

MODERNÉ SYSTÉMY RIADENIA ORGANIZÁCIE ZALOŽENÉ NA ZVYŠOVANÍ JEJ VÝKONNOSTI

Ing. Peter Gallo, PhD. – Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou implementácie systému Balanced Scorecard do riadenia podnikov. Uvedený je tu postup jeho implementácie a dôležité aspekty, ktoré je potrebné zohľadniť, aby jeho zavedenie bolo úspešné. Ak chcete zaviesť kvalitný systém BSC v organizácii, musia sa definovať princípy a hodnoty, ktoré sa budú dodržiavať. Následne je možné vytvoriť efektívne fungujúci systém BSC a jeho základné zložky. V príspevku popisujeme postupnosť krokov, ktoré musia tvorcovia systému dodržať, aby efekt z jeho vytvorenia bol čo najväčší. Opierame sa pritom o skúsenosti z implementácie tohto systému do organizácií pôsobiacich na Slovensku, zvlášť v odvetví priemyslu. Navrhovanú metodiku je možné ale aplikovať do ktorejkoľvek organizácie v podnikateľskom, či nepodnikateľskom sektore a verejnej správe.

Kľúčové slová

Balanced Scorecard, implementácia, metriky, finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, procesy, učenie sa rastu, tabuľka BSC, strategická mapa.

Úvod

V súčasnosti je pre úspešné dosahovanie podnikových cieľov nevyhnutné riadiť všetky oblasti podniku daným smerom. Smer je stanovený samotným poslaním a víziou organizácie. K tomu, aby došlo k naplneniu vízie a splnili sa stanovené ciele, je potrebné definovať stratégiu rozvoja organizácie na 3 až 5 rokov. V praxi odporúčaná doba sú 4 roky. Ak toto obdobie skrácujeme, stráca sa prehľad o perspektívach budúceho rozvoja organizácie. Ak sa však aj toto obdobie veľmi predlžuje, zvyšuje sa neistota pri naplňovaní cieľov a nepresnosť pri ich plánovaní. Samotná realizácia stratégie je rozhodujúcim faktorom v nielen v domácom, ale aj medzinárodnom konkurenčnom prostredí.

Problémy s vytvorením a najmä s implementáciou BSC do života podniku má problémy mnoho organizácií. Mnoho z nich ešte stále otáľa a radšej riešia operatívne problémy a nezaoberajú sa svojou budúcnosťou. Aj keby sa však organizácii podarilo určiť zrozumiteľnú a kvalitnú podnikovú stratégiu neznamená to automaticky záruku úspechu. Pre vrcholové vedenie organizácie nie je cieľom vytvoriť stratégiu, ale správne a úspešne ju realizovať. Pomocou pri samotnej realizácii stratégie je práve metóda strategického riadenia a merania výkonnosti Balanced Scorecard. Táto metóda je jedným z nástrojov merania, vyhodnocovania a samotnej realizácie zvolenej podnikateľskej stratégie. Vede ku komplexnému pohľadu na podnik, na jej stratégiu a na to, či ju firma naplňuje (Kaplan, 2007).

Ako správne implementovať systém Balanced Scorecard

Postupov a názorov na to, ako správne implementovať systém BSC je mnoho. Vychádzajúc zo skúsenosti, ktoré sme získali v súvislosti s touto problematikou a konzultáciami s odborníkmi v danom odbore, je vhodné dodržať nasledovný postup:

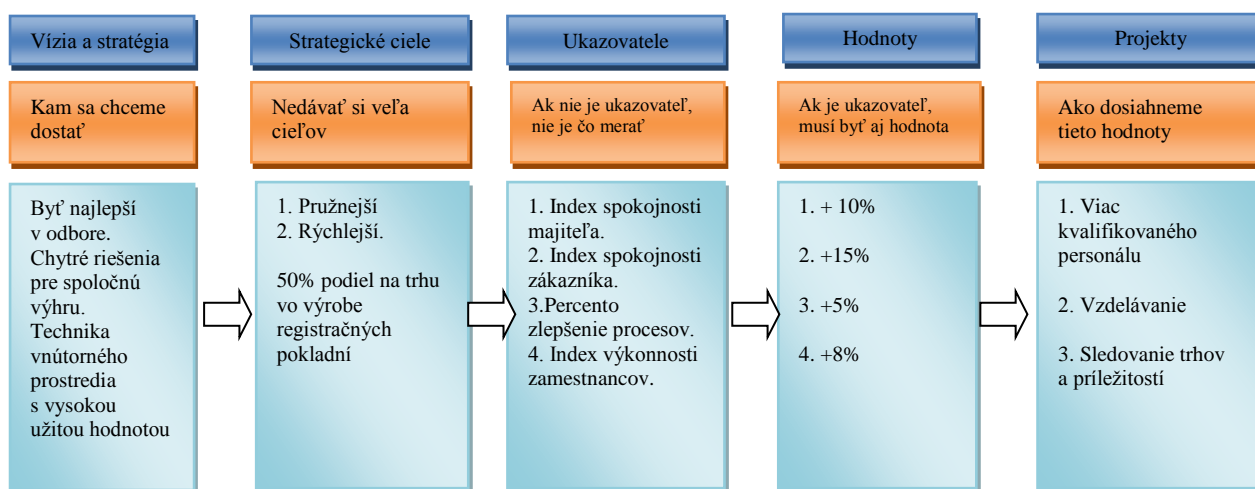
1. Oboznámiť sa s problematikou BSC či už konzultáciami, návštevou vedecko-odborných seminárov, či konferencií, alebo štúdiom odbornej literatúry.
2. Vytvoriť riešiteľským tím a zistiť aktuálny stav strategického riadenia v organizácii.
3. Urobiť SWOT analýzu, definovať základnú stratégiu rozvoja organizácie, navrhnúť potrebné projekty.
4. Analyzovať kritické faktory úspešnosti v rámci organizácie a konkurenčnom prostredí a zostaviť benchmarkingové analýzy.
5. Zistiť pohľady zainteresovaných strán – tvorba, úpravy, pripomienky.
6. Preskúmať poslanie organizácie a aktualizovať ho.
7. Vytvoriť strategickú mapu organizácie.
8. Definovať metriky a ukazovatele a KPI v strategickkej.
9. Zostavenie tabuľky zodpovedností za strategické ciele.
10. Stanovenie benchmarkingových hodnôt.
11. Stanovenie zdrojov informácií.
12. Stanovenie hodnôt strategických cieľov.
13. Priradenie projektov k definovaným cieľom.
14. Zaviesť a implementovať do života firmy.

Metodika tvorby systému strategického riadenia – model

Organizácia spĺňa základné predpoklady pre fungovanie BSC ak:

- si vytvára svoju budúcnosť samostatne,
- je pomerne flexibilná a dostatočne pružne reaguje na zmeny požiadaviek,
- je inovatívna a sústavne hľadá nové cesty k zdokonaľovaniu sa,
- zameriava sa na princípy ako spravodlivosť, integrita a dôvera a snaží sa to maximálne do budúcnosti aj využiť.

Koncept práce a postupnosť krokov možno znázorniť nasledovnou schémou – obr. 1



Obr. 1 Konceptný model BSC

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné a slabé stránky v procese zavedenia systému strategického riadenia a hodnotenia výkonnosti firmy

Pre správne zavedenie BSC v úvodnom kroku je potrebné urobiť SWOT analýzu, ktorá usmerní celý proces tvorby strategickej mapy. Príklad SWOT analýzy a bodové ohodnotenie faktorov analýzy je uvedený v tabuľke 1. V prípade bodového ohodnotenia je potrebné stanoviť výšku bodov pre jednotlivé faktory a následne vyhodnotiť formou strategického postavenia organizácie tak, ako to ukazuje obr. 2.

Tabuľka 1 SWOT analýza a jej bodové ohodnotenie

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Príležitosti	Body	Ohrozenia	Body

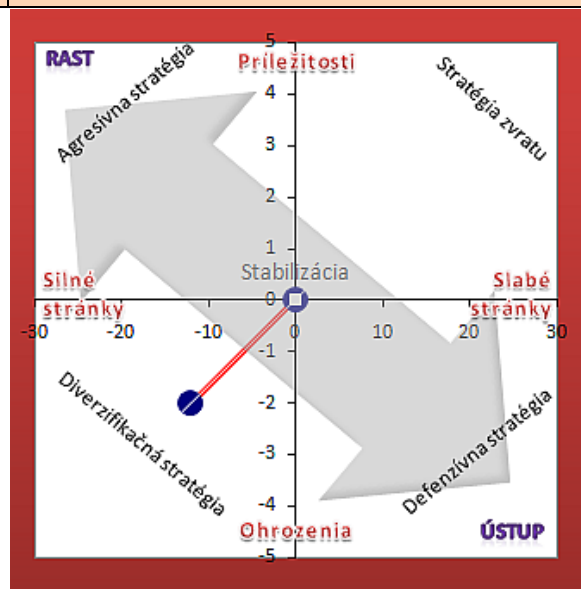
- a) Definovanie smeru strategickej orientácie:

Príklad: SWOT analýza poukazuje do budúcnosti na diverzifikačnú stratégiu. T. j. firma by mala využiť svoje silné stránky na odstránenie ohrození, ktoré má.

- b) Návrh postupnosti krokov k jej realizácii:

Príklad: Pri odstraňovaní o je vhodné dodržať priority a podľa nich zostavovať akčné plány.

V prvej etape by mala organizácia pripraviť projekty, na ktoré sa musí zamerať, aby naplnila úspešne strategické ciele a vyriešiť jednotlivé problémové okruhy, ktoré sa viažu na vytýčenú stratégiu.



Obr. 2 SWO analýza – vytýčenie stratégie

SWOT analýzu je potrebné ešte prehodnotiť a udržiavať v aktívnom stave. Príklad usporiadania projektov podľa bodového ohodnotenia a vytýčenej stratégie (farebne rozlíšené) je v tabuľke 2

Tabuľka 2 Usporiadanie stránok podľa priorit - príklad

Priorita	Faktor	Body
	Starostlivosť o zamestnancov	10
	Pružnosť výroby a odbytu	10
	Nízka fluktuácia	9
	Cenová konkurencia	9
	Odborne znalý manažment	8,5
	Ceny prepravy	7,5

Aktuálne priority pre danú stratégiu sú žlté – silné stránky a hnedé – ohrozenia. Dôležitosť priority vyjadrujú body.

Pre vybudovanie systému strategického riadenia a postupný prechod od merania k riadeniu sa doporučuje tento postup:

1. Definícia alebo preverenie existujúcej podnikovej vízie, poslania a stratégie.
2. Stanovenie výkonových cieľov, čiastkových cieľov a ich meradiel.
3. Postupný vývoj podľa získavaných skúseností.

Ak zhrnieme celkový postup zavedenia výkonového merania, vznikne nasledujúci sled jednotlivých činností a doporučení:

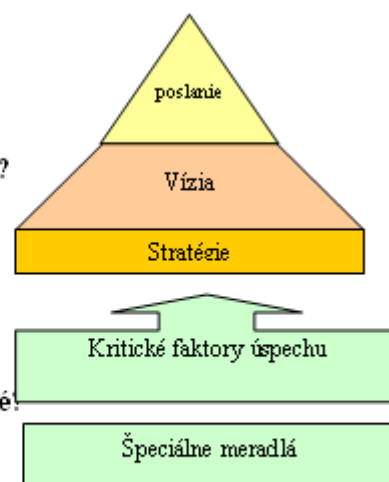
Čo sa očakáva?

Kam podnik smeruje?

Ako to dosiahnuť?

Čo je k tomu potrebné?

Ako máme zmerať správnosť konania?



Obr. 3 Pyramída tvorby BSC

1. Definícia poslania a cieľov:

- zapojte manažerov, výkonných pracovníkov a kľúčové osobnosti,
- stanovte kľúčové faktory, ktoré môžu významne ovplyvniť dosahovanie cieľov,
- priradte aktivity, kľúčové procesy a zdroje pre dosahovanie cieľov.

2. Výkonové meradlá:

- stanovte výkonové meradlá pre každú organizačnú jednotku aj s ilustráciou výsledku, hlavných obmedzení, priorit a čiastkových programov, ktoré nie sú náročné,
- zhromaždite potrebné údaje, úplné a presné, ktoré vykresľujú výkonnosť a podporujú rozhodovanie na rôznych úrovniach,
- prezentujte výkony v užitočnej a ľahko použiteľnej forme.

3. Informácie o výkonoch:

- informácie o výkonnosti použite na ich zlepšenie,
- poskytnite údaje kľúčovým osobnostiam,
- zverejnite program na zlepšenie,
- podporujte postupy efektívneho rozhodovania a riadenia.

4. Rozvoj riadenia výkonnosti:

- prepojte rozhodovanie s kvantifikáciou výsledkov,
- vytvorte motivačný program pre zlepšenie riadenia,
- stanovte meradlá pre kvantifikáciu strategického plánovania a rozhodovania,
- integrujte riadenie výkonnosti s každodennými aktivitami organizácie.

Kritické faktory úspechu firmy

Pri navrhovaní systému BSC je potrebné analyzovať kritické faktory úspešnosti. Tieto faktory nám umožňujú zistiť, čo je v organizácii v poriadku a kde sú jej slabé stránky. Najťažšie v tomto procese je stanovenie práve týchto faktorov a až následne ich ohodnotenie. Preto sa v praxi používajú tabuľky, ktoré majú už tieto faktory stanovené a vychádzajú z poznatkov expertov z praxe. Je to z toho dôvodu, že sa tieto faktory vo väčšine výskumov opakujú a preto takýto etalón faktorov úspešnosti môže pôsobiť na organizáciu a tvorby systému BSC veľmi pozitívne. Príklad vybraných faktorov úspešnosti je uvedený v tabuľke 3. Týchto faktorov môže byť veľmi veľa (aj v stovkách), preto je vhodné obmedziť sa len na tie najdôležitejšie, ktorých obyčajne býva medzi 20 – 30 faktorov.

Tabuľka 3 Faktory úspešnosti - príklad

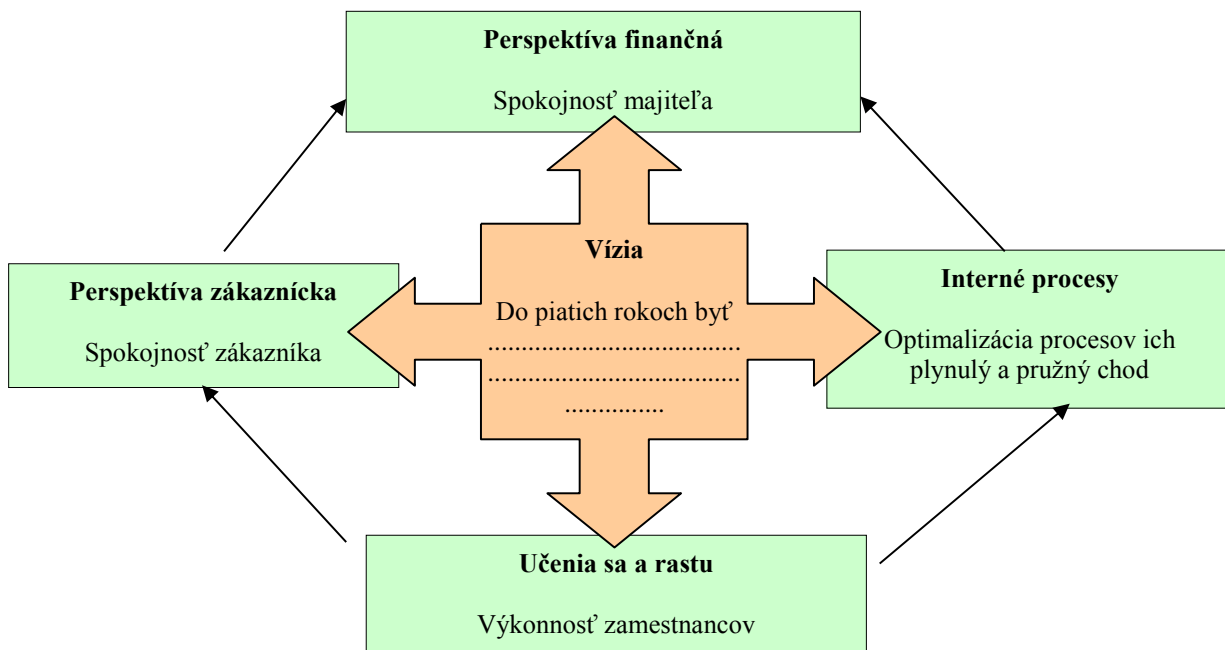
Príklad:

P. č.	Kritické faktory úspešnosti	Stupne hodnotenia kritických faktorov úspechu od (- 5 do + 5)						
		-5	-3	-1	0	1	3	5
1	Nízke prevádzkové náklady							
2	Dobré balenie							
3	Vysoký vlastný kapitál							
4	Ochranné práva, vzorky							
5	Vysoký stupeň inovácií							
6	Vysoká dodávateľská schopnosť							
7	Atraktívny design							
8	Vysoká produktivita							
9	Servis k zákazníkom							
10	Sila na trhu							
11	Motivácia podriadených							
12	Dobré portfólio produktov							
13	Presné dodržiavanie termínov							
14	Controlling							
15	Účinná propagácia							
16	Dobrý servis							
17	Vysoké využitie kapacít							
18	Kvalita služieb							
19	Schopnosť konkurovať cenovo							
20	Dobré informácie a komunikácia							
21	Dobrý styk so zákazníkom							
22	Jednoduchá efektívna organizácia							
23	Dobré poradenstvo zákazníkom							
24	Pružnosť							
25	Široké meradlo služieb							
26	Jednoznačné ciele známe celej firme							
27	Presné riadenie nákladov							
28	Image spoločnosti							
29	Odbornosť a zručnosť							
30	Dobrá odbytová organizácia							

Napríklad medzi slabé stránky podľa nasledovného hodnotenia faktorov úspešnosti patria najmä záporne hodnotené faktory a to jednoznačná známosť cieľov a využitie kapacít. Tu má firma rezervy, ktoré by mala zlepšiť a následne postupovať v zlepšovaní faktorov, ktoré majú najnižšiu hodnotu.

Objasnenie perspektív v systéme strategického riadenia BSC

BSC je založené na 4 perspektívach. Každá z týchto perspektíva má svoj hlavný strategický cieľ, na ktorý by sa mala dobre riadená organizácia sústrediť. Schematicky jednotlivé perspektívy aj s ich hlavnými cieľmi sú uvedené na obr. 4. Z neho je zrejme, že hlavným strategickým cieľom v oblasti finančnej perspektívy je spokojnosť majiteľa, ktorá je obyčajne charakterizovaná ziskovosťou organizácie, alebo ekonomickou pridanou hodnotou. V prípade organizácií vo verejnoprávnom záujme je to vyrovnanie nákladovej a výnosovej stránky cez ukazovateľ Economic Value Added, príp. iný. Tabuľka 4 znázorňuje BSC s týmito ukazovateľmi.



Obr. 4 Schematické znázornenie systému BSC

Zdroj: Kaplan, Norton, 2007)

Tabuľka 4 Tabuľkové vyjadrenie základných strategických cieľov BSC

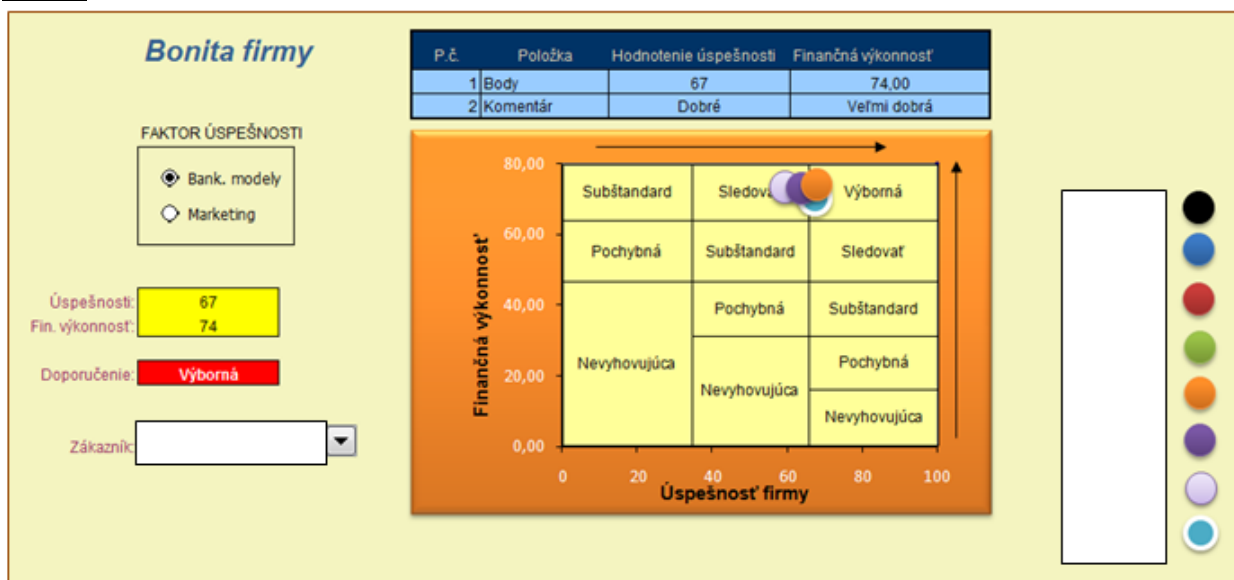
<i>PERSPEKTÍVA</i>	<i>UKAZOVATEĽ</i>	<i>HODNOTA</i>	<i>OPATRENIE</i>
Finančná perspektíva	Spokojnosť majiteľa	% spokojnosti majiteľa	Sledovať cez rast hodnoty
Zákaznícka perspektíva	Spokojnosť zákazníka	% spokojnosti zákazníka	Index spokojnosti zákazníka
Interné procesy	Optimalizácia procesov	% zlepšenia procesov	Zaviesť systém sledovania výkonnosti procesov a identifikovať priority ich zlepšenia (skrytý potenciál rastu)
Učenie sa rastu	Výkonnosť zamestnanca	Index výkonnosti zamestnancov	Zaviesť ukazovateľ a pravidelne ho sledovať a vyhodnocovať

Zdroj: vlastné spracovanie

Finančná výkonnosť firmy a úspešnosť – hodnotenie pohybu firmy v portfóliovej matici

Ďalšou problémov oblasťou BSC je benchmarkingové porovnanie organizácií. Hodnotí sa obyčajne finančná výkonnosť a úspešnosť organizácie. Príkladom môže byť portfóliová matica uvedená na obr. 5.

Príklad:



Obr. 5 Finančná výkonnosť a úspešnosť firmy v rokoch

Zdroj: vlastné spracovanie

Z obrázku je zrejmé, že finančná výkonnosť organizácie je veľmi vysoká. Medzi hlavné ciele vo finančnej perspektíve by malo patriť jej udržanie a možné zlepšenie. Podobne je potrebné vyhodnotiť strategické postavenie podniku v konkurenčnom prostredí.

Vízia a stratégia

Pri určovaní vízie a stratégie organizácie je potrebné v úvode zistiť ako chcú vidieť firmu zainteresované strany. Obyčajne sa to robí ako workshop kľúčovými osobnosťami organizácie. Zisťujú sa ich predstavy o budúcnosti organizácie a to z pohľadu TOP manažmentu, zákazníkov, zamestnancov a dodávateľov. Príklad je uvedený v tabuľka 5.

Tabuľka 5 Pohľady zainteresovaných strán

ROK	TOP manažment, majitelia	Zákazníci
2018	Stabilizácia firmy Udržanie podielu na trhu Znižovanie zadlženosti	Lacné výrobky Stabilná kvalita Nové produkty
2019	Konsolidácia Rast HV a tržieb	Zvyšovanie úžitkových vlastností
2020	Rast HV a tržieb Spoločný podnik	Spoločný podnik
2021	10 . v EU	

ROK	Zamestnanci	Dodávatelia
2018	Vyššie mzdy	Stabilný odber

Lepšie sociálne zabezpečenie
Lepšie pracovné podmienky

Kratšie lehoty splatnosti
Lepšie ceny

2019	Benefity
2020	
2021	

Vízia firmy môže potom vyzerat' napríklad nasledovne:

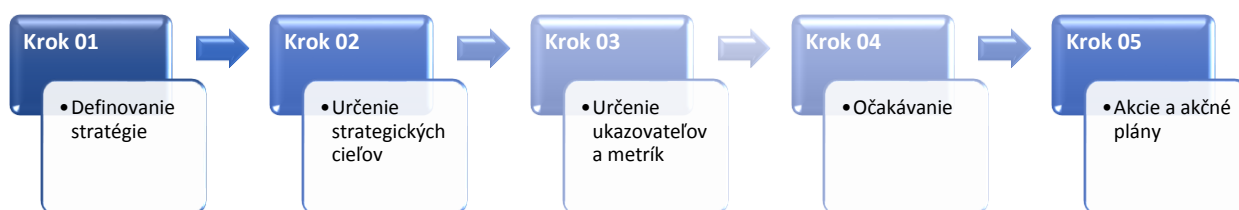
1. rok - Stabilizácia firmy, kladný HV, udržanie podielu na trhu, znižovanie zadlženosti, reštrukturalizácia - org. a pers. zmeny, strategické plánovanie. Lacné výrobky - nižšie ceny, operatívne dodávky. Lepšie sociálne zabezpečenie, lepšie pracovné podmienky, vybavenie prac. pomôckami, prístup riadiacich zamestnancov, informovanosť. Stabilný odber, kratšie lehoty splatnosti, lepšie ceny.

2. rok - Zvyšovanie úžitkových vlastností, rast HV a tržieb, dividendová politika, presadenie sa na nových trhoch.

3. rok - Rast HV a tržieb, spoločný podnik, rozšírenie sortimentu.

