

Multidimenzionálne pôsobenie Balance Scorecard vo výrobnom podniku

Katarína Teplická¹

Multidimensional effect of the Balance scorecard in a manufacturing corporation

This paper gives a main information about the Balance scorecard and its perspectives and describes the creation of perspective maps. The balance scorecard is a strategy that offers instruments, techniques and concepts for the management. This strategy shows how the firm fills the main goals. The balance Scorecard is a strategical system of the output measurement in the firm, measuring the firm's efficiency by four perspectives: the financial perspective, customer perspective, perspective of the internal firm's processes and the perspective of learning and development.

In the paper are described and created maps presenting the organizational goals, values, attributes and the realisation arrangement. The Balance Scorecard is the important instrument of the competitiveness. The implementation of this instrument in the firm is very costly but the results are very positive. Balance Scorecard strategy and its implementation can be supported by the software product ARIS. The main task of the ARIS implementation in the firm is based on the vision, conception and the implementation. This software product lightens the processes of evaluation. Some information about this product is presented in the paper.

Key words: *perspectives, multidimensionality, map of dimension, values of efficiency.*

Úvod

Základným problémom riadenia podniku v globálnej ekonomike, v stále sa rozmáhajúcom konkurenčnom prostredí je dnes jeho multidimenzionálnosť, ktorá sa prejavuje vo forme kombinácií rôznych postupov, konceptov, filozofií, technológií, systémov, techník a nástrojov, ktoré sú implementované v podniku k dosiahnutiu dôležitých strategických cieľov s víziou dosiahnuť efektívnu úroveň účinnosti práce vo všetkých fázach riadenia podniku. Kľúčom k voľbe konkurenčnej stratégie podniku je poznanie vhodného prístupu a poznanie prínosov, ktoré plynú zo zavedenia tejto stratégie.

Tu prichádza na rad stratégia - **Balanced scorecard**, poskytujúca manažérom súbor nástrojov a prostriedkov pre vyhodnotenie rôznych aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia, umožňujúca sledovať, ako podnik postupuje pri dosahovaní stanovených cieľov. Predmetom príspevku je poukázať na základné prístupy systému Balanced scorecard a jeho praktické využitie pomocou softvérového produktu ARIS.

Balanced Scorecard - strategický systém merania výkonnosti podniku

Podniky dnes pôsobia v zložitom konkurenčnom prostredí, ktoré si vyžaduje zásadné zmeny prístupov k formovaniu podniku, a preto je nutné, aby si podniky presne stanovili svoje ciele a metódy ich dosiahnutia. BSC kladie dôraz na dosahovanie finančných výsledkov, zahrňuje aj „hybné sily“, ktoré tieto výsledky umožnia dosiahnuť. BSC meria výkonnosť podniku pomocou štyroch vyvážených perspektív: **Finančnej perspektívy, Zákazníckej perspektívy, Perspektívy interných podnikových procesov, Perspektívy učenia sa a rastu (obr. 1).**

Perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi všetkými merítkami. [4] Neexistuje matematický teorém, ktorý by dokazoval, že práve štyri perspektívy sú nutné a postačujúce. Sú podniky, ktoré používajú viac alebo menej ako štyri perspektívy a to podľa okolností v danom odvetví a v závislosti od ich stratégie. BSC umožňuje nielen sledovať finančné výsledky, ale aj to, ako sú podniky schopné zaisťovať a získavať dlhodobé aktíva potrebné k budúcemu rastu. Mnoho firiem použilo BSC nielen na vyjasnenie a formulovanie stratégie, ale tiež na jej riadenie. V systéme rozvoja sa z BSC časom stal kľúčový manažérsky systém, ktorý slúži ako základný organizačný rámec pre dôležité manažérské procesy,

¹ Ing. Katarína Teplická, PhD., Katedra podnikania a manažmentu, Fakulta BERG, TU v Košiciach, Park Komenského 19, 040 01 Košice, tel: 055/6023116, katarina.teplicka@tuke.sk
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 22. 9. 2006)

ako nástroj pre stanovenie individuálnych a tímových cieľov, alokáciu zdrojov, rozpočtovanie, plánovanie a pod.



Obr. 1. Základné perspektívy BSC (Jakubcová, 2002).
 Fig. 1. The main perspectives of BSC (Jakubcová, 2002).

Analýza finančnej perspektívy

BSC zachováva finančnú perspektívu, pretože finančné merítka sú dôležité pre sumarizáciu ľahko merateľných ekonomických dôsledkov už realizovaných akcií. Merítka finančnej výkonnosti ukazujú, kedy zavedenie a následná realizácia stratégie podniku vedie k zásadným zlepšeniam. Tvorba BSC by mala v strategických podnikateľských jednotkách viesť k prepojeniu ich finančných zámerov s celopodnikovou stratégiou. Mnoho podnikov používa rovnaké finančné ciele pre všetky svoje divízie a podnikateľské jednotky. Finančné ciele a merítka zohrávajú dvojakú úlohu: definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a na druhej strane slúžia k zhodnoteniu cieľov a merítok všetkých ostatných perspektív BSC. Praktická aplikácia finančnej perspektívy je naznačená v (tab. 1).

Tab. 1. Mapa finančnej dimenzie BSC.
 Tab. 1. The map of the financial dimension of BSC.

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Dosahovanie konkurencieschopných cien	Percentuálny podiel na trhu	Udržanie percentuálneho podielu na trhu z predchádzajúceho obdobia	Stabilizácia výšky dodávok, eliminovanie odlivu odberateľov, dlhodobé zmluvy
Hľadanie strategického partnera	Počet investorov Percentuálny podiel investorov	49 % podiel zahraničných investorov vo firme	Vstup na trh investorov

Finančná perspektíva BSC umožňuje manažmentu definovať nielen metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnikanie z dlhodobého hľadiska úspešné, ale tiež premenné, dôležité pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôbiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii. (obr. 2) Súčasťou finančnej perspektívy je riadenie rizika a sledovanie finančných cieľov životného cyklu výrobkov [3].

Obr. 2. Smery finančnej perspektívy (Jakubcová, 2002).

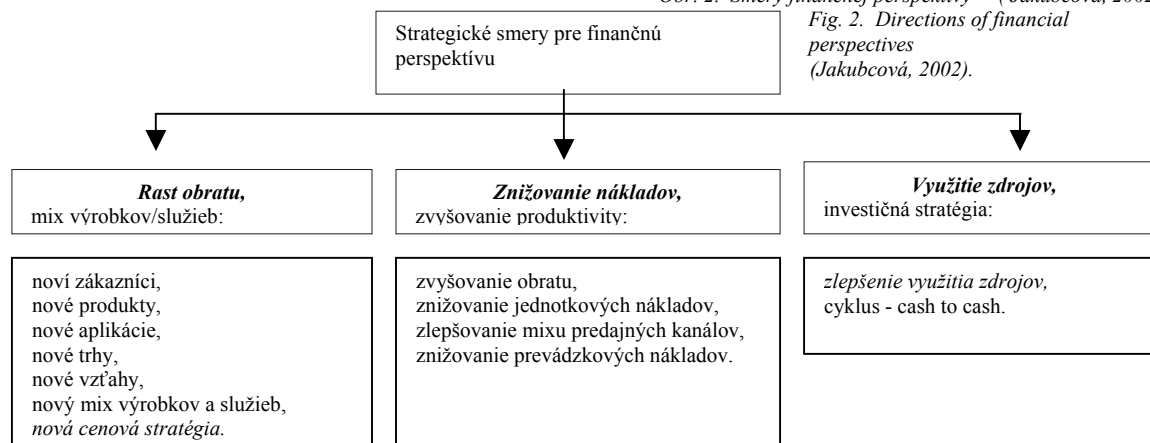


Fig. 2. Directions of financial perspectives (Jakubcová, 2002).

Analyza zákaznickej perspektívy

Umožňuje manažerom formulovať stratégiu orientovanú na zákazníka a trh, ktorá zaistí vysokú budúcu finančnú návratnosť. V zákaznickej perspektíve BSC manažéri identifikujú zákaznicke a trhové segmenty, v ktorých budú podnikat' a merítka výkonnosti podnikateľskej jednotky v týchto cieľových segmentoch (tab. 2).

Tieto segmenty predstavujú pre podnik zdroj obrátov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Zákaznícka perspektíva umožňuje stanoviť kľúčové zákaznicke merítka príslušných cieľových zákazníkov a trhových segmentov, ako sú napr. spokojnosť a lojalita zákazníkov, predpoklady ich udržania, získavanie nových zákazníkov a ich ziskovosť. Navyše môžu určiť a explicitne merať hodnotové výhody poskytované dôležitým zákazníkom a segmentom. Hodnotové výhody potom pre základné merítka zákaznickej perspektívy predstavujú „hybné sily“. [3]

Tab. 2. Mapa zákaznickej dimenzie BSC.

