

Balanced Scorecard: prvotná a súčasná podoba Balanced Scorecard a jeho úspešná implementácia

Elena SEDLÁKOVÁ

Úvod

Je bežnou praxou hodnotiť výkon spoločnosti ziskami, ktoré ho tvoria. Na prežitie potrebuje spoločnosť neustále vykazovať zisky. V skutočnosti relatívne meradlá výkonnosti ako zisková marža, ROI, ROE, výnos na akciu, atď. sú „spodnou hranicou“ výsledkov, ktoré sú používané na meranie výkonu spoločností. Ale prežitie spoločnosti nezávisí len od ziskovosti. V praxi sa manažéri naučili, že dôraz sa nemá klásť len na finančné zdravie výsledkov organizácie. Manažéri úspešných spoločností rozoznávajú, že finančné meradlá sú „po-udalostné“ alebo „zaostalé“ indikátory výkonnosti so závislosťou na početných udalostiach, ktoré sa stali mesiace alebo roky dozadu, a nad ktorými v súčasnosti nemáme žiadnu kontrolu. Problém s finančnými meradlami je, že sa nepriamo zameriavajú na potreby zákazníkov a ich uspokojenie. Niektoré rozhodnutia môžu spôsobiť vyššie zisky v kratšom období, ale môžu poškodiť dlhodobé vzťahy so zákazníkmi, ktoré môžu spôsobiť permanentnú skazu reputácie spoločnosti, jej schopností a neobmedzeného podielu na trhu. Znižovanie nákladov na výskum a vývoj, vzdelávanie zamestnancov, budovanie značky alebo po predajný servis sú príkladom, ktorý sa nezhoduje s krátkodobým ziskovým cieľom a dlhodobou zákazníckou spokojnosťou. Spoločnosť musí vedieť ako to robila v minulosti, ako sa to vykonáva teraz a ako to robiť v budúcnosti. Okrem toho, merania výkonnosti a zhodnotenie sú multidimenzionálne a neustále. Súhrnný systém merania výkonnosti si vyžaduje meranie minulých (zaostávajúcich), súčasných a vedúcich indikátorov. V poslednom čase sa Balanced Scorecard (BSC) objavil ako systém, ktorý požadoval sledovanie finančného a nefinančného výkonu spoločnosti. V tomto príspevku sa budeme zaoberať prvým BSC, BSC v súčasnom období a jeho úspešnou implementáciou do podniku.

1. Prvý BSC: Ako ho vyvinuli v Analog Device, s. r. o.

Prvý BSC na svete bol vytvorený a implementovaný firmou Analog Device, s. r. o., ktorá vznikla v USA (Schneiderman, 1999). Bol vyvinutý ako odroda procesu strategického plánovania spoločnosti a jeho prevedenia do iniciatív kvality. Proces strategického plánovania Analog Device, s. r. o. bol riadený strategickými cieľmi, ktoré boli príbuzné jeho okoliu- zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, spoločnosti, atď. Dôraz na strategické ciele bol vytvorený ako „uspokojenie potrieb depozitárov podniku“.

Päťročný strategický plán ponúkol spoločnosti Analog Device, s. r. o. cestu a manažment kvality TQM (Total Quality Management) bol hlavným plánom na