5.rok - 10. v EU

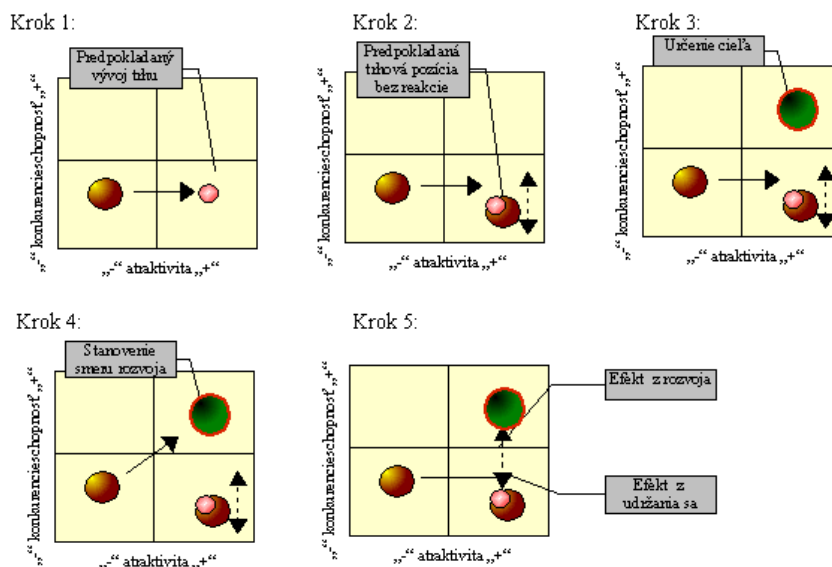
Proces naplnenia stratégie stratégie môže prebiehat' v nasledovných krokoch:



A. VYJASENIE STRATÉGIE, STRATEGICKÉ CIELE

VSTUPY	PROCESY	VÝSTUPY
Aktuálny stratégia	Hľadanie stratégie	Navrhnutá stratégia
Súčasná vízia a podniková stratégia	Trhy a produkty súčasnosť / budúcnosť mriežka produkt / trh trhové potenciály Konkurencioschopnosť očakávania zákazníkov kľúčové schopnosti SWOT	Pochopenie zámerov, vízie a určenie strategického smerovania
METÓDY - analýza dokumentov - rozhovory	METÓDY - workshopy - doplnujúce analýzy	METÓDY - workshop - odsúhlasenie

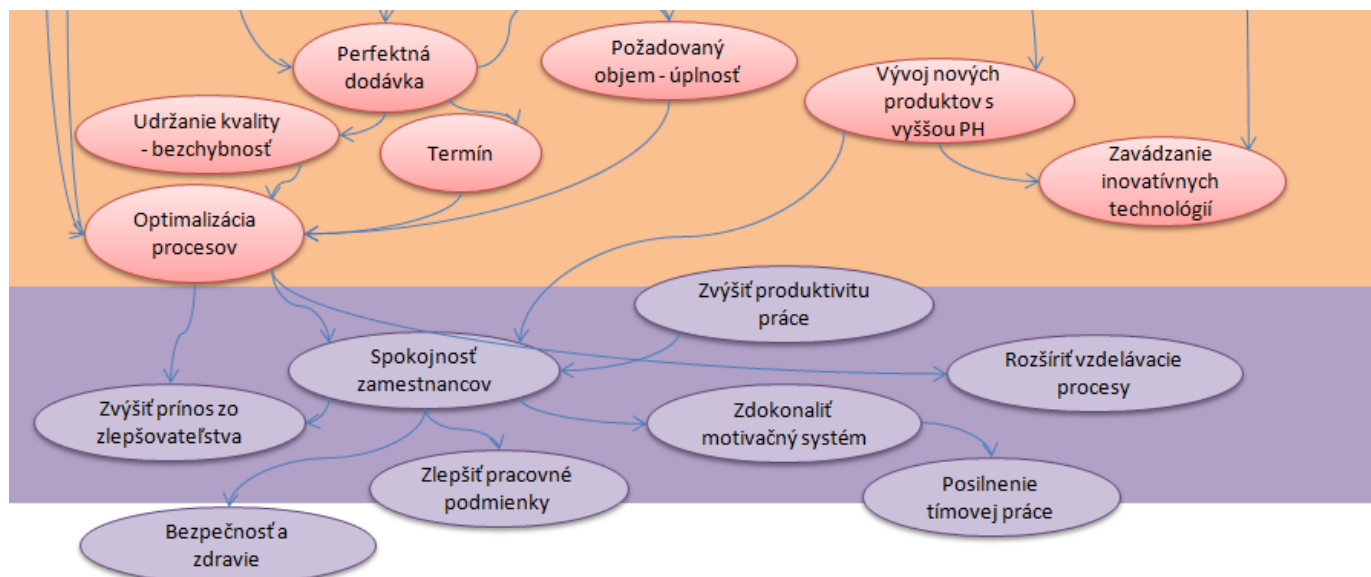
Pre formuláciu stratégie je veľmi účelné použiť metódy marketingu a to matice portfólia založené na atraktivite trhu a konkurencieschopnosti (konkurenčná pozícia) a to BCG alebo GE. Sú veľmi dobrým východiskom pre zmapovanie súčasnej situácie, určenie smeru vývoja a zostavenie strategického plánu. Môžu sa použiť na jednotlivé produkty, produktové skupiny alebo aj celú firmu. Postup formulovania stratégie pomocou týchto portfólií je nasledovný:



Strategická mapa

Vytvorenie strategickkej mapy je jedným z najdôležitejších krokov tvorby systému BSC. Zostavuje ju tím odborníkov zložený z kľúčových osobností firmy, príp. aj z praxe. Vhodné je, ak je tento tím vedený odborníkom pre danú oblasť obyčajne z externého prostredia, či poradenskej firmy. Výsledkom sedení, ktorých môže byť niekoľko je strategická mapa uvedená na obr. 6. Takáto mapa je základom strategického riadenia organizácie a jej zostavenie môže trvať 1 až 3 mesiace.





Obr. 6 Strategická mapa organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Metriky a ukazovatele a KPI v strategickej mape

Na základe navrhnutej strategickej mapy sa zostavujú strategické ciele do tzv. tabuľky BSC. Príklad tabuľka BSC je uvedený v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Príklad tabuľky BSC

Por. č.	Strategický cieľ	Útvar	Meno	Zdroj	Metrika	Výpočet	Benchmark	Optimum
F01	Rast hodnoty firmy							
F02	Rast ziskovosti							
F03	Udržať fixné náklady							
F04	Rast krycieho príspevku							
F05	Znižovanie zadlženosti							
F06	Lepšie využitie kapitálu							
Z01	Zlepšenie cenovej politiky							
Z02	Zvýšenie spokojnosti zákazníka							
Z03	Posilnenie imidžu firmy							
Z04	Rast tržieb z nových zákazníkov							
Z05	Zlepšenie odbytovej štruktúry							
Z06	Udržanie objemu u starých zákazníkov							
Z07	Zlepšenie servisu pre zákazníkov							
P01	Perfektná dodávka							
P02	Udržanie kvality - bezchybnosť							
P03	dodržanie termínov							
P04	Optimalizácia procesov							
P05	Požadovaný objem - úplnosť dodávky							

P06	Vývoj nových produktov s vyššou prid. hodnotou							
P07	Zavádzanie inovatívnych technológií							
U01	Spokojnosť zamestnancov							
U02	Zlepšiť prínos zo zlepšovateľstva							
U03	Zvýšiť produktivitu práce							
U04	Bezpečnosť a zdravie							
U05	Zlepšiť pracovné podmienky							
U06	Zdokonaľiť motivačný systém							
U07	Rozšíriť vzdelávacie procesy							
U08	Posilnenie tímovej práce							

Zdroj: vlastné spracovanie.

V prípade kvalitne spracovaného BSC už analytici, alebo controlléri robia rozklad strategických cieľov a ich metrik do tzv. hýbateľov. Hýbatele majú podstatný vplyv na tvorbu daného ukazovateľa a umožňujú sledovať, či sa strategické ciele plnia efektívne, príp. ich analýzou možno zistiť, prečo sa naplnia a kto je za to zodpovedný.

Použitá literatúra

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2002. Balanced Scorecard. Strategický systém mēření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. Balanced Scorecard. Strategický systém mēření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, S., NORTON, D., 2005. The Balanced Scorecard: Measures, That Drive Performance. [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

FOTR, Jiří, et. al., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GALLO, Peter, 2013. Strategický manažment a controllingové analýzy. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.

GALLO, P., 2008. Balanced Scorecard: Teória a metodika tvorby systému vo firme. Prešov: Dominanta.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.

WAGNER, J. 2009. Mēření výkonnosti. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2924-4