

Inovácie v systéme Balanced Scorecard

Inovation System in the Balanced Scorecard

Ing. Peter Gallo, PhD., doc. Ing. Peter Gallo, CSc., Fakulta manažmentu PU v Prešove

Abstrakt: Balanced Scorecard je systém riadenia výkonnosti organizácie. Proces riadenia je veľmi rozmanitý, preto aj systém BSC môžeme považovať len za jeden z moderných systémov riadenia, ktorý je v praxi pomerne úspešný. Vo svojej histórii prešiel už niekoľkými zmenami a inováciami. Podstatný vplyv na jeho vývoj má aj procesné riadenie, ktoré ho obohatilo o nové prvky a postupy. Sú to predovšetkým interné procesy, ich náklady a optimalizácia.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard, procesy, inovácie.

Abstract: Balanced Scorecard is a performance management system business. Driving is a very specific process. Therefore, the system can be BSC considered one of modern management systems, which is very successful in practice. In its history, has undergone several changes and innovations. Process management has enriched him about the new features and practices that improve the quality of BSC. It is all about process optimization, cost and internal relations.

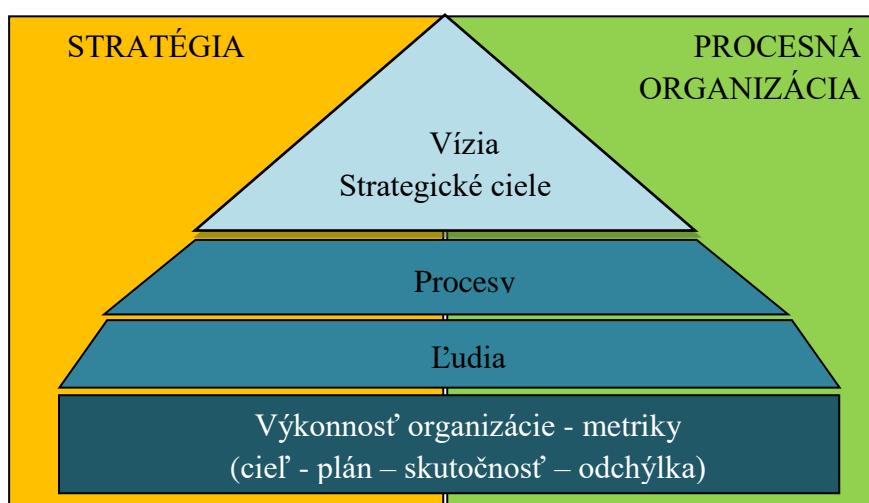
Key words: Balanced Scorecard, Process, innovations

Úvod

Dnešná doba je charakterizovaná poklesom výkonnosti ekonomiky a zhoršovaním finančných výsledkov podnikateľských subjektov. Podobne sa prejavuje aj v nepodnikateľsky orientovaných subjektoch. Preto mnohé organizácie hľadajú nové cesty riadenia a nové možnosti ovplyvňovania ekonomiky a financií v organizácii. Pomerne často k tomu využívajú aj strategický systém riadenia výkonnosti firmy Balanced Scorecard (BSC). Jeho používanie v praxi na Slovensku je stále skôr sporadické, ako cieľavedomé. Mnohokrát je spojené so softvérovými aplikáciami a menší dôraz je kladený na človeka a jeho manažérske schopnosti. Tí, ktorí tento proces riadenia analyzovali hlbšie, neskôr zväčša menia svoje názory. Uvedomujú si, že BSC nie je len softvér, ale je to systém riadenia založený na tímovej práci a realizácii cieľov. Úspešnejšie firmy, ako napr. Elcom, dotiahli tento systém až do etapy odmeňovania a rozvoja hýbateľov cieľov. Iné organizácie, ako napr. SBD Košice II. ho realizujú v plnej šírke, čo zvyšuje úspešnosť organizácie a skvalitňuje systém riadenia. V riadení dochádza k podstatným zmenám, ktoré môžu byť už na 3.– 4. inovačnom stupni, ba ja vyššie (3. stupeň - zmena kvality racionalizáciou procesov a produktov, 4. stupeň - nový variant produktu modernizáciou čiastkových funkcií (Gallo, 2012, str. 14)).

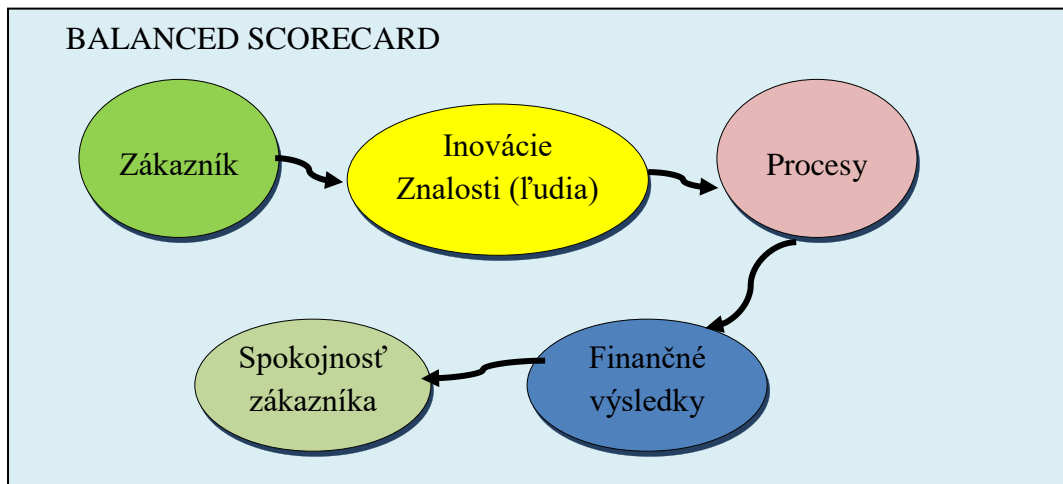
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metodika postavená na vízii a štyroch perspektívach organizácie: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa rastu a rozvoja organizácie. Tieto perspektívy známe najmä z prác tvorcov tejto teórie (Kaplan, Norton) sú zvolené veľmi prezieravo a cieľavedome. Pokusy o rozšírenie týchto perspektív skončili obyčajne bezúspešne. Ako príklad môžeme uviesť jadrovú elektrárňu, kde sa javí ako dôležitá aj perspektíva jadrovej bezpečnosti. Ak však implementujete túto perspektívu, zistíte, že je nadbytočná a plne ju zastupujú posledné dve perspektívy a to interné procesy a učenia sa rastu. Podobne to môže byť aj pri perspektíve týkajúcej sa nakupovania a dodávok. Na obr. 1 je možno vidieť prepojenie stratégie, procesov a výkonnosti firmy. Na obrázku č. 1 je možno vidieť, že stratégia firmy je úzko prepojená nielen na ľudí, ale aj na procesy.



Obrázok č. 1 Stratégia – proces – výkonnosť
Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

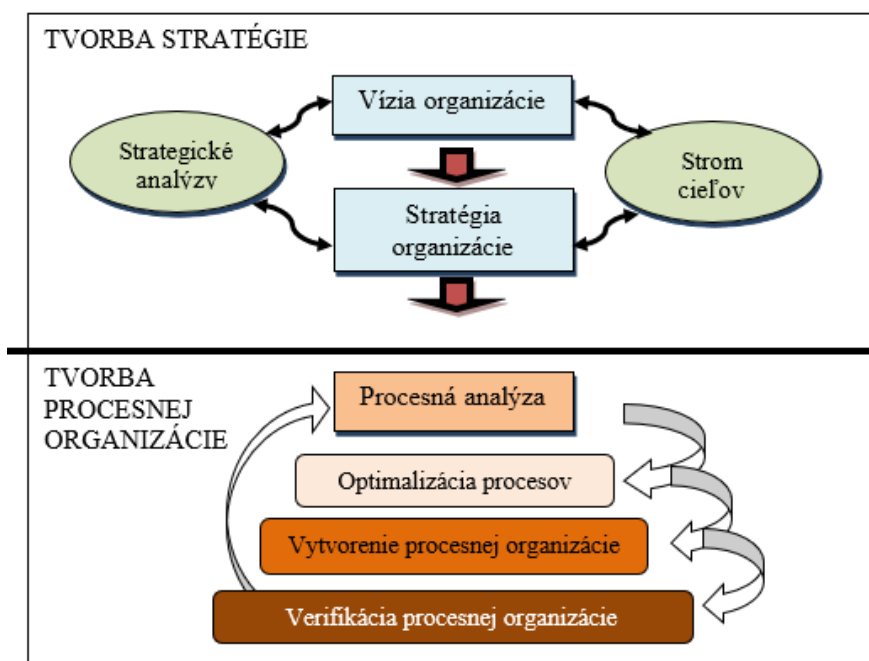
Ak sa na toto prepojenie pozrieme procesom inovácie, vidíme, že inovácie sú veľmi úzko spojené so znalosťami. Len znalosti, skúsenosti a praktické aplikácie vnášajú do Balanced Scorecard nové prvky a postupy. Inovácie nemusia stimulovať len zákazníka, ale na prvom mieste môže byť aj ekonomika a financie. Musia byť ale úzko prepojené na strategické ciele a systém odmeňovania, pretože ich realizácia nemusí byť úspešná. Tieto súvislosti dokumentuje obrázok č. 2 - Prepojenie inovácií na Balanced Scorecard.