Tab. 2. The map of the customer dimension of BSC.

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Zvýšenie stupňa spoľahlivosti a kvality dodávok	Počet reklamácií	Hodnota nižšia ako 2 % reklamácií	Monitoring kvality a včasnosti plnenia objednávok
Systematické budovanie image firmy	Podiel nákupov nových klientov na tržbách	Medziročné zvýšenie o 1%	Reklama a propagácia výrobkov

Analyza perspektívy interných podnikových procesov

V tejto perspektíve manažéri zisťujú kritické interné procesy, v ktorých podnik musí dosahovať vynikajúce výsledky. Tieto procesy podnikateľskej jednotke umožňujú:

- poskytovať hodnotové výhody, ktoré zákazníkov zaujímajú a pomôžu si ich udržať,
- naplniť finančné očakávania akcionárov.

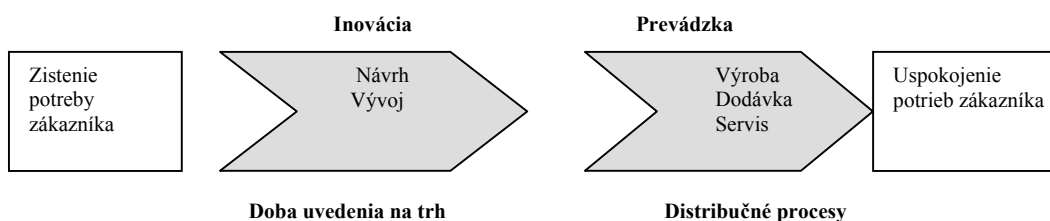
Merítka interných procesov sa zaoberajú prístupmi, ktoré majú najväčší vplyv na spokojnosť zákazníkov a na dosiahnutie finančných cieľov. Podniky obvykle vyvíjajú pre túto perspektívu ciele a merítka potom, čo určia ciele a merítka zákaznickej a finančnej perspektívy. (tab. 3)

Tab. 3. Mapa dimenzie interných podnikových procesov BSC.

Tab. 3. The map of the internal firm's processes dimension of BSC.

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Vysoký stupeň zhodnotenia vstupných zdrojov	Percentuálny podiel hospodárnosti zariadení	100 % podiel hospodárnosti zariadení	Pravidelné overovanie hospodárskych zariadení
Tvorba dostatočných kapacít	Percentuálny podiel nerealizovaných objednávok	Nižšia hodnota ako 5 % nerealizovaných objednávok	Zabezpečenie variability výrobných kapacít

Perspektíva interných podnikových procesov



Podnikové procesy

Inovačný proces

návrh produktu
vývoj produktu

Prevádzkový proces

výroba
marketing

Realizačno-odbytový proces

predaj
distribúcia
servis

Obr. 3. Model hodnotového reťazca 3-tej perspektívy BSC (Kassay, 2001).

Fig. 3. The model of the value string of the third perspective of BSC (Kassay, 2001).

Pre BSC sa doporučuje, aby manažéri definovali úplný interný hodnotový reťazec. Základný model hodnotového reťazca môže byť však len šablónou, ktorá zahŕňa tri základné procesy podniku: inovačný, prevádzkový, realizačno-odbytový (obr. 3). [1]

Analyza perspektívy učenia sa a rastu

Vyvíja ciele a merítka, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohli byť dosiahnuté ciele v troch ostatných perspektívach. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu sú hybnými silami pre dosiahnutie skvelých výstupov v prvých troch perspektívach BSC. [4] Podnik musí investovať do rekvalifikácie zamestnancov, zlepšovať informačné technológie a systémy, zdokonaľovať podnikové procedúry a rutinné postupy.

Tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.

Tab. 4. Mapa dimenzie učenia sa a rastu BSC.

Tab. 4. The map of perspective of learning and development of BSC.

Ciele	Meradlá	Cieľová hodnota	Realizačné opatrenia
Súlad legislatívy SR s EÚ v oblasti ZP	Výška sankcií a poplatkov	Nulový stav	Prechod na európske normy
Stabilizácia ľudských zdrojov motivovaním pracovníkov	Percentuálny podiel spokojných zamestnancov	90 % podiel spokojných zamestnancov	Zainteresovanie zamestnancov na hospodárskom výsledku firmy

Hybné sily BSC v stratégii učenia sa a rastu zahŕňajú kompetenciu zamestnancov, technologickú infraštruktúru a klímu pre akciu. Absencia konkrétnych merítok znamená príležitosť pre budúci rozvoj zamestnaneckých, systémových a podnikových meraní, ktoré budú úzko prepojené so stratégiou podnikateľskej jednotky.

Aplikácia BSC softvérovým produktom ARIS

Aplikáciu metódy BSC je možné realizovať napr. prostredníctvom softvérového balíka ARIS – TOOLSET, ktorý podporuje analýzu a dokumentáciu, implementáciu a integráciu všetkých kritických faktorov a strategických cieľov, kľúčových ukazovateľov výkonnosti a opatrenia pre riadenie samotnej spoločnosti. ARIS umožňuje podnikateľským jednotkám široký pohľad na obchodné procesy, ktoré je potrebné analyzovať a optimalizovať. Podmienkou pre zavedenie BSC musí byť vysoko kvalitný informačný systém na podporu strategického manažmentu. Samotný projekt zavedenia BSC je možné rozdeliť do troch fáz [2]:

- Vízia
- Koncept
- Implementácia

Základným prvkom projektu je vízia spoločnosti, na základe ktorej je potrebné vypracovať návrh modelu príčiny a dôsledku, ktorý definuje perspektívy a strategické ciele. Tento model definuje ako bude samotná stratégia implementovaná a tiež, ako sa samotné perspektívy a vzťahy ovplyvňujú. Na základe zostaveného modelu sú definované kľúčové indikátory výkonu, indikátory jednotlivých úloh a osoby, ktoré sú za dané úlohy zodpovedné. Indikátory výkonu sú postupne vypočítavané v periodických intervaloch a porovnávané s celkovou stratégiou a jednotlivými činnosťami.

Z nich nasleduje vyhodnotenie, popis scenárov a riešení formou správ a výstupov. Vyhodnocuje sa stav napĺňania jednotlivých cieľov a k nim prislúchajúcich úloh, ktoré sa budú v ďalšom období periodicky monitorovať (obr. 4).

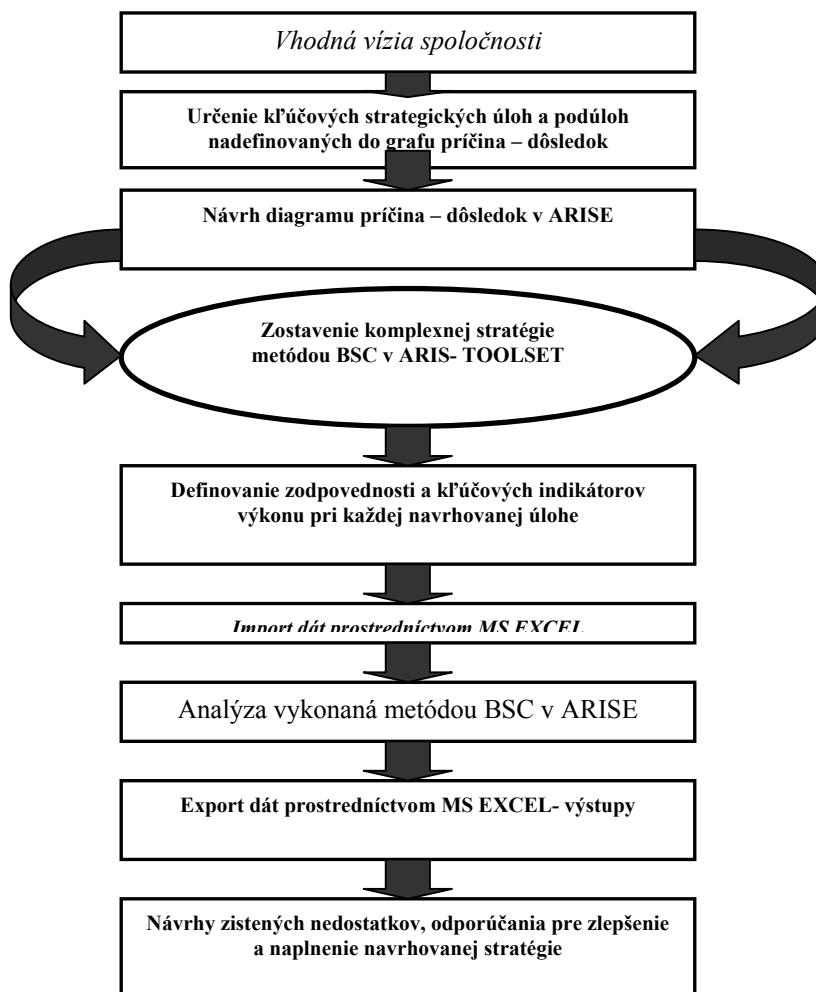
Vzťahy príčiny a dôsledku hovoria o stratégii podnikateľskej jednotky. Merací systém by mal vzťahy medzi cieľmi vo všetkých perspektívach presne vyjadriť, aby mohli byť riadené a overované. Výstupy a hybné sily výkonnosti predstavujú jedinečné indikátory, ktoré sú zostavené pre konkrétnu podnikateľskú jednotku a odrážajú jedinečnosť stratégie. Možnosť využitia tohoto podporného softvérového nástroja umožní efektívnu kontrolu dosahovaných cieľových hodnôt, ktoré si podnikateľská jednotka rozvrhla a stanovila v rámci štyroch základných perspektív. Vypracovanie manažerského systému, ktorý by podával všetky informácie pre dosahovanie podnikových cieľov je možné uskutočniť len po uskutočnení analýzy jednotlivých perspektív, stanovení cieľov a metód pre ich dosiahnutie a v neposlednom rade zabezpečenie kontroly napĺňania týchto cieľov. Len kvalitný systém informácií umožní podnikateľskej jednotke správne zhodnotiť jej strategickú výkonnosť.

