

Navigačný model Balanced Scorecard

Gallo Peter, Gallo, Juraj

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou implementácie systému Balanced Scorecard do riadenia podnikov. Uvedený je tu postup 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

O vytvorenie efektívne fungujúceho sa systému vyvážených ukazovateľov sa snaží mnoho organizácií. Ich trend je stále rastúci a BSC sa snažia zaviesť aj organizácie, ktoré pôsobia verejnom sektore, ako je napr. školstvo, zdravotníctvo, VUC alebo inštitúcie štátnej správy. S jej implementovaním sú však spojené pomerne zložité problémy, pretože BSC bola metóda, ktorá sa prioritne presadila v priemysle a to najmä v oblasti automobilového priemyslu.

Faktory úspechu

Ak chce byť organizácia úspešná, mala by v prvom rade poznať svoje faktory úspechu. Najčastejšími faktormi úspechu sú najmä:

- ✿ pripravenosť k nasadeniu,
- ✿ schopnosť učiť sa,
- ✿ inovačná sila pracovníkov,
- ✿ využívanie informačných technológií,
- ✿ schopnosť trvalého zlepšovania vzťahov
- ✿ zákazníci, dodávatelia.

Ďalej je tiež dôležité:

- ✿ aktívne jednať,
- ✿ byť blízko k zákazníkovi,
- ✿ pružná organizačná štruktúra,
- ✿ dobrá strategická orientácia,
- ✿ výkonný tím.

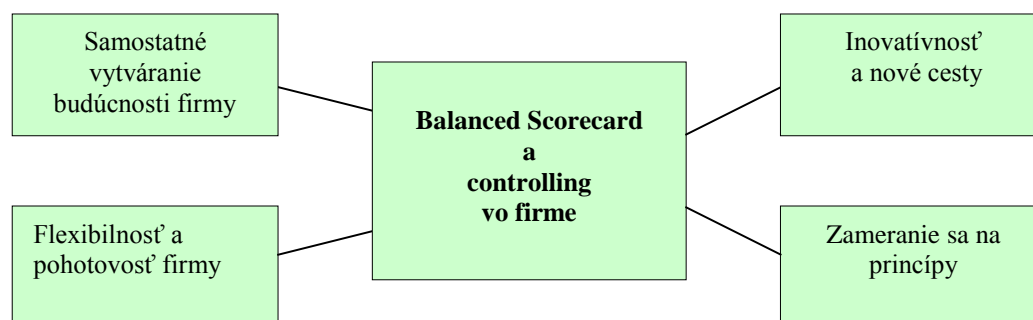
Na úspešnosti je založená aj metodika BSC. Zahrňuje princípy (Kaplan, Norton, 2000), ktoré musí dobre fungujúca organizácia spĺňať a potom je realizovanie BSC menej náročné – tabuľka 1.

Tabuľka 1 Princípy Balanced Scorecard

	PRINCÍP	OBSAH	„+“ a „-“ firmy
1	Svoju budúcnosť si musíte vytvárať samostatne	V novej ekonomickej situácii nie je dôležité optimalizovať to čo firmy 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizácia vie, čo by sa malo robiť. - Organizácia monitoruje príležitosti. - Pozná riziká, ktoré ju ohrozujú. - Minimalizuje náklady spojené s rizikami.
2	Nevyhnutosť byť flexibilný a pohotový	Firma sa musí transformovať na niečo, čo sa bude podobat' 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. Štruktúrou pre prispôbenie sa je sieť.	<ul style="list-style-type: none"> - Má pružnú organizačnú štruktúru. - Reagujete pružne na dopyty zákazníkov. - Pružne sa prispôbujete zmeneným požiadavkám.
3	Inovativnosť a 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Robí správne veci. - Často inovuje. - Je špecializovaná. - Robí menej a poriadne.
4	Zameranie sa na princípy	K týmto princípom patria základné princípy, ktorými sú poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, integrita a dôvera.	<ul style="list-style-type: none"> - Robí poctivo. - Koná spravodlivo. - Jedná úprimne. - Má integrujúce prvky. - Dôveruje okolie firme.

Zdroj: Kaplan, Norton, 2000

Obrázok 1 Schéma integrácie princípov do metodiky Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, Norton, 2000

Pri porovnávaní slovenských firiem so zahraničnými je spravidla najväčší rozdiel vo výkonnosti. Príčinou nie je nízke vzdelanie 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.