Obrázok č. 2 Prepojenie inovácií na Balanced Scorecard
 Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Procesné riadenie

Procesné riadenie je možné podobne ako Balanced Scorecard skúmať v rôznych rovinách, a to manažérsky, kedy manažérov zaujíma najmä nákladová štruktúra a optimalizácia procesov, resp. zvyšovanie ich potenciálu využitia, alebo až do podoby workflow a podrobnej procesnej analýzy. Aj v tejto etape je dobré riadiť sa známym výrokom významného predstaviteľa manažmentu Petra Druckera, ktorý hovorí: „Najskôr robme správne veci a až potom ich robme správne“. Podobne je to možné aplikovať v metodike Balanced Scorecard, kedy niekedy postačuje načrtnúť hlavné procesy a aktivity, ich nákladovosť a prepojenosť na ciele organizácie a až potom uskutočňovať procesnú analýzu. Uvedenú skutočnosť dokumentuje obrázok č. 3 - Prepojenosť BSC a procesnej analýzy pri tvorbe procesne riadenej organizácie.



Obrázok č. 3 Prepojenosť BSC a procesnej analýzy pri tvorbe procesne riadenej organizácie
 Zdroj: vlastné spracovanie na základe odbornej literatúry

Procesné riadenie a Balanced Scorecard

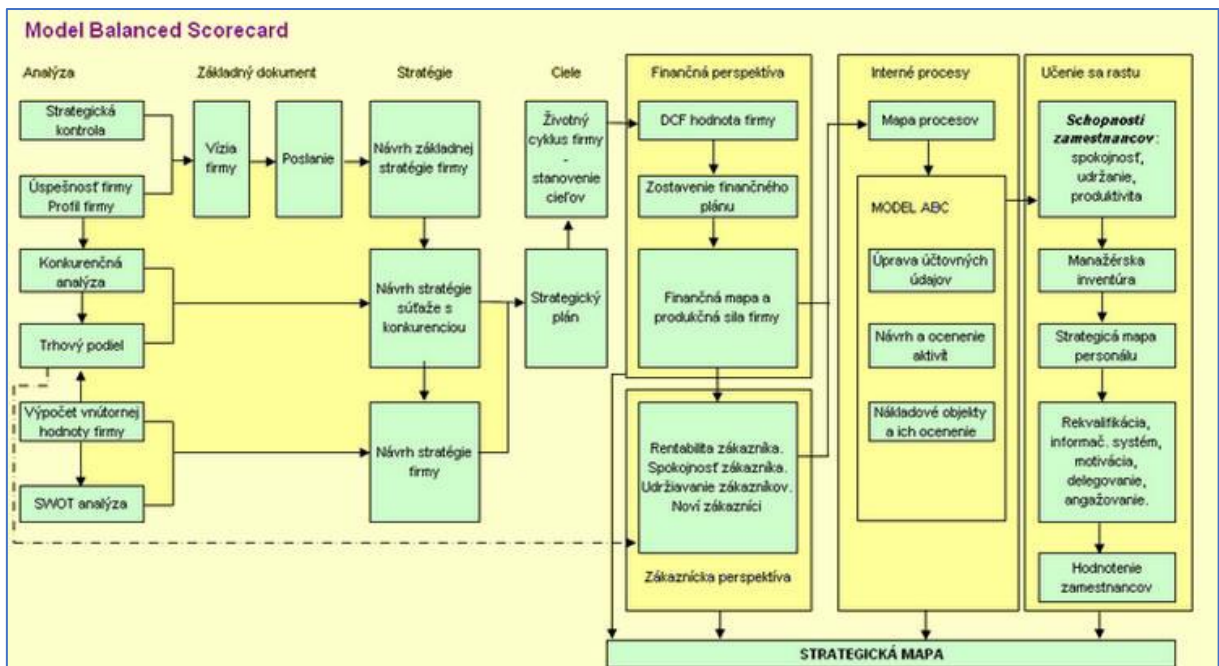
Ak si poznatky dokumentované na obr. 3 preniesieme do praxe, vzniká nám tzv. maticová tabuľka BSC a procesy – obrázok č. 4. Táto tabuľka vystupuje ako významný nástroj riadenia v Balanced Scorecard a je výborná pre potreby riadenia firmy. Manažéri tu majú na jednom mieste sústredené informácie o tom, kam smeruje organizácia a či dochádza k naplneniu vízie. Na druhej strane tu majú procesy vyznačené slabé miesta a potenciály zvyšovania výkonnosti s uvedením nákladovej stránky daného procesu. Tým sa na jedno miesto integrujú informácie potrebné pre riadenie a manažéri nepotrebujú množstvo tabuliek a reportov pre to, aby zmonitorovali súčasný stav a perspektívu rozvoja organizácie. Týmto sa táto inovácia v systéme BSC, postavená na procesnom riadení, stáva významným nástrojom riadenia. Riadenie je naďalej postavené na výborných znalostiach a schopnostiach manažérov vedieť správne interpretovať výsledky a robiť primerané rozhodnutia – obrázok č. 4.