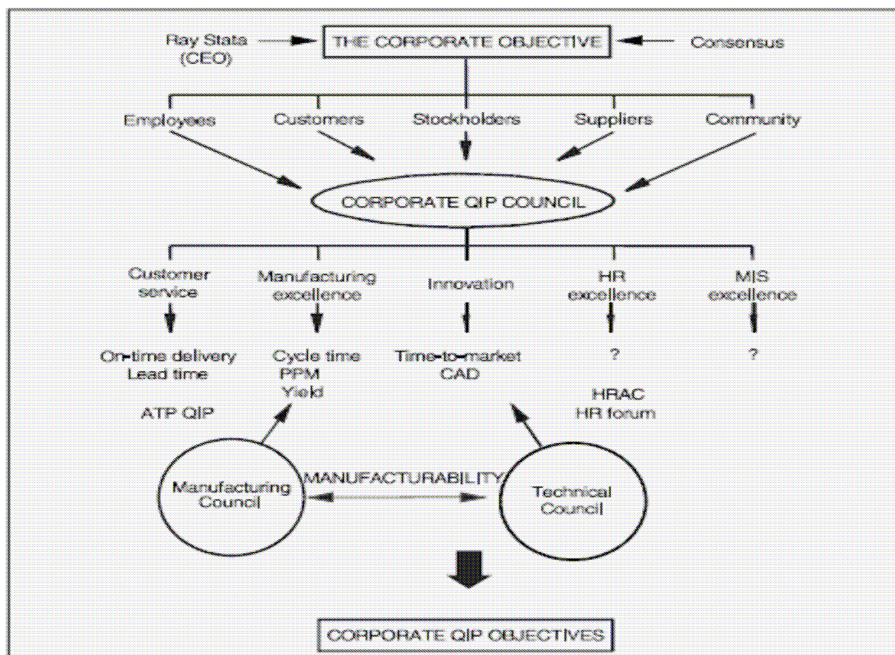
dosiahnutie spokojnosti depozitárov. Pri tvorbe jej päťročného strategického plánu Analog Device s. r. o. skúmala jej interné a externé perspektívy: „Kam spoločnosť smeruje?“, „Šla tam kam smerovala?“, „Čo by mala spoločnosť urobiť, aby dosiahla to, čo chcela dosiahnuť?“

Proces strategického plánovania bol obrovským úsilím, ktoré zabralo osemnásť mesiacov a zahŕňal niekoľko stovák oblastí a produktových líniových manažérov. Rozmýšľaním prostredníctvom procesu strategického plánovania si spoločnosť vytvorila spojenie medzi funkčnými tímami a strategickými plánovacími výbormi, rozvinula stratégiu v oboch smeroch- z hora nadol a zdola nahor a určila päťročné merateľné ciele na dosiahnutie podnikateľského úspechu. Obe, interná aj externá perspektíva viedli spoločnosť k zisteniu, že nefinančné ciele boli vedúcimi k podnikateľskému úspechu.

Analog Device s. r. o. dal vznik prvému BSC svojim dôrazom na vývoj merateľných nefinančných cieľov. Vychádzajúc z jej stratégie a strategického rozmýšľania Analog Device, s. r. o. vytvorila scorecardové meradlá tvoriace spojenie medzi meradlami a strategickými cieľmi. Dosť skoro Analog Device, s. r. o. zistila, že jediná cesta na dosiahnutie jej strategických cieľov viedla cez zdokonalenie jej kľúčových podnikateľských procesov. Kvalitu zdokonaľovacieho procesu tvoril rámec TQM využitý pre tento účel. Obrázok č. 1 ukazuje vzťah medzi základnými časťami kvalitatívnej stratégie zlepšenia Analog Device, s. r. o.

Obrázok č. 1

Zavedenie procesu zlepšenia kvality v Analog Device, s. r. o.



Zdroj: www.schneiderman.com

Schneiderman (2004) zhrnul tento proces nasledovne:

- Začiatkový bod bol cieľ spoločnosti vytvorený víziou generálneho riaditeľa a určovaný zhora nadol vhodným procesom.
- Toto cieľové postavenie bolo prízvukované piatimi skupinami depozitárov.
- Výbor procesu vylepšovania kvality spoločnosti slúži ako medzičlánok medzi depozitármi a zvyškom organizácie.
- Bola daná úloha definovania iniciatív (podnetov) a meradiel, ktoré by zabezpečili depozitárov v Analog Device s. r. o.
- Tieto podnety sme nazvali:
 1. „služba zákazníčkovi“ (pre naplnenie procesu),
 2. „výrobná kvalita“ (pre výrobný proces),
 3. „inovácia“ (pre produkt / proces výrobného procesu),
 4. „kvalita ľudských zdrojov“ (pre množstvo procesov, ktoré zabezpečia nábor a výber najlepších ľudí: napr. náborový proces, tréningový proces, výkon odmeňovacieho procesu, atď.) a
 5. „kvalita manažérskeho informačného systému (MIS)“ (pre procesy spojené s aktuálnym zhromažďovaním a striedaním čistých dát do využiteľných informácií).