Záver

Globálna stratégia podniku predurčuje vývoj v podniku a kladie vysoké nároky na jeho adaptačné schopnosti. Podnik svetovej triedy si môže udržať vysokú výkonnosť len na základe neustáleho štúdia nových postupov a komparácie rozhodujúcich aspektov s konkurenčnými podnikmi. Inovatívne podniky používajú BSC ako strategický manažerský systém k riadeniu svojej dlhodobej stratégie.

BSC je viac ako taktický alebo operačný systém merítok. Merané vlastnosti BSC používajú podniky:

- pri realizácii kritických manažerských procesov,
- pri vyjasnení a prevedení vízie a stratégie do konkrétnych cieľov,
- pri komunikácii a prepojení strategických plánov a merítok,
- pri plánovaní a stanovení cieľov a zladení strategických iniciatív,
- pri zdokonalení strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa.



Obr. 4. Algoritmus aplikácie BSC v ARISE.

Fig. 4. The procedure of application BSC in ARISE.

Vízia budúceho vývoja podniku sa odzrkadľuje vo využívaní strategických nástrojov globálnej ekonomiky a manažmentu, ktoré umožňujú podnikom napredovať a približovať sa k úrovni podniku „svetovej triedy“. V súčasnosti sa svetová deľba práce mení z medzinárodnej na globálnu, čím aj konkurencia nadobúda nový rozmer a intenzitu, pričom každý podnik sa snaží vyniknúť v rámci daného odvetvia, ale aj v rámci celého sveta. Podniková stratégia tak nadobúda rozmer globálneho pôsobenia, v rámci ktorého musí podnik dodržiavať určité pravidlá konkurenčného boja a konkurenčných vzťahov.

Úspešné firmy sa tak stávajú dominantnými v konkurenčnom prostredí a vyznačujú sa predovšetkým globálnym strategickým myslením, riadením a usmerňovaním spolupráce, vytváraním kooperácie, pružnými zmenami v zamestnanosti, vysokým podielom na globálnych poznatkoch, schopnosťou flexibilných zmien,

prepojením lokálnych a zahraničných aktivít, pričom všetky tieto ukazovatele zastrešuje manažérsky systém - Balanced Scorecard.

*Tento príspevok je súčasťou grantového projektu
VEGA č. 1/2574/05.*

Literatúra – References

- [1] Čuchranová, K.: Nákladové riadenie firmy ako základný nástroj dosahovania ekonomickej účinnosti v strojárskom a hutníckom podniku., *Košice: Medzinárodná vedecká konferencia- Metallurgy Junior Košice, 2001, str. 109–117, ISBN 80-8077-011-7.*
- [2] Jakubcová, E.: Nové prístupy v riadení nákladov., TU Košice: Trendy v systémoch riadenia podnikov: Zborník Herľany, 28.-29.november 2002, str. 188-189. ISBN 80-8065-012-5
- [3] Kameníková, K.: Finančné investície., TU Košice: 5. Medzinárodná vedecká konferencia-„Trendy v systémoch riadenia podnikov“- Zborník, *Herľany, november 2002, str. 329-334. ISBN 80-7099-911-X.*
- [4] Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy., *Nové Zámky: Strateg, 2001., ISBN 80-88988-06-3.*