



BALANCED SCORECARD – AKO NÁSTROJ PRE EFEKTÍVNE STRATEGICKÉ RIADENIE PODNIKU

Lucia Košábková¹

Kľúčové slová: stratégia, perspektívy, spoločnosť, ciele, ukazovatele, BSC metóda

Abstract:

This paper gives a main information about the Balanced Scorecard and its perspectives. The Balanced Scorecard is one of the many tools available for measuring an organisation's performance against its strategy and objectives, and was developed in the early 1990s by Robert Kaplan and David Norton. Balanced Scorecard is rooted in four main corporate perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth and its important instrument of the competitiveness. The implementation of this management tool in the firm is very costly but the results are very positive. Some information about this tool is presented in the paper.

Úvod

Život podnikov sa stáva viac a viac komplikovaný. Žijeme v dobe neustálych zmien, budúcnosť je len ťažko predvídateľná. Úspech v dnešnom konkurenčnom prostredí je podmienená dynamickým a informatívnym rozhodovaním. Významný vplyv na dosiahnutie budúcich úspechov má vhodne zvolená a vykonávaná stratégia spoločnosti. Vývoj a hlavne implementácia úspešnej stratégie je veľká výzva pre väčšinu úspešných podnikov. Spôsobuje to hlavne rastúca komplexnosť celého sveta, častý nedostatok potrebných údajov a navyše sa zdá, že nás niekedy obklopuje aj chaos a neistota. Aj posledné výskumy ukázali jednoznačný vzťah medzi efektívnosťou firmy, dosahovaním vytýčených cieľov a spôsobom jej strategického riadenia. Modernou metódou, ktorá umožňuje sledovať a vykazovať značné množstvo údajov z rôznych oblastí riadenia firmy poskytujúci plastický obraz o komplexnosti vývoji aktív a tým aj hodnoty spoločnosti, je metóda Balanced Scorecard.

Čo to je Balanced Scorecard

Americkí odborníci Robert Kaplan a David Norton uviedli Balanced Scorecard (BSC) ako nový, prevratný systém merania výkonnosti v januári 1992 článkom v Harvard Business Review. Jeho podstatou je premeniť strategické ciele na operatívnu. BSC kladie dôraz na dosahovanie finančných výsledkov, zahrňuje aj „hybné sily“, ktoré tieto výsledky umožnia dosiahnuť. Je to moderná metóda, kde sa výkonnosť podniku hodnotí prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív: finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu. Spracúva víziu a strategické ciele podniku do súboru zrozumiteľných ukazovateľov.

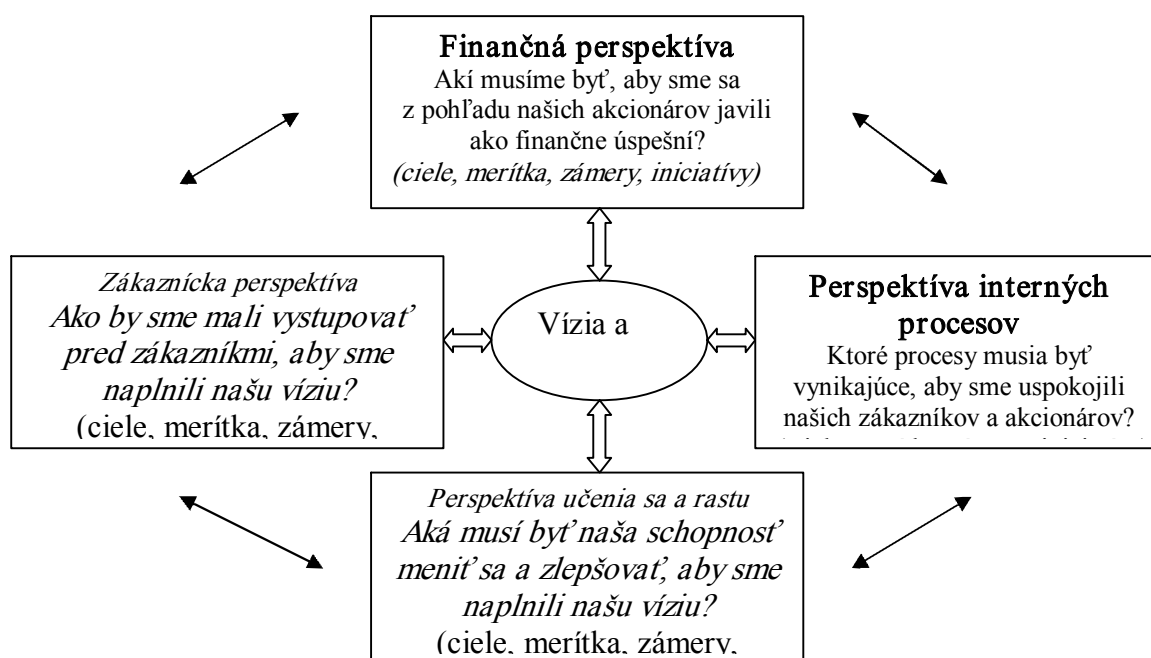
Perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi všetkými

¹ Ing. Lucia Košábková, Katedra ekonomiky, Fakulta PEDaS, Žilinská Univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, e-mail: lucia.kosabkova@fpedas.uniza.sk

merítkami. Neexistuje matematický vzorec, ktorý by dokazoval, že práve štyri perspektívy sú nutné a postačujúce. BSC umožňuje nielen sledovať finančné výsledky, ale aj to, ako sú podniky schopné zaisťovať a ziskovať 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, ako nástroj pre stanovenie individuálnych a tímových cieľov, alokáciu zdrojov, rozpočtovanie, plánovanie a pod.

Pri tvorbe vlastného BSC si spoločnosť kladie rôzne otázky: Vo finančnej perspektíve: „Akí musíme byť, aby sme sa z pohľadu našich akcionárov javili ako finančne úspešní?“ V zákazníckej perspektíve: „Ako by sme mali vystupovať pred zákazníkmi, aby sme naplnili našu víziu?“ V perspektíve interných procesov sa natíska otázka: „Ktoré procesy musia byť vynikajúce, aby sme uspokojili našich zákazníkov a akcionárov?“ V perspektíve učenia sa a rastu je to: „Aká musí byť naša schopnosť meniť sa a zlepšovať, aby sme naplnili našu víziu?“



Obr. 1: Základné perspektívy a otázky kladené spoločnosťou pri tvorbe vlastného BSC

Na základe odpovedí na položené otázky si spoločnosť dokáže sformulovať vhodnú stratégiu. Stratégia predstavuje súbor logicky za sebou nasledujúcich krokov smerujúcich k dosiahnutiu stanoveného cieľa. V rámci BSC je tento kauzálny vzťah vyjadrený prostredníctvom opísaných perspektív takto: „Keď budeme vhodne rozvíjať zdroje (ľudia, technológie), dokážeme zabezpečiť efektívnejšie vnútorné procesy. Keď budú tieto procesy efektívnejšie, dokážeme lepšie uspokojiť potreby zákazníka. A keď budeme spokojný aj náš zákazník, dokážeme dosiahnuť finančný úspech.“

V konkurenčnom prostredí musí byť spoločnosť schopná stále sa zlepšovať zo všetkých stránok. Avšak zlepšiť možno iba to, čo sa dá merať. BSC pozostáva zo súboru

meradiel prepojených kauzálne na strategické ciele, čo firme umožňuje stále sledovať úspešnosť ich plnenia. V prípade nepriaznivého vývoja je spoločnosť využívajúca túto metódu schopná na základe sledovania stanovených meradiel identifikovať nielen existenciu problému, ale aj konkrétne miesto, kde problém vznikol. Tým sa významne zjednodušuje riadenie spoločnosti a skraca sa čas na odstránenie neefektívnosti.

Implementácia metódy

Pri používaní metódy BSC je nevyhnutným predpokladom merateľnosť jednotlivých ukazovateľov. Niektoré, najmä finančné ukazovatele, sú merateľné ľahko. Všetky potrebné informácie sa totiž dajú získať z účtovníctva. Meranie ukazovateľov v perspektíve interných procesov alebo v perspektíve učenia sa a rastu už môže byť ťažšie. Pretože nie je totiž bežnou praxou, že spoločnosti takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Preto bude vo väčšine firiem nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov tvoriť.

Pri tvorbe BSC spoločnosť vždy vychádza zo svojej vízie. Na jej základe stanoví ciele v jednotlivých perspektívach a priradí im meradlá. Nesmie sa pri tom zabúdať na potrebu logického vzťahu príčina – následok. Pretože každé meradlo je v správne zostavenom BSC súčasťou reťazca kauzálnych súvislostí smerujúcich k cieľom. Potom firma stanoví cieľové hodnoty pre jednotlivé meradlá a definuje akčné plány na ich dosiahnutie. Výsledkom bude zrozumiteľné zobrazenie stratégie spoločnosti.

Nevyhnutným predpokladom na úspešné zavedenie tejto metódy je:

- úplná podpora a aktívna účasť vrcholového vedenia firmy,
- prispôbenie činnosti spoločnosti tak, aby zodpovedali novému spôsobu riadenia,
- podnik musí jasne definovať zodpovednosť za dosahovanie meradiel BSC a prepojiť s ním aj systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov,
- kľúčová je komunikácia nového systému angažovanosť všetkých pracovníkov pri jeho realizácii.

Výsledkom úspešného zavedenia tejto metódy je usporiadanie firmy, v ktorom všetky procesy efektívne smerujú k plneniu strategických cieľov a vízie spoločnosti.

Treba mať stále na mysli, že Balance Scorecard nie je statický model. Po jeho zavedení treba sledovať a analyzovať všetky relevantné údaje. Je potrebné získať tzv. dvojitú spätnú väzbu. Znamená to, že manažment musí sledovať, či zvolené aktivity vedú k naplneniu meradiel a či stanovené meradlá naozaj vedú k plneniu strategických cieľov. V prípade odchýlok je vedenie spoločnosti zodpovedné za primeranú zmenu meradiel alebo zvolených aktivít.

Čo prináša Balanced Scorecard?

- zvyšuje konkurenčnú schopnosť podniku
- zefektívňuje využívanie hmotných a nehmotných aktív spoločnosti
- eliminuje činnosti, ktoré nie sú na dosahovanie cieľov potrebné a tým aj eliminuje straty a riadi možné riziká
- riadenie spoločnosti sa pre vedenie stáva prehľadnejším
- pomáha zosúladiť ciele a aktivity od jednotlivcov cez tímy a oddelenia až po celý podnik

- podporuje rast efektivity a učenia podniku ako celku

Záver

Manažérska metóda Balance Scorecard je premyslený prístup ako integrovať podnikové know-how do komplexného systému riadenia. Rovnako ako je táto metóda významná pre spoločnosť ako celok, taktiež ju možno využiť pre riadenie jednotlivých organizačných celkov. Je modernou metódou, ktorá umožňuje sledovať a vykazovať značné množstvo údajov z rôznych oblastí riadenia podniku. Výkazníctvo spoločnosti sa tak stáva komplexnejším. Vykazovanie finančných ale aj nefinančných údajov poskytuje trhu a investorom viac relevantných informácií, čím robí spoločnosť transparentnejšou.

Príspevok vznikol za podpory grantovej agentúry VEGA reg. č. projektu 1/4565/07 Zabezpečenie konkurenčnej schopnosti malých a stredných podnikov v SR v podmienkach ekonomickej globalizácie.

Literatúra:

- [1] KAPLAN, S. R., NORTON D. P.: Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-063-5
- [2] KASSY, Š.: Podnik svetovej triedy, Nové Zámky: Stratég, 2001, ISBN 80-88988-06-3
- [3] www.actamont.tuke.sk/pdf/2006
- [4] www.etrend.sk
- [4] www.mtc.sk
- [5] www.semafor.euke.sk/zbornik_2007/pdf

 **LOGISTICKÝ
MONITOR**

Internetové noviny pre rozvoj
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851