahovaní zrovnateľných cieľov zo zrovnateľných zdrojov, teda v usporiadaní procesov a v ich

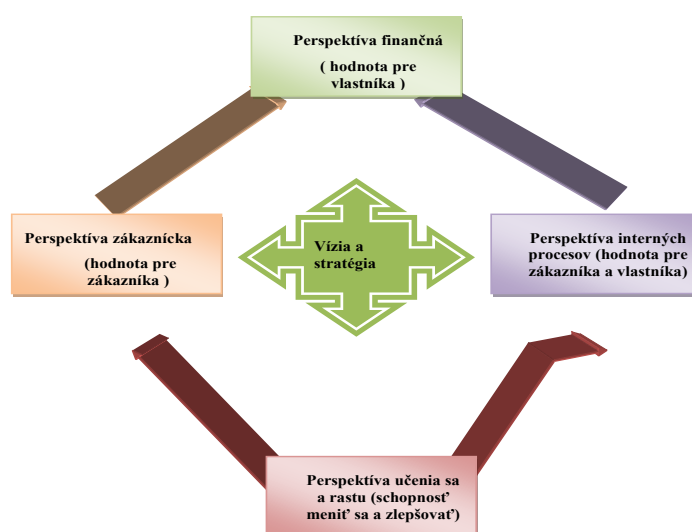
efektívnom priebehu a riadení. Dá sa štatisticky dokázať, že pri rovnakom objeme zdrojov ako zahraničné podniky dosahujú slovenské podniky nižšiu rentabilitu, hodnotu podniku a následne aj celkový výnos podniku. Preto hlavné smerovanie systému BSC musí byť v oblasti perspektívy interných procesov a v oblasti potenciálov, ktoré predstavujú najslabšie články riadenia podnikov. V tejto oblasti sú rezervy, ktoré je potrebné postupne odstraňovať. V čase ekonomickej krízy práve tieto oblasti predstavujú možnosti zlepšenia bez potreby významných finančných zdrojov.

2 ZÁKLADNÉ MYŠLIENKY A PRÍNOSY METÓDY BSC

Pomocou BSC sa dajú realizovať podnikové vízie a stratégie. Pracovníci na všetkých úrovniach môžu pracovať veľmi cielene. BSC spája dlhodobé, strategické ciele a faktory významné pre podnik s ročnými rozpočtami. Okrem finančných cieľov sa v systéme BSC využívajú aj ciele s orientáciou na zákazníka, potrebné pre realizáciu podnikových procesov a potrebné pre rozvoj potenciálov pracovníkov. Najmä silne rastúce a inovatívne podniky získavajú pomocou BSC vyvážený systém cieľov a hýbateľov pre svoje riadenie. Hlavným prínosom BSC je prepojenie finančných a nefinančných cieľov, je spojenie tvrdých a mäkkých cieľov, ako aj aplikácia predstihových a následných hýbateľov.

Štyri perspektívy systému riadenia BSC navrhli Kaplan a Norton (2000), ktorí sa prihovárajú podnikom, aby pri riadení svojich podnikov používali vybilancovaný systém riadenia so zohľadnením všetkých oblastí riadenia podniku:

- finančná perspektíva,*
- zákaznícka perspektíva,*
- interná perspektíva podnikových procesov,*
- perspektíva učenia sa rastu a potenciálov.*



Obrázok 2 Perspektívy systému BSC

Zdroj: Kaplan a Norton (1)

Podniky, ktoré sú orientované na dlhodobý úspech, sa pomocou týchto perspektív dajú lepšie popísať, ako tradičnými metódami. Aby sa dali tieto perspektívy využiť, je potrebné vo všetkých štyroch perspektívach určiť ukazovatele na meranie a riadenie príslušných cieľov, ako aj opatrenia na ich dodržanie. Ukazovatele musia byť zamerané do budúcnosti, aby bolo možné zachytiť vývojové tendencie a aby sme boli schopní sa z ich vzájomných väzieb poučiť.

Jednotlivé perspektívy musia byť spojené a je potrebné zmerať vzťahy medzi jednotlivými ukazovateľmi. Väčšina, predovšetkým stredne veľkých podnikov, majú v tejto oblasti čo doháňať. Pokiaľ aj nejaká vízia existuje, tak iba v hlavách top manažmentu. Pomocou BSC je možné víziu prezentovať všetkým zamestnancom podniku.

Najväčším prínosom BSC je efekt, ktorý plynie zo spôsobu jeho tvorby. BSC nie je nič nové, je to iba prepojenie a uplatnenie vyššie uvedených skutočností. V čom je BSC originálne? V spôsobe odhaľovania hýbateľov hodnoty podniku – „value drivers“. A ešte v niečom je BSC obrovským prínosom, a to v prepojení stratégie podniku s jeho operatívnym riadením. (1)

Podniky, ktoré nemajú zavedené BSC, nemusia spoločne chápať rovnako obsah stratégie. Z veľkého množstva existujúcich nápadov, myšlienok, analýz a disponibilných informácií nemusia dôsledne stanoviť stratégiu spoločnosti. Rozbor stratégie spoločnosti by mal byť vyvážený a mal by zahrňovať všetky oblasti fungovania podniku. Zavedením BSC sú strategické ciele dostatočne konkretizované vo forme strategickej mapy a preto určujú jasne smer a dávajú impulzy. Týmto spôsobom môžu pracovníci lepšie pochopiť obsah a smerovanie stratégií.

Prínos BSC pre riadenie podniku možno vidieť v dvoch základných rovinách.

Úroveň manažmentu:

- zameranie manažmentu podniku na podstatné veci a súvislosti,
- zameranie reportingu na strategicky dôležité informácie,
- prepojenie riadenia podniku a stratégií prostredníctvom cieľov,
- zjednotenie personálu, zákazníkov, výsledkov podniku a procesov v podniku do jedného účelne fungujúceho celku.

Úroveň komunikácie:

- pracovníci podniku sú lepšie oboznámení so stratégiami,
- ich vlastná práca a stratégie sú viac integrované,
- zdokonalenie úrovne využitia IT pre potreby riadenia podniku na všetkých stupňoch riadenia.

3 FINANČNÁ PERSPEKTÍVA BSC

Napriek všetkému doteraz napísanému, aj v systéme BSC patria finančné ukazovatele k tým najvýznamnejším ukazovateľom. Bez zohľadnenia finančnej stránky podniku, bez dlhodobých ziskov by podnik nemohol existovať. Je potrebné definovať také ciele, ktoré by ukázali oprávnenosť budúcej existencie podniku, tzn. také zúročenie vlastného kapitálu, ktoré z pohľadu iných alternatív predstavuje najlepšie riešenie. K tomuto riešeniu sú vhodné ukazovatele rentability a obratu, ale aj ukazovatele, ktoré vzťahujeme k likvidite podniku, ktoré však riadia a popisujú finančnú situáciu z krátkodobého hľadiska, ale sú významné pre tvorbu budúcnosti podniku. Pritom, ale platí, že sa tu môžu vyskytnúť aj ukazovatele, ktoré zabezpečujú prepojenie jednotlivých perspektív.

V tejto perspektíve ide najmä o sledovanie spokojnosti vlastníkov, t.j. uspokojovanie ich záujmov. V tejto súvislosti je potrebné merať naplnenie najdôležitejšieho kritéria, a to čistej súčasnej hodnoty (vyjadrenej prostredníctvom ukazovateľa EVA).

Finančné ciele sú ohniskom, do ktorého smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív BSC. BSC je o stratégii, ktorá začína dlhodobými finančnými cieľmi a je prepojená s mnohými finančnými a internými procesmi, pričom finančné ciele sú spojené aj so starostlivosťou o zákazníka a zamestnancov, aby bola dosiahnutá ekonomická výkonnosť. Finančné zámery umožňujú nárast obratu, zníženie nákladov, zvyšovanie produktivity, zvýšenie využitia majetku a znižovanie finančného rizika.

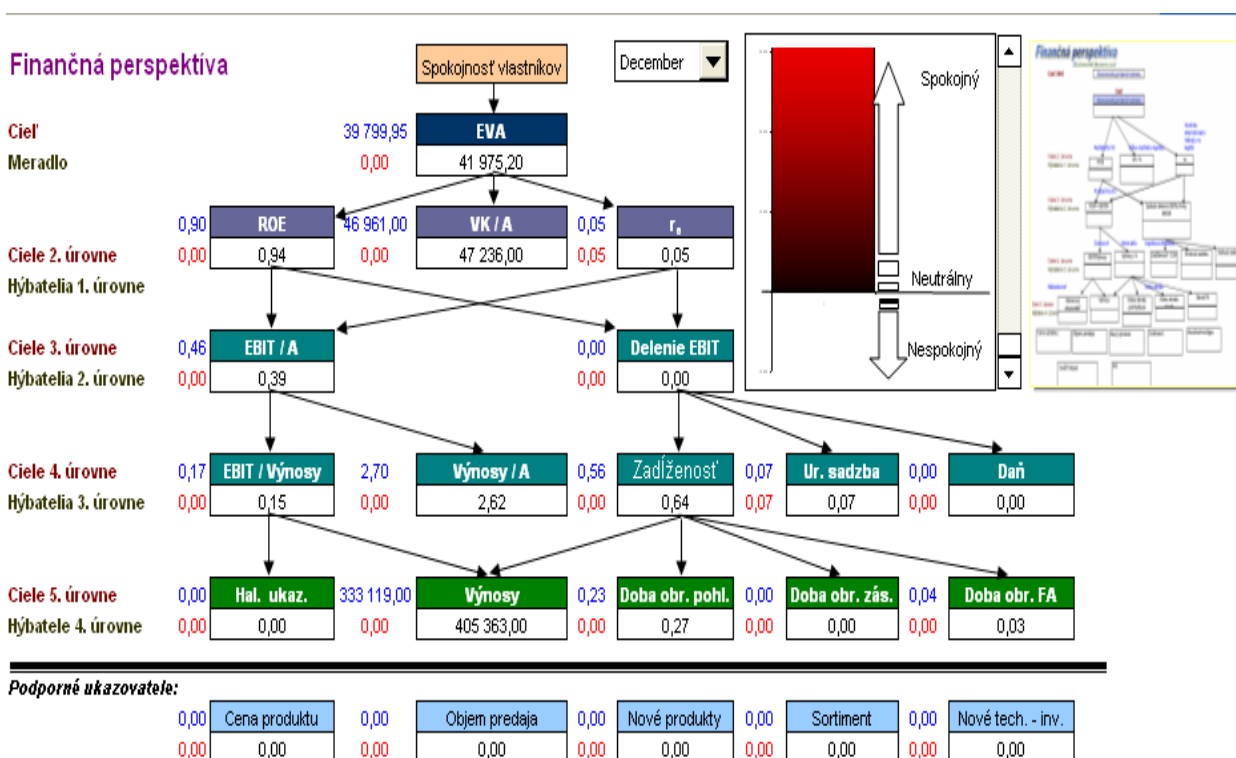
Finančné ciele sa môžu v priebehu životného cyklu podnikateľskej jednotky odlišovať. Túto skutočnosť je preto potrebné v maximálnej miere uplatniť pri naplňaní finančnej perspektívy BSC. Podnik sa môže v priebehu svojej existencie vyskytnúť v rôznych vývojových etapách a podľa toho si stanovuje a plní finančné ciele, a to od agresívneho rastu až po stabilitu, ukončenie činnosti a likvidáciu. Zjednodušene môžu existovať **tri fázy**: rast, udržanie, zber.

Iné ciele v rámci finančnej perspektívy si kladú podniky v čase rastu, iné v čase udržania a v čase zrelosti. Stanovenie správnych cieľov, ktoré môže podnik naplniť je prvým krokom k úspechu a budúcej prosperite. V rámci cieľov tejto perspektívy, je určite účelné formulovať ciele s prihliadnutím na ekonomickú krízu.

V rastovej fáze sú ciele zamerané na rast predajov – na nových trhoch, novým zákazníkom, novými výrobkami a službami – ktoré udržujú primeranú hranicu nákladov na vývoj produktov, procesov, systémov, schopností zamestnancov, na zavedenie nových distribučných a marketingových kanálov. Vo fáze udržania sú finančné ciele zamerané na tradičné finančné metódy, ako sú rentabilita vlastného imania, prevádzkový a hrubý zisk. Investičné projekty sa hodnotia štandardnými metódami s diskontovaným cash flow a kapitálovou analýzou rozpočtu.

Niektoré podniky zavádzajú novšie metódy ako je EVA. Všetky tieto metódy reprezentujú klasický finančný cieľ, a to vysokú návratnosť vloženého kapitálu.

Vo fáze zberu sa tlak vyvíja na cash flow. Akékoľvek investície musia zabezpečiť okamžitú návratnosť. Meradlá ako ROI, EVA a prevádzkový zisk nemajú takú výpovednú hodnotu, pretože najväčšie investície už boli vynaložené. Cieľom nie je maximalizovať ROI, ale maximalizovať toky peňazí z investícií, ktoré už boli urobené. Podnik nefinancuje ani výskum ani nerozširuje kapacity, pretože zberová fáza je krátka. Návrh cieľov, ukazovateľov a úrovni finančnej perspektívy je možné vidieť na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 3 Návrh finančnej perspektívy BSC

4 ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA BSC

Pri riešení problému vytvorenia modelu BSC je účelné vychádzať z predpokladu, že BSC – Balanced Scorecard – strategický systém merania a riadenia výkonnosti podniku, je vynikajúcim nástrojom pre naplnenie zákazníckej stratégie. Takýto reportingový a analytický systém o zákazníkoch prepojený na finančnú stratégiu, poskytne dokonalú spätnú väzbu o zákazníkoch a umožní formulovať a realizovať stratégie diferencovaného prístupu k jednotlivým zákazníkom. Pri vhodnom nastavení nástrojov a ukazovateľov zameraných na zvýšenie lojality a ziskovosti zákazníkov, je možné takýmto prístupom tieto ukazovatele zvyšovať. Týmto komplexným modelom a systémom sa nezabudne ani na kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú finančné výsledky, ktorými sú už spomínané lojalita a spokojnosť zákazníkov, efektívnosť činností alebo

v neposlednom rade spokojnosť zamestnancov. Zároveň sa takto vybudovaný model BSC stane vynikajúcim nástrojom riadenia zákazníckej perspektívy v čase krízy.

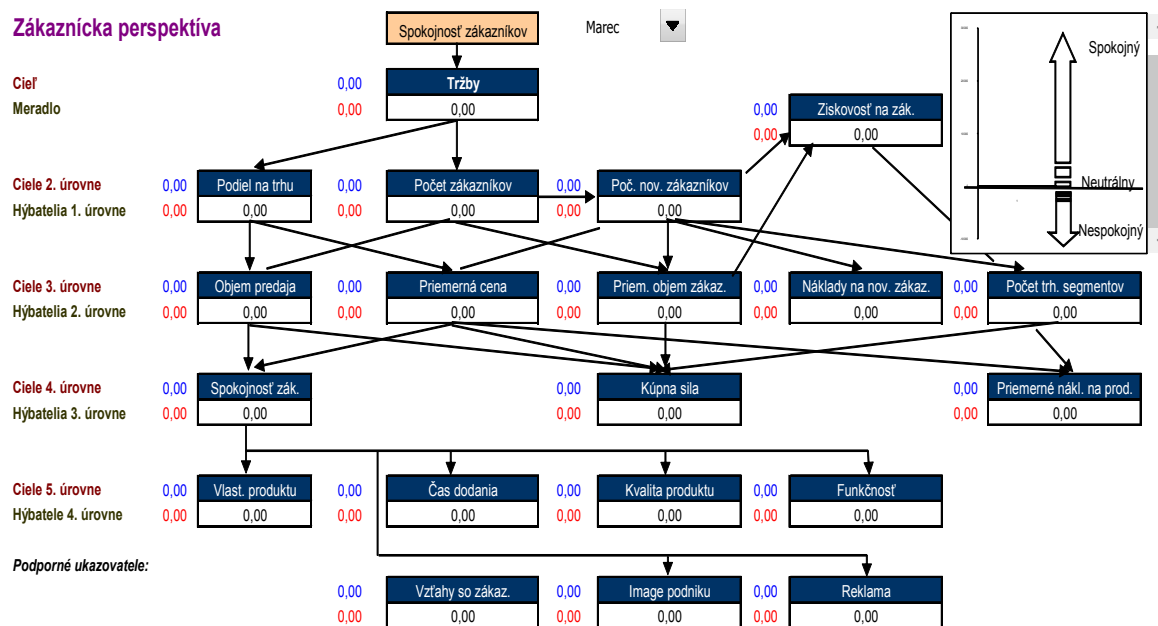
Vytvorenie modelu BSC podľa požiadaviek, ktoré musí spĺňať, by malo v prvom rade prispieť k dodaniu vyššej hodnoty pre zákazníka, čo sa prejaví v jeho vyššej spokojnosti, stabilite a v náraste jeho lojality. Samozrejme v modeli nesmieme zabudnúť ani na sledovanie ziskovosti zákazníkov.

Jedným z kľúčových indikátorov výkonnosti zákazníckej perspektívy je spokojnosť zákazníkov, preto meraniu spokojnosti musí byť venovaná dostatočná pozornosť. Toto kritérium je stanovené ako jedno z piatich všeobecných kritérií, pomocou ktorých sa riadi zákaznícka základňa BSC.

Druhým všeobecným kritériom je udržanie existujúcich zákazníkov, čo je v čase krízy možno dôležitejším kritériom ako získavanie nových zákazníkov. Zabezpečiť nárast lojality a opakovaných nákupov zákazníkov, je v čase, keď o nákupoch rozhoduje v prevažnej miere cena, veľmi náročné.

Tretím významným kritériom výkonnosti, o ktorom by mal systém BSC vytvárať databázy a poskytovať informácie je *lojalita zákazníkov*. *Lojalita zákazníkov* predstavuje taký stupeň získania zákazníkov, pri ktorom dôjde k emocionálnemu primknutiu zákazníka ku značke alebo podniku. Existuje niekoľko stupňov tohto emočného primknutia sa, pričom najvyšším stupňom je stupeň, kedy zákazník odporúča výrobok alebo službu iným. Preto je lojalita závislá na spokojnosti zákazníka, na jeho stabilite a na miere jeho ochoty odporučiť dodávateľa a jeho výrobok iným (1).

Štvrtým kritériom nie menej podstatným je *rentabilita zákazníkov*, meraná ich krycím príspevkom na úhradu fixných nákladov vo vzťahu k tržbám a piatym kritériom výkonnosti je počet nových zákazníkov a potenciálnych zákazníkov.



Obrázok 4 Zákaznícka perspektíva systému BSC

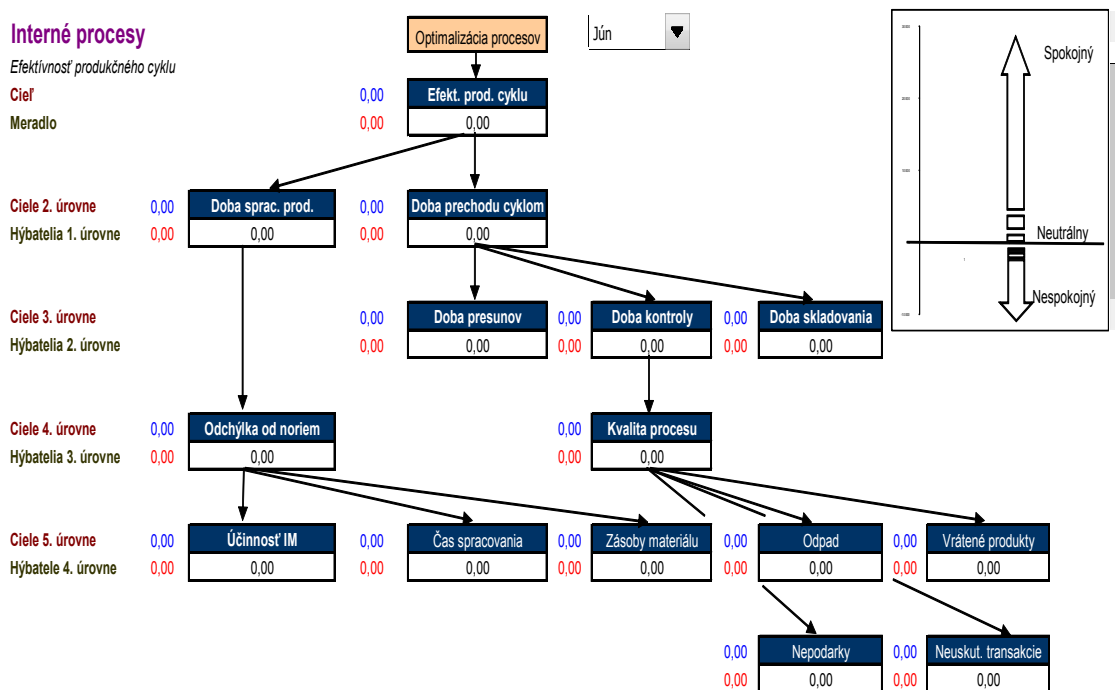
5 PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV

V perspektíve interných procesov manažéri identifikujú kľúčové procesy, pri ktorých musia dosahovať výborné výsledky, pokiaľ chcú realizovať predstavy akcionárov a cieľových zákazníckych segmentov. Tradičný merací systém sa zameriava iba na sledovanie a zlepšovanie nákladovosti, kvality a časových meradiel podnikových procesov. BSC vyžaduje, aby požiadavky na procesy boli zadané podľa očakávaní konkrétnych vonkajších subjektov. Ako jeden z najdôležitejších, kľúčových interných procesov definuje metodika BSC inovačný proces v podniku. Inovačný proces má za úlohu identifikovať trhové segmenty, ktoré chce podnik uspokojiť svojimi budúcimi výrobkami a službami a v jeho procese sa majú navrhnuť také výrobky, ktoré tieto segmenty skutočne uspokojia. Tento prístup umožňuje podnikom klásť dôraz na proces vývoja a výskumu, z ktorého vychádzajú nové výrobky a služby. Prevádzkový proces je naďalej veľmi dôležitý, pričom v rámci neho by sa mala pozornosť sústrediť v prvom rade na náklady, kvalitu, čas a výkonnosť, čo podniku vytvorí predpoklady na to, aby sa zákazníkom dodávali vynikajúce výrobky a služby. Treťou skupinou procesov sú po – predajné procesy, ktoré môžu odhaliť nedostatky, ktoré sa objavujú po dodaní výrobku alebo služby zákazníkovi.

V perspektíve interných procesov musia byť zadané procesy, ktoré sú pre dosiahnutie zákazníckych a akcionárskych cieľov podstatné, t.j. kľúčové. Väčšina systémov je v tejto oblasti zameraná na zdokonaľovanie procesov, ktoré už existujú. BSC odporúča, aby manažéri zostavili celý hodnotový reťazec, a to od inovačného procesu, odhalenia terajších a budúcich potrieb zákazníkov a vývoja nových spôsobov na riešenie týchto potrieb, cez prevádzkový proces, dodávku existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom,

končiac po - predajným servisom a ponukou služieb po uskutočnení predaja, ktoré pridávajú predaným výrobkom ďalšiu hodnotu.

Táto perspektíva predstavuje najpodstatnejší rozdiel oproti doteraz využívaným systémom merania výkonnosti. Všetky doterajšie systémy sa totiž zameriavali na hodnotenie už existujúcich oddelení a centier zodpovednosti. Je potrebné sústrediť sa nie na mesačné hodnotenia týchto centier, ale hodnotenie a zlepšenie výkonnosti celých integrovaných podnikových procesov. Modernejšie trendy teda smerujú k hodnoteniu takých procesov, ako sú vybavovanie objednávok, nákup, riadenie a plánovanie výroby, ktoré postupujú naprieč niekoľkými oddeleniami. Meranie výkonnosti procesov značne zjednodušuje metóda Activity Based Costing (ABC). Metóda ABC je obrovským prínosom v oblasti procesného riadenia, avšak jej aplikácia v súčasných podmienkach riadenia podnikov je veľmi náročná. Už len transformácia údajov účtovníctva z druhového triedenia nákladov na procesné je ťažkým orieškom pre mnohé slovenské podniky.



Obrázok 5 Produkčný proces v perspektívy interných procesov

6 PERSPEKTÍVA POTENCIÁLOV

Táto perspektíva, ktorá je najviac zameraná do budúcnosti meria okrem strategických potenciálov informačných systémov aj potenciály pracovníkov, ich motiváciu a systém cieľov zameraný na pracovníkov podniku. Táto perspektíva vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa a rast pracovníkov podniku.

Ciele, ktoré sú stanovené v troch predchádzajúcich perspektívach určujú, kde musia podniky dosahovať výborné výsledky, aby dosiahli úspech vo výkonnosti. Ciele v perspektíve učenia sa alebo potenciálov vytvárajú infraštruktúru, aby boli dosiahnuté ciele v troch predchádzajúcich perspektívach. Manažéri v mnohých podnikoch došli k záveru, že pokiaľ boli nútení k dosahovaniu krátkodobej výkonnosti, nebolo pre nich jednoduché zachovať prostriedky na rozširovanie schopností zamestnancov, systémov a procesov. Takéto investície sú považované za náklady a tak sú škrty v týchto investíciách najjednoduchším spôsobom na zachovanie a vytvorenie krátkodobých ziskov. Negatívne dôsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svojich zamestnancov, systémov a procesov sa neobjavia ihneď, a keď sa objavia je to podľa manažérov problém niekde inde. BSC zdôrazňuje nevyhnutnosť investovania do budúcnosti. Podnik musí investovať najmä do svojej infraštruktúry – ľudí, systémov, procesov – pokiaľ chce dosiahnuť dlhodobé ciele. Najmä pracovníci, ktorí sú blízko pri zákazníkoch musia prinášať nové myšlienky a podnety na zlepšenie výkonov a procesov. S týmto cieľom musia byť aj školení a cielene motivovaní.

Pre naplnenie cieľov v tejto perspektíve BSC je potrebné okrem tradičných personálnych ukazovateľov definovať nové oblasti sledovania, a to:

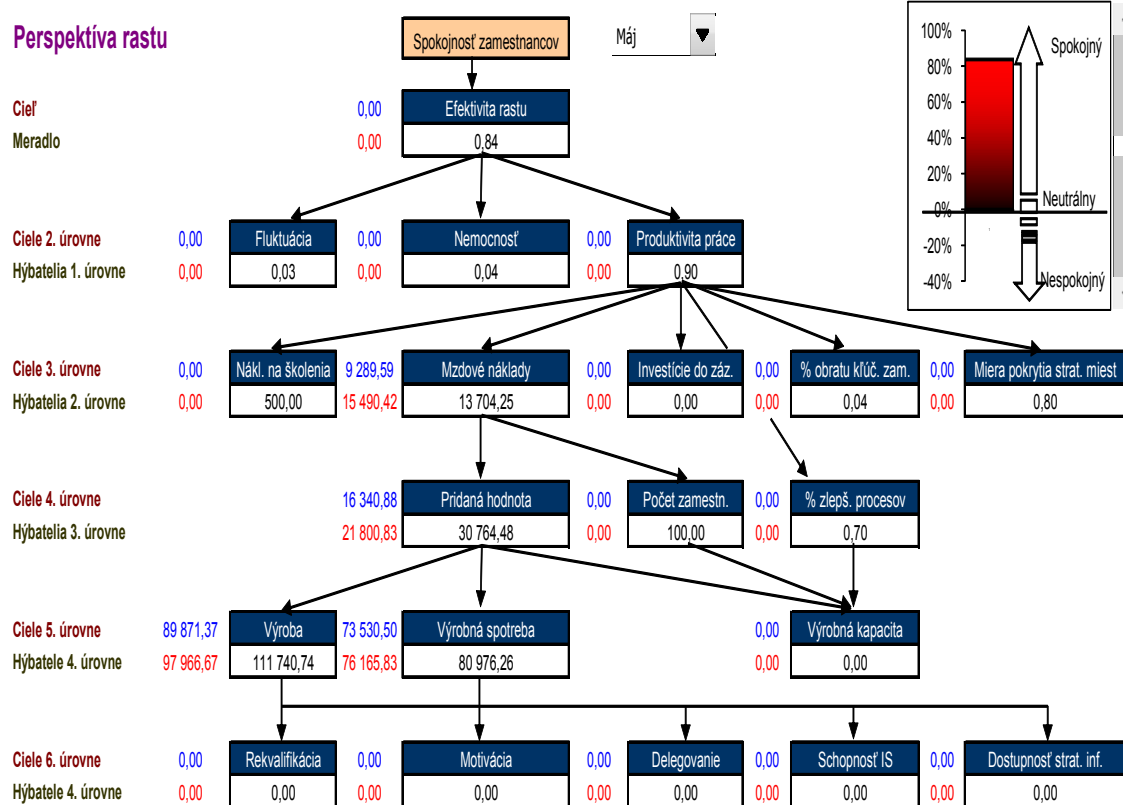
- vzdelávanie,
- motiváciu,
- flexibilitu,
- schopnosť pracovať v tíme,
- cieľovú orientáciu (1).

To znamená, že táto štvrtá perspektíva vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa rastu podniku. Táto perspektíva vytvára infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby sa dosiahli ciele, ktoré boli zadefinované v troch predchádzajúcich perspektívach.

Podniky, ktoré sa riadili iba pomocou finančných ukazovateľov, práve v tejto oblasti spôsobili najväčšie zlo. Škrtili náklady na vzdelávanie a rozširovanie schopností zamestnancov. To malo dlhodobé negatívne dôsledky. BSC zdôrazňuje potrebu investovania do budúcnosti, a to nielen do vývoja nových produktov, technológie, zariadenia, ale aj do ľudí. V tejto perspektíve sú tri základné oblasti učenia sa rastu:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- motivácia, delegovanie právomoci, angažovanosť (1).

Perspektíva rastu



Obrázok 6 Návrh perspektívy učenia sa a rastu

7 POSTUP ZAVEDENIA BSC A STRATEGICKÉ MAPA RIADENIA

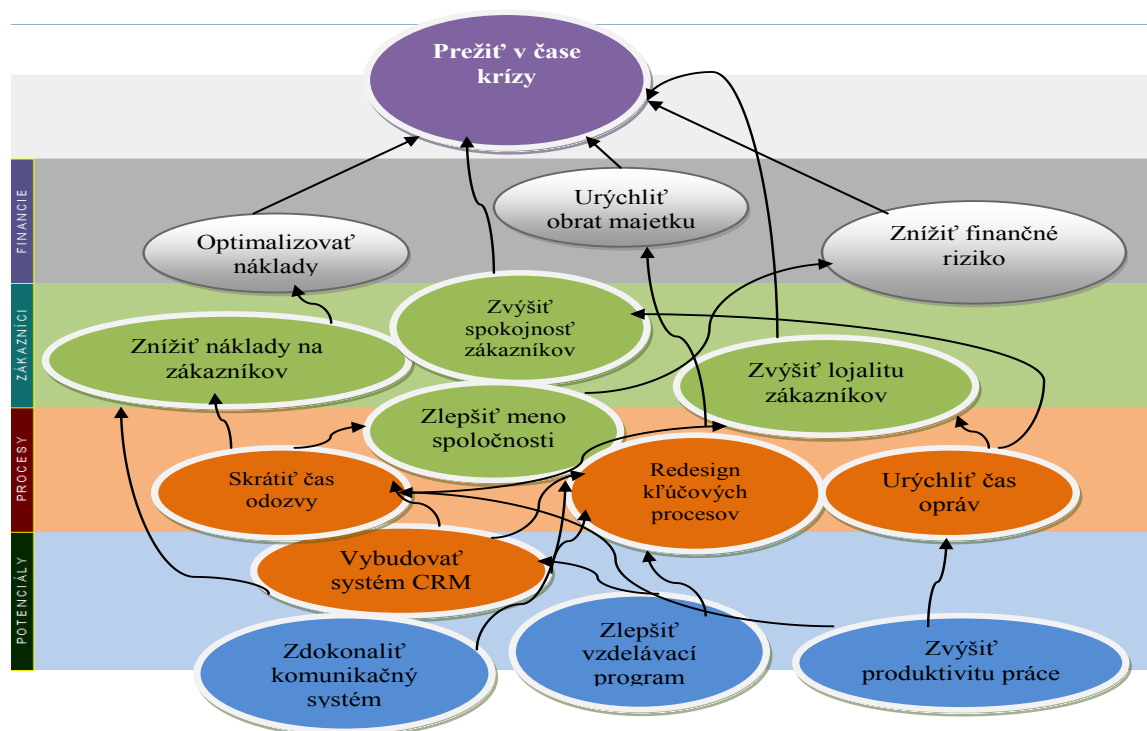
Z návrhu na vybudovanie systému je zjavné, že budovanie BSC začína prípravnou a analytickou etapou, v rámci ktorej prebieha analýza všetkých vstupných dokumentov, ktoré podnik využíva vo svojom strategickom riadení. Veľmi významným krokom je verifikácia záverov podnikovej stratégie a sformulovanie poslania, vízie a stratégie podniku. Pri tvorbe strategického systému riadenia so zameraním na BSC je potrebné vychádzať z množstva vstupných analýz a vstupných informácií. Na základe analýzy súčasného stavu, je možné sformulovať ciele a zámery do budúcnosti. K analýze súčasného stavu, okrem analýzy finančnej a ekonomickej pozície podniku, patria aj analýzy, ako je SWOT analýza, analýza GE, kritické faktory úspechu, potenciálov, úzkych miest a iné. Okrem internej analýzy podniku, jej stratégie, súčasného stavu strategického riadenia a stavu BSC, je potrebné analyzovať trendy a vývoj v oblasti BSC systémov a ich možností, ktoré poskytujú. Na základe internej a externej analýzy nasleduje krok zameraný na sformulovanie požiadaviek na BSC a požiadaviek na výstupné informácie, ktoré tento systém má ponúknuť. Veľmi významným krokom pri budovaní systému BSC je tvorba perspektív BSC, v rámci ktorých sa musia formulovať ciele, meradlá a hýbatelia cieľov. Spojením perspektív vytvárame strategickú mapu riadenia, v ktorej sú jednotlivé ciele spojené vzájomnými väzbami príčinných súvislostí. Strategická mapa riadenia je posledným krokom v realizácii strategického riadenia na princípoch BSC.

Tabuľka 1 Postup zavedenia metódy BSC

KROK	POPIS KROKU
Analýza súčasného stavu podniku a jeho strategického riadenia	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informácie o súčasných procesoch strategického riadenia vo firme. <input type="checkbox"/> Väzby stratégie na strategické riadenie holdingu. <input type="checkbox"/> Projekt BSC a jeho prínos.
Balanced Scorecard – strategický systém riadenia a merania výkonnosti firmy.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Príprava prostredia pre zavedenie BSC. <input type="checkbox"/> Silné a slabé stránky v procese zavedenia. <input type="checkbox"/> Princípy BSC, faktory úspechu. <input type="checkbox"/> Metóda BSC a postup jej zavedenia.
Kritické faktory úspechu firmy	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zostavenie tabuľky kritických faktorov úspešnosti firmy a ich hodnotenie. <input type="checkbox"/> Hodnotenie profilu firmy. <input type="checkbox"/> Objasnenie perspektív BSC a ich strategický význam. <input type="checkbox"/> Finančná výkonnosť firmy a jej úspešnosť.
Poslanie, vízia a stratégia	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ako chcú vidieť firmu zainteresované strany a TOP manažment, zákazníci, dodávatelia, zamestnanci a spoločnosť. <input type="checkbox"/> Základná filozofia podniku – zhrnutia pohľadov rôznych záujmových skupín. <input type="checkbox"/> Zostavenie vízie a sled udalostí na jej dosiahnutie. <input type="checkbox"/> Poslanie firmy – základný riadiaci dokument.
Stratégie v Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Základné stratégie v Balanced Scorecard. <input type="checkbox"/> Kritické faktory úspechu vo vzťahu ku konkurencii – smery strategických aktivít. <input type="checkbox"/> Pohyb v portfóliovej matici – zmeny v ukazovateľoch finančnej výkonnosti a úspešnosti. <input type="checkbox"/> Proces naplnenia stratégie – akčný plán.

Strategická mapa riadenia podniku	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Úrovně BSC a tvorba strategickej mapy. <input type="checkbox"/> Zostavenie strategických cieľov. <input type="checkbox"/> Vytvorenie strategickej mapy podľa perspektív. <input type="checkbox"/> Hľadanie príčinných súvislostí.
Metriky a ukazovatele KPI „Key Performance Indicators“ – kľúčové indikátory výkonnosti	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kontrola (audit) metrik a KPI. <input type="checkbox"/> Definovanie metrik a KPI na hodnotenie cieľov. <input type="checkbox"/> Rozklad metrik – ukazovateľ, cieľ a hybná sila. <input type="checkbox"/> Optimálne benchmarkingové hodnoty.
Prínos Balanced Scorecard pre firmu	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Efektívny reporting. <input type="checkbox"/> Riadenie a vyhodnocovanie informácií v reportingu. <input type="checkbox"/> Náčrt ďalších aktivít na realizácii projektu. <input type="checkbox"/> Ideový projekt BSC.
Určenie priorít pre Business Proces Reengineering	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Väzby strategických cieľov, hlavných procesov a projektov. <input type="checkbox"/> Kritické faktory úspešnosti implementácie stratégie a strategických cieľov. <input type="checkbox"/> Predbežné návrhy na redesign procesov.

Výsledkom postupu uvedeného v tabuľke 1 je strategická mapa riadenia, ktorá môže byť zameraná aj na prežitie podniku v čase krízy.



Obrázok 7 Strategická mapa riadenia

ZÁVER

Podnik, ktorý chce prežiť v čase krízy, musí mať vybudovaný riadne fungujúci proces strategického riadenia. Musí vedieť identifikovať tie faktory, ktoré podmieňujú prežitie a úspech podniku a ovládať analytický nástroj, ktorý identifikuje kroky, ktoré budú smerovať k zachovaniu a následne k rastu hodnoty podniku. Bez vhodného strategického nástroja by bol proces ďalšieho rozvoja podniku chaotický a nekoordinovaný. Naplánovaná stratégia nesmie však zostať iba v rovine úvah, pretože jedným z kľúčových faktorov, ktoré odlišujú úspešný podnik od neúspešného, je schopnosť implementovať stratégiu do života podniku. V tomto smere je metóda BSC veľkým prínosom a pomocníkom.

LITERATÚRA

- (1) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2000. *Balanced Scorecard*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- (2) KAPLAN, R. S. 2004. *Strategy Maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, 2004, s. 32.
- (3) NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. 2002. *Výkonnosť a tržní hodnota firmy*. Praha : GRADA Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- (4) HORVÁTHJOVÁ, J., GALLO, P. 2009. *Balanced Scorecard*. Košice : Dominanta, spol. s r.o., 2009, s. 203.
- (5) SUHÁNYIOVÁ, A., HORVÁTOVÁ, J. 2011. Model zavedenia BSC a aplikácia tejto metódy v praxi podnikov. In *Tudományos Mozaik*. 2011, č. 8, s. 167-173. Kalocsa : Tomori Pál Foiskola. ISSN 2063-1227.

Kontakt:

Doc. Ing. Alžbeta Suhányiová, PhD.

PU v Prešove, Fakulta manažmentu
Konštantínova ul. 16; 080 01 Prešov
e-mail: alzbeta.suhanyiova@unipo.sk

Ing. Jarmila Horváthová, CSc.

PU v Prešove, Fakulta manažmentu

Konštantínova ul. 16; 080 01 Prešov
e-mail: jarmila.horvathova@unipo.sk