KÓD	PROCES	% plnenia	Zvyšovať hodnotu	Zvyšovať ziskovosť	Znižovať výrobnú	Zvyšiť spokojnosť	Zvyšiť efektívnosť	Podporiť predaj tovaru	Perfektný nákup	Zefektívniť výber tovaru	Zlepšiť cenovú politiku	Zdokonalíť komunikačný	Zdokonalíť motivačný	Zaviesť systém kariérneho
			družstva	spotrebu	zákazníka	využívania nák. kariet	s vyššou maržou	P01	P02	P13	U01	U09	U10	
HP01	Prieskum trhu	35%	8	5		6							...		
HP02	Nákup	60%	8	5	3	6	7	7			5		...	5	
HP03	Logistika	85%	8						8	7	5		...		
HP08	90%	8	5	3				8	7	5		...		
RP01	Strategické riadenie	100%	8			6	7	7					...		
RP02	Riadenie zmien a rizík	87%							8	7	5		...	5	
RP03	Riadenie a plánovanie	76%						7			5	3	...		
RP07	89%	8			6			8	7	5	3	...	5	
PP01	Marketingová komunikácia	60%					7	7	8	7	5		...	5	3
PP02	IKT	94%	8	5	3		7		8	7	5		...	5	
PP03	Správa majetku	78%	8										...		3

Obrázok č. 4 Matica Balanced Scorecard - procesy

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre úplnosť uvádzam ešte komplexný model BSC so zakomponovaním procesného riadenia – obrázok č. 5.



Obrázok č. 5 Komplexný model Balanced Scorecard s prvkami procesného riadenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Príspevkom sme chceli poukázať na možnosti inovácie metódy strategického riadenia výkonnosti organizácie založenej na Balanced Scorecard z pohľadu procesného riadenia. Jeho implementácia do praxe je pomerne náročná, ale poskytne organizácii kvalitný nástroj riadenia. To sú ďalšie možnosti skvalitnenia a inovácie BSC založenej na procesoch.

Pokračovanie inovácií v tejto oblasti je ďalej možné intenzívnym prepojením systému BSC na systém odmeňovania, systém hýbateľov cieľov a zvyšovania efektívnosti procesov z pohľadu BSC.

Použitá literatúra

- GALLO, P. 2008. Balanced Scorecard – Teória a metodika tvorby systému vo firme. Prešov: Dominanta, s. 167
- GALLO, P. 2006. Strategický controlling. Prešov: Dominanta, s. 91
- GALLO, P. 2011. Activity Based Costing – Zostavenie a implementovanie procesnej kalkulácie do firmy. Prešov: Dominanta, s. 76
- GALLO, P. 2012. Projektový controlling. Prešov: Dominanta, s. 170