Množstvo nášho existujúceho úsilia zlepšovania sa, dobre zapadá do tohto rámca. Napr. Donáška na čas a redukcia počiatočného času na prípravu boli najčastejšie vybrané oblasti na zlepšenie zákazníckych služieb. Cyklická redukcia, produktová kvalita a prichádzajúce zlepšenia boli kľúčovými vodičkami na dosiahnutie výrobnej kvality.

Time- to- time trh a automatizácia umožnili inovácie. Posledné dve kategórie, kvalita ľudských zdrojov a kvalita manažérskeho informačného systému, nemali v tom čase špecifické podnety, ale boli považované za dôležité na dosiahnutie našich firemných cieľov. Cez tieto rigorózne procesy začínajúce z cieľov a zahŕňajúce ľudí na všetkých úrovniach, Analog Device s. r. o. vytvoril jeho ciele pre proces zlepšenia kvality a päťročné nefinančné ciele.

Analog Device s. r. o. rozpoznala potrebu rozmiestnenia vysoko- úrovňových cieľov na nižšie ciele v organizácii, kde by sa vyskytli aktuálne zlepšenia. Ešte raz nasledoval rigorózný proces určovania cieľov na nižšie stupne organizácie.

2. Na strategickom procese záleží

Strategické ciele a stratégia riadia organizáciu. Proces strategického plánovania je nástrojom manažmentu na dosiahnutie strategických cieľov. Je dôležitý pre úspešné pokračovanie organizácie. Ako sme pozorovali v prípade Analog Device s. r. o., BSC nie je stratégia, ani proces strategického plánovania, je to komponent strategického plánovania.

Organizácie prežívajú, keď vytvárajú hodnoty pre ich depozitárov. Depozitári majú možnosť voľby na to, aby si vybrali z množstva možností. Medzi organizáciami je prudká konkurencia a všetky chcú u týchto depozitárov vyhrať.

Proces strategického plánovania pomáha organizáciám identifikovať a vytvoriť možnosti na vyhovenie potrebám týchto rôznych depozitárov, pripojením súčasných alebo potenciálnych možností organizácie.

Organizácia môže doručiť hodnotu jej depozitárom odradením ich od konkurentov, zavedením a riadením vhodných interných procesov. Vízia a misia organizácie špecifikuje hodnotu prínosu jej depozitárom a úspech organizácie je meraný hodnotou, ktorá ho v skutočnosti dodá týmto depozitárom. V prostredí vzrastajúcej zložitosti, neočakávanej zmeny, nepredvídateľnej technológie, neistoty a neprístupnosti relevantných údajov, je výzvou pre tvorbu a implementáciu úspešnej stratégie. Zákazníci sú teraz inteligentnejší a stali sa veľmi nároční. Tiež zamestnanci majú viac vedomostí a stali sa znalostnými pracovníkmi, radi by sa podieľali na procese strategického plánovania a radi by k nemu prispeli ešte predtým ako sa vôbec zaviazali implementovať stratégiu.

Poskytovatelia kapitálu hľadajú trvalý výkon a dlhotrvajúci úspech na kapitálovom trhu. Typický proces strategického plánovania pre spoločnosť zahŕňa nasledujúce kroky (Schneiderman, 2004):

1. Depozitári a strategické ciele:

Spoločnosť by mala usilovať, aby si vybrala segmenty depozitárov s ohľadom na jej zákaznícky segment, určiť typy zamestnancov, ktorých chce prijať a rozhodnúť sa o jej dodávateľoch a ich zodpovednosti voči spoločnosti.

2. Potreby depozitárov:

Spