



### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je strategický systém pre riadenie výkonnosti firmy. Kým v susedných krajinách dosiahol dobré uplatnenie v riadení firiem, Slovensko v tomto smere zaostáva. Ťažko povedať v čom je príčina, prečo je to tak, ale v prvom rade je to asi nedostatok informácií o tomto systéme a slabé presvedčenie manažérov o jeho potrebe. Príčinou môže byť aj to, že sa viac prihliada na BSC ako softvérové riešenie a hľadá sa vhodný softvér. Inou príčinou môže byť aj to, že firmy tento systém nevedia dotiahnuť až do konca a spracujú pre podnik strategické mapy a tým v podstate skončia.

Existujú však riešenia, ktoré vás môžu doviest' k cieľu a nepotrebujú k tomu vynaložiť veľa práce či nakupovať drahé IT pre BSC. Ukážkou môže byť napríklad firma MKEM, ktorá vďaka prezieravosti a študovaniu najnovších poznatkov z tejto oblasti to vyriešila k svojej spokojnosti.

Na obrázku je jedna z mnohých ukážok ako možno hodnotiť plnenie cieľov v BSC. Je to priestorový model, kde možno vidieť, kto sa podieľa na úspešnom smerovaní firmy a kde sa ešte objavujú nedostatky, resp. sa nedosahuje požadovaných hodnôt.

Prepojenie BSC na motivačný systém je výsledným efektom, ktorý môže priniesť firme úspech.

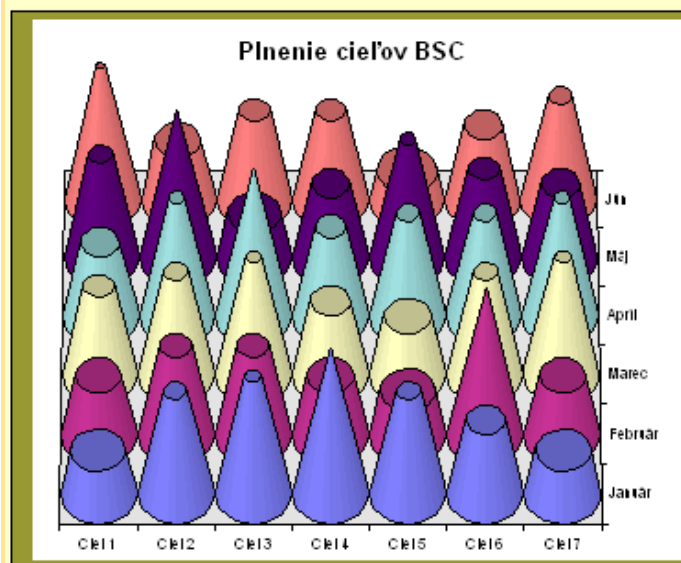
Obrázok znázorňuje plnenie cieľov BSC. Čím je kužeľ špicatejší, tým je plnenie stanoveného cieľa úspešnejšie. Uvedený model je súčasťou systému [EISS](#) - tab. BSC.

### SCHÉMA BALANCED SCORECARD

Tento článok je venovaný problematike Balanced Scorecard. **Prečo práve tejto problematike?** Rozhodli sme sa preto, že v súčasnosti je to najlepšie a najpotrebnejšie, čím by sa mali nielen firmy, ale všetky organizácie zaoberať. Už niekoľko rokov sa zaoberáme touto problematikou, a tak sa Vám pokúsime na týchto stránkach dať návod ako na to, čo Vám to prinesie a čo zaujímavé Vám môžeme poradiť.

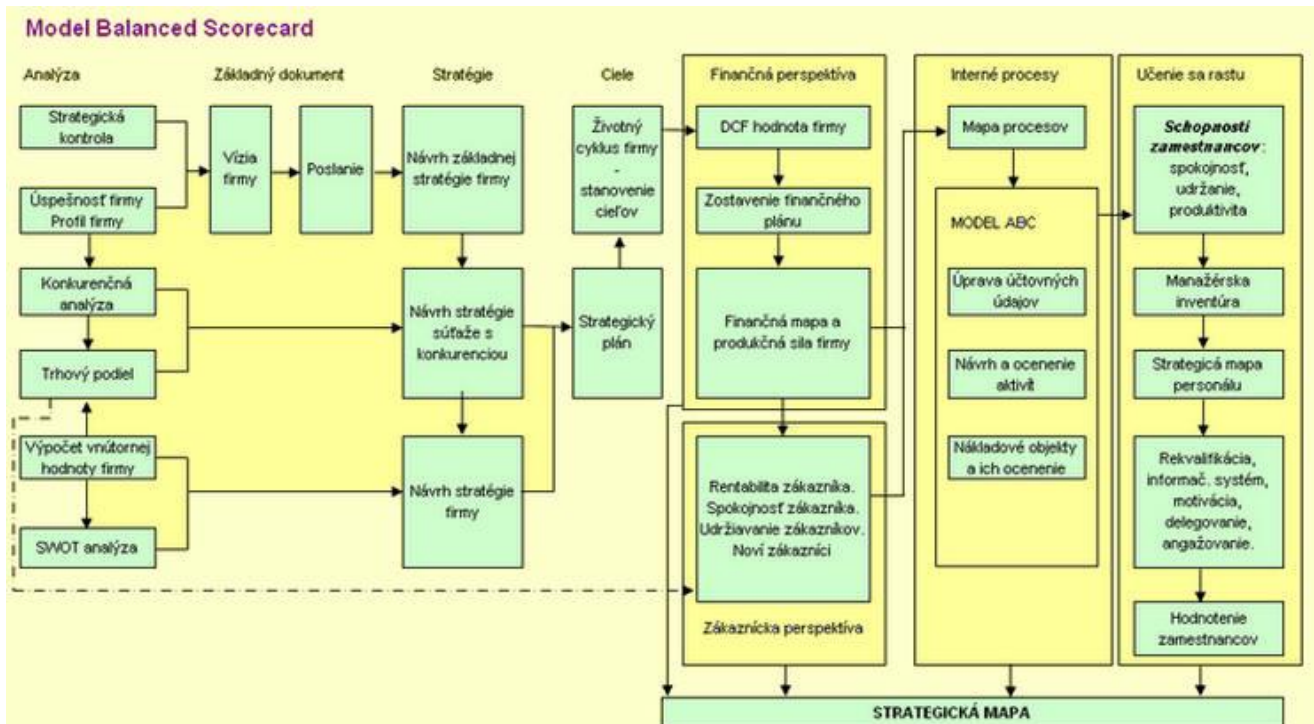
### Balanced Scorecard a tabuľka hodnotenia cieľov

	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Cieľ 1	3	4	6	5	7	9
Cieľ 2	7	6	7	8	10	4
Cieľ 3	8	6	8	10	3	6
Cieľ 4	10	4	5	6	5	6
Cieľ 5	7	3	4	7	8	2
Cieľ 6	5	10	7	7	6	5
Cieľ 7	3	4	8	8	5	7



### MODEL BSC

Na obrázku je znázornený základný model BSC. Je to model systému strategického riadenia organizácie vhodný skoro pre všetky typy organizácií. Tento model je zostavený pre oblasť priemyslu a služieb, ale podobnú štruktúru môžu mať i modely pre potreby bankovníctva, poisťovníctva, riadenia neziskových organizácií a pod.



Postup zostavenia je pomerne náročný a je daný erudovanosťou tvorcu BSC. Najlepšie sa nám osvedčilo, keď pracovnú skupinu vedie skúsený lektor a pracovná skupina v podniku je zložená s vedúcich manažérov týchto oblastí: ekonomika a financie, marketing, výroba - prevádzka, nákup, príp. i ďalších profesií z jednotlivých funkčných okruhov. Nevyhnutná je podpora zo strany majiteľov, v inom prípade sa môže stať, že implementácia BSC neprinesie žiadany efekt. Dĺžka zavedenia je niekoľko mesiacov, uvedenie do plného chodu asi 1 rok.

Čo by bolo vhodné poradiť a aké máme s tým skúsenosti?

Aby BSC plne fungovalo vo firme musí byť spracovaný ideový projekt BSC. Čo taký projekt obsahuje je individuálne pre každú firmu, ale v podstate by mal pozostávať z nasledovných dokumentov:

1. Ciele BSC vo firme a jej prínos pre riadenie.
2. Poslanie a vízia firmy na 1, 2, 3 a 5 rokov.
3. Základná strategická mapa.
4. Ciele, meradlá a hodnoty na obdobie 5 rokov.
5. Kontrolný systém plnenia cieľov.
6. Zoznam zodpovednostných okruhov a akčných plánov.

### Proces zostavovania BSC

Je veľmi zaujímavý postup už tým, že prebieha systémom učenia sa. Lektor musí mať v podstate prehľad o všetkých oblastiach činnosti organizácie. Ideálny lektor by mal byť veľmi rozhladený schopný koncepčne myslieť. Úzka špecializácia môže viesť k nevyváženosti systému BSC. Napríklad som si všimol v praxi, že vetve finančnej perspektívy sa dá obyčajne väčšia váha ako ostatným, pretože je vo firmách veľmi dobre prepracovaná. Takým dobrým meradlom môže byť myslené kritérium, že v danej perspektíve nesmie byť viac ako 5 cieľov a ich meradiel, aby nedošlo k narušeniu rovnováhy systému.

Takým problémom môže byť aj vetva internej perspektívy, kde sa neprimerane vysoký dôraz dá na Activity Based Costing a určujúcim by mal byť predovšetkým smer Activity Based Management. Podobne to môže byť aj vo vetve Potenciál (personál alebo učenie sa rastu), kde sa dá veľký dôraz na systém motivačných faktorov a firma sa zahltí ich vyhodnocovaním a spracovávaním. Preto je vhodné vždy sa držať počtu cieľov a meradiel 5 a tým sa základný model BSC dostane na úroveň vyváženosti a je vhodný na používanie v reportingu. Stojí za uvaženie, či práve tento typ reportu by nemal byť základným pre rôzne porady manažmentu a či by manažment nemal upustiť o množstve rozborov, ktoré dokumentujú len čiastkové závery, ale nedávajú jasný pohľad do budúcnosti.

### Ako pristupovať k hodnoteniu výkonnosti firmy

Otázkou je, kde začať vlastne zostavovanie modelu BSC a ako stanoviť víziu firmy. Po úvodnej analýze a hodnotení sa zostaví slovné vízia firmy. Táto sa postupne premení na čísla formou modelu DFCF - diskontovaný voľný cash flow a vypočíta sa hodnota firmy napríklad metódou NPV. Vhodné je tiež použiť aj výpočet firmy metódou Economic Value Added - EVA a tieto dva výpočty vyhodnotiť. Východiskom by mali byť vždy tržby a podiel na trhu, kde firma chce pôsobiť. Tu je vhodné aplikovať metódy benchmarkingu. Projektované tržby by mali zodpovedať možnostiam trhu. Stanovíme si tržby pre východiskový rok a tempo rastu tržieb i cash flow. Taktiež je vhodné vypočítať veľkosť zisku, na ktorý by sa mala firma zamerať. Napríklad metódou primeraného zisku (publikované v časopise Finanční management. Praha 2005, číslo 1-2). Odtiaľ metódou Target Costing stanovíme odpovedajúce náklady a vypočítame NPV. K tomu potrebujeme ešte poznať veľkosť investícií v jednotlivých obdobiach a odpisy. Vypočítané hodnoty vyhodnotíme a postavíme ako víziu premenenú na hodnoty. Postupne túto víziu potom rozpracovávame do väčších detailov.

## **V čom je prínos BSC v interných procesoch a ich súvis s učením sa rasti**

Interná perspektíva je nadväzuje na perspektívu zákazníku. Robiť poriadok v procesoch formou Activity Based Costing / Management a nepoznať predtým závery zákazníckej perspektívy a čo chce firma dosiahnuť ako celok, je ako niečo vytrhnuté z celku. Síce procesy sa optimalizujú a vyriešia, ale je to vlastne to, čo sme chceli? Asi celkom nie, pretože máme záujem zvýšiť výkonnosť firmy. To je napríklad ako keď si nejaké oddelenie začne robiť svoju prácu bez toho, aby videlo firmu celok, jej ciele a zámery. A koľko firiem to už urobilo? Vynaložili sa na to veľké prostriedky a potom pravdepodobne zistili, že ten efekt z toho až taký veľký nie je.

V čom vylepšuje BSC metodiku ABC/M? Vylepšuje ju v tom, že je cielene usmerňované. Zostavia sa základné procesy, aktivity a činnosti a potom sa dolaďuje personálna štruktúra a strategické miesta vo firme. Keď si vedľa seba postavíte strategickú mapu interných procesov formou ABC/M a priradíte k nej strategickú mapu obsadenia miest vo firme uvidíte firmu v celkom iných súvislostiach. Je len na škodu veci, že sa tieto skutočnosti väčšinou podceňujú.

Tiež je zaujímavá skutočnosť nielen z podcenenia vecí, ale i sprecnenia. Môže sa to stať vtedy, keď napríklad začneme klásť zvýšený dôraz na motivačný systém a hodnotenie zamestnancov. Áno, tento systém je veľmi dôležitý, ale treba si uvedomiť, že BSC je vyvážený systém ukazovateľov a takto k nemu aj pristupovať.

Vytvorením strategickej mapy BSC a jej zavedením do života firmy získate vodiacu niť vášho úspechu. Také niečo dnes firma potrebuje. Každá firma si tvorí svoje stratégie, možno i vytvára oddelenia strategického rozvoja, je potrebné ale dať si pozor, aby neboli vytrhnuté z celku, ale účelne skĺbené formou BSC do jedného celku.

To je len niekoľko našich postrehov zo zavádzania BSC, ale čím viac sa stretávame s praxou, tým viac sa utvrdzujeme v myšlienke, že práve BSC je tá správna vec, ktorá sa má robiť vo firme a treba sa ju naučiť aj správne robiť.