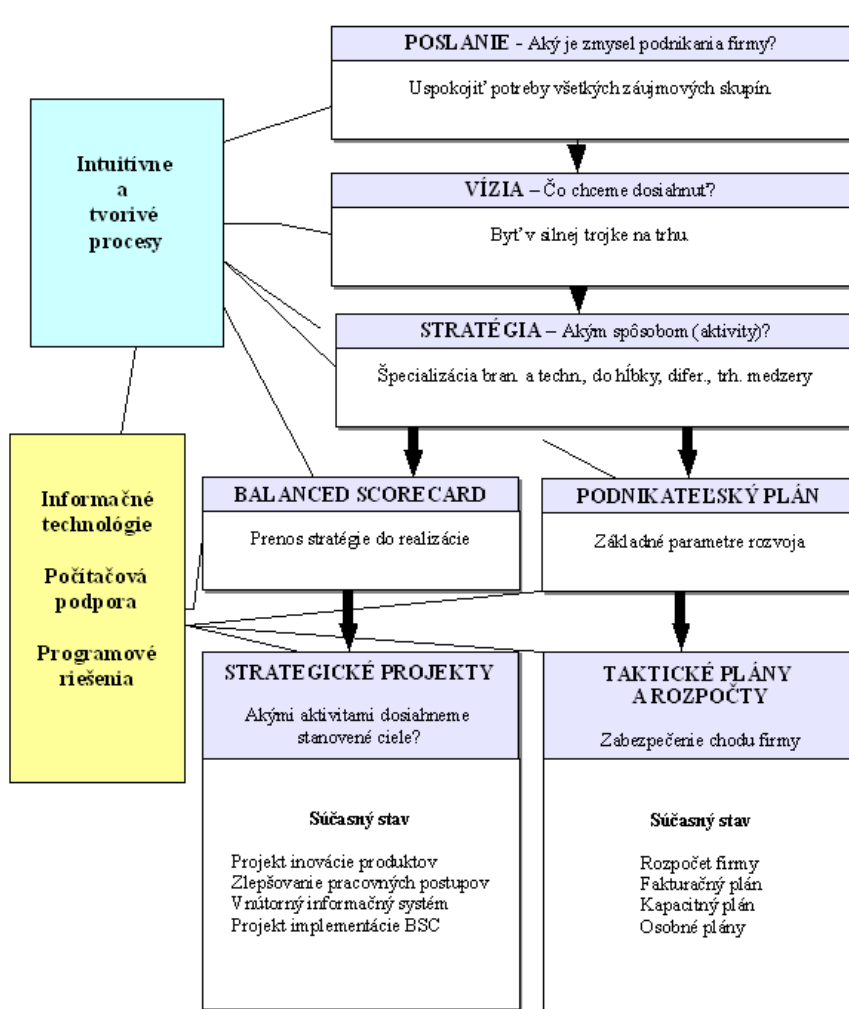
Ak majú manažéri na všetkých úrovniach riadenia správne rozhodovať, musia vedieť vyhodnocovať výkonnosť podniku. K tomuto vyhodnocovaniu potrebujú súbor nástrojov, aby mohli posúdiť súbor aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia a sledovať, ako podnik postupuje pri plnení stanovených cieľov. Tento súbor nástrojov poskytuje manažerom Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku), ktorý prevádza vízie a stratégie podniku do uceleného a zrozumiteľného súboru meradiel finančnej a nefinančnej výkonnosti.

S pomocou BSC sa dajú realizovať podnikové vízie. Pracovníci na všetkých úrovniach môžu pracovať veľmi cielene. Pomocou BSC sa dajú spojiť dlhodobé ciele a faktory významné pre podnik s ročnými rozpočtami. Okrem finančných cieľov sa využívajú aj ukazovatele pre orientáciu na zákazníka, pre realizáciu podnikových procesov a potenciálov pracovníkov. Najmä silne rastúce a inovatívne podniky získavajú pomocou BSC vyvážený systém cieľov pre svoje riadenie. Pri stanovovaní cieľov je potrebné mať na mysli aj faktory úspechu podniku.

Navigačný model realizácie konceptu Balanced Scorecard

Na základe schémy zostavte jednoduchý navigačný model realizácie konceptu Balanced Scorecard vo vašej firme a zaznamenajte doň na základe uvedených otázok podstatné skutočnosti.

Obrázok 2 Navigačný model Balanced Scorecard

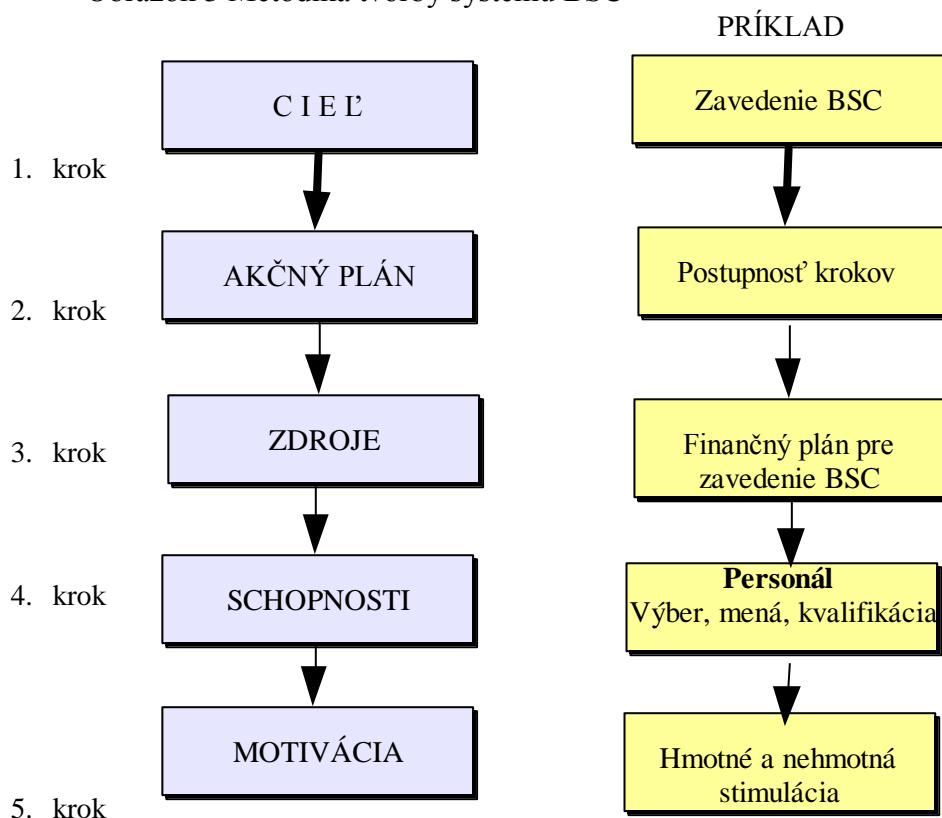


Zdroj: vlastné spracovanie

Metodika tvorby systému Balanced Scorecard

Pri tvorbe systému Balanced Scorecard je potrebné dodržiavať určitý metodický postup. Tvorba tohto systému je o to náročnejšia, že integruje pod jeden bod odborné poznatky z rôznych smerov ako ekonomiky, controllingu, marketingu, strategického riadenia či personalistiky. Z toho dôvodu je potrebné pristupovať k riešeniu tohto modelu systematicky a veľmi citlivo.

Obrázok 3 Metodika tvorby systému BSC



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Ak vynecháte niektorý z týchto krokov môžu vám vzniknúť v procese tvorby a implementácie systému BSC nasledovné situácie: strach, frustrácia, chaos, nie príliš veľká zmena, zmätok. Zamýšľaný koncept splníte naplnením všetkých piatich krokov. Z tohto pohľadu je potrebné pristúpiť i ku konceptu BSC vo firme.

Postupnosť krokov zavedenia BSC

V nasledovnej časti je uvedený prehľad základných, krokov, ktoré je potrebné urobiť, aby mohlo byť BSC implementované do činnosti firmy:

Cieľ: Implementácia Balanced Scorecard do organizácie

Metodika: Implementácia prebieha pod odborným dohľadom lektora - špecialistu na BSC, ktorý celý proces zavedenia manažuje. Pracuje sa vždy v určitom tíme, ktorí tvoria pracovníci, ktorí sa potom podieľajú na jeho implementácii. Zloženie tímu môže byť premenlivé - podľa potrieb a požiadaviek implementujúcej firmy. Firma ale vymenúva jedného vedúceho tímu, ktorí zodpovedá zo strany firmy za zavedenie BSC

Dĺžka trvania: 3 – 6 - 9 až 12 mesiacov v závislosti od požiadaviek a veľkosti firmy.

Proces tvorby a implementácie systému prebieha v 10. etapách, ktoré samozrejme možno prispôsobiť a upraviť podľa vzniknutých požiadaviek organizácie. Typový postup možno vymedziť nasledovne – tabuľka 1.

Tabuľka 1 – Typový postup tvorby a implementácie systému BSC

P.č.	Aktivita	Termín	Zodpovedný	Náklady
1.	Oboznámenie sa s metodikou BSC, vyjasnenie si úloh a pozícií v tíme. Osvojenie si základných téz BSC.			
	Objasnenie významu perspektív a vízia firmy.			
	Vízia a stratégia - akú chcú vidieť firmu záujmové skupiny.			
	Podnikateľská filozofia - poslanie firmy, misia.			
2.	Vyhodnotenie a spracovanie vízie firmy a jej poslania. Schválenie pracovným tímom pre BSC.			
	Strategická kontrola - dotazník a jeho vyhodnotenie, identifikovanie slabých miest firmy.			
	Spracovanie podkladov pre spracovanie stratégie firmy. Obsah a forma strategického plánu.			
	Návrh stratégie firmy.			
	SWOT analýza firmy - dotazník a vyhodnotenie, profil schopností firmy. Kritické faktory úspešnosti.			
3.	Vyhodnotenie a pripomienkovanie strategického plánu. Schválenie strategického plánu v tíme.			
	Identifikovanie slabých miest firmy a návrh akčných plánov na ich odstránenie vrátane kritických faktorov úspešnosti.			
	Životný cyklus firmy - ciele a stratégie pre stanovený cyklus.			
	Identifikovanie konkurenčnej pozície a výpočet trhového podielu 0 - súčasné obdobie.			
	Stanovenie veľkosti trhového podielu na konečné obdobie 3 resp. 5 rokov.			
	Stanovenie kritických miest pre jeho zvýšenie a návrh akčných plánov.			
	Stanovenie súčasnej a budúcej hodnoty firmy - vízia v číslach.			
4.	Proces Balanced Scorecard - objasnenie a metodika.			
	Obsah firemnej analýzy - firemná analýza súčasného stavu.			
	Finančná perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.			
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC vo finančnej perspektíve.			
	Finančný plán ako hlavný nástroj finančnej perspektívy - jeho tvorba a použitie.			
	Hodnotenie výsledkov finančnej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.			

5.	Zákaznícka perspektíva firmy - strom ukazovateľov a ich význam - ciele, hýbatele. Výpočet projektovaných hodnôt.			
	Prepojenie systému controllingu na systém BSC v zákazníckej perspektíve.			
	Marketingový plán ako hlavný nástroj zákazníckej perspektívy.			
	Hodnotenie výsledkov zákazníckej perspektívy - reporting pre vedenie, vyhodnocovanie a riadenie odchýlok.			
6.	Perspektíva interných procesov - metodika a obsah.			
	Strom ukazovateľov pre jednotlivé etapy - ciele, hýbatele.			
	Manažérska výsledovka - ako reporting pre interné procesy.			
	Activity Based Costing / Management - obsah, metodika, možnosti zavedenia vo firme.			
	Analýza procesov, aktivít činností.			
	Transformácia účtov a stredísk do procesov, analýza organizačnej a účtovnej štruktúry firmy.			
	Mapa procesov a zostavenie procesných kariet.			
7.	Vyhodnotenie ABC vo firme, možnosti jej zavedenia - prípravné riešenie formou			
	manažérskej výsledovky a vyhodnotenie výsledkov firmy.			
	ABC - prepojenie na informačný systém firmy.			
	Vyhodnotenie kariet procesov, prehodnotenie činností, aktivít a procesov.			
	Systém cieľov, hýbateľov a ukazovatele interných procesov . Zber a vyhodnocovanie dát.			
8.	Zavedenie perspektívy učenia sa rastu do firmy - obsah, metodika.			
	Analýza problémov v tíme, veľkosť tímu, tímové role. Meradlá výkonnosti tímov - stanovenie optimálnych hodnôt.			
	Formulár pre hodnotenie uchádzačov pre prácu v tíme.			
	Dotazník motivácie pracovníkov. Vypracovanie motivačného systému firmy pre každú skupinu.			
	Možnosti zavedenia systému MBO a metódy hodnotenia pracovníkov modifikované na systém BSC.			
	Manažérske hodnotenia pracovníkov, manažérska inventúra, identifikácia kritických personálnych miest. Portfólio pracovníkov - pyramída rastu a motivačný systém.			
9.	Spracovanie výsledkov do záverečného dokumentu.			
	Návrh procesu zavedenia prostredníctvom pracovníkov pracujúcich v tíme BSC do života firmy.			
	Priebežné vyhodnocovanie a kontrola výsledkov.			

10.	Zabezpečovanie funkčnosti Balanced Scorecard a udržiavanie v prevádzkyschopnosti.			
	Reporting pre vedenie.			

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Postup uvedený v tabuľke je typový, s ktorým sa väčšinou stretávame v praxi. Tento sa následne upravuje do podoby tej ktorej organizácie v zmysle jej požiadaviek a potrieb v súlade s víziou a strategickou orientáciou organizácie.

Ako prebieha tento proces z pohľadu harmonogramu prác je možné vidieť v tabuľke 2. Aktivity na tvorbe systému BSC vychádzajú z dĺžky realizácie 12 mesiacov.

Tabuľka 2 Harmonogram prác na systéme BSC

P.č.	Aktivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Oboznámenie sa s metodikou BSC, úlohy, tím												
2	Vízia, strategický plán, SWOT												
3	Vyhodnotenie, životný cyklus, konkurencieschopnosť, trhoví podiel												
4	Finančná perspektíva, finančný plán – vízia												
5	Zákaznícka perspektíva, marketingový plán												
6	Interné procesy, manažment procesov												
7	Activity Based Costing / Management, resp. procesné riadenie												
8	Perspektíva učenia sa rastu, motivačný systém												
9	Záverečné práce, ukončenie, reporting												

Zdroj: *vlastné spracovanie*

V priebehu tvorby a implementácie systému BSC je potrebné naplánovať aj výdavky spojené s prácami na tomto systéme. Ich výška závisí nielen od kvality externých poskytovateľov týchto služieb. Iná cena a pomerne vyššie bude od renomovaných svetových firiem a iná je od domácich firiem. Výsledok môže byť ale rovnaký, preto je vhodné pred tvorbou tohto systému preveriť si kvalitu a vhodnosť dodávateľov a čo bude výsledkom ich práce.

V tabuľke 3 sú uvedené položky výdavkov, ktoré môžu vzniknúť v súvislosti s tvorbou systému BSC. Sú to typové položky a je možné, že podľa dodávateľov sa môžu odlišovať. Potrebné je ale upozorniť, že ak sa rozhodnete pre takýto systém, je dobre urobiť benchmarkingové hodnotenia kvality dodávateľov aj z tohto pohľadu a vyhodnotiť ich napríklad metódou fuzzy logiky.

Tabuľka 3 Finančný plán a výdavky spojené s tvorbou systému BSC

<i>P.č.</i>	<i>Položka</i>	<i>Jan</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Apr</i>	<i>Maj</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Aug</i>	<i>Sep</i>	<i>Okt</i>	<i>Nov</i>	<i>Dec</i>
1	Mzdové náklady a odvody												
2	Materiálové náklady												
3	Spracovanie projektov												
4	Cestovné náklady												
5	Spoje, komunikácia, preklady												
6	Informačné technológie												
7	Poradenstvo, konzultácie												
...												
												
	CELKOM												

Pre úplnosť ešte uvádzame typickú zostavu projektového tímu, ktorí odporúčame organizáciám vytvoriť, aby proces BSC prebehol efektívne a kvalitne.

Tabuľka 4 Zloženie implementačného tímu:

<i>P.č.</i>	<i>Meno a priezvisko</i>	<i>Funkcia</i>	<i>Oblasť BSC</i>
1			garant
2			spolugarnat
3			controlling, reporting

<i>P.č.</i>	<i>Meno a priezvisko</i>	<i>Funkcia</i>	<i>Oblasť BSC</i>
4			ekonomika, financie
5			marketing, strategické riadenie
6			výroba, prevádzka
7			nákup
8			informačné technológie
9			personalistika
10		 ďalšie dôležité oblasti, ktoré je potrebné zohľadniť.

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Záver

Záverom možno uviesť, že ak proces návrhu a implementácie prebehne úspešne, možno očakávať aj budúce úspech organizácie. Metódou ako to zistiť, je dôkladné porovnanie plánu a skutočnosti. Ak sú odchýlky od strategických cieľov do 5%, možno považovať za projekt excelentný a takisto aj strategické riadenie organizácie. Akceptovateľná je hodnota do odchýlky 20% v negatívnom zmysle a 10% v pozitívnom smere. Ak sú odchýlky mimo tohto rozsahu, stanovené ciele boli nereálne alebo vykonávatelia nezvládajú ich plnenie a je potrebné riešiť dané odchýlky. Ani pozitívne odchýlky z pohľadu controllingu nie sú priaznivé, pretože manažment nevie riadiť organizáciu i napriek tomu, že sa jej darí. To je ako ísť autom 170 km / hod. tam, kde je povolená rýchlosť 130 km /hod., čo vedie k budúcim problémom napr. s políciou. Podobne je to aj v organizáciách, nasleduje stres, nezvládanie situácií, zmeny a rôzne ďalšie problémy.

Úspešná organizácia je tá, ktorá splní ciele, ktoré si stanovila s max. 5 % odchýlkou a v priebehu niekoľkých rokov naplní víziu, ktorý si dala.

Použitá literatura

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

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. Balanced Scorecard. Strategický systém měření 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. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2924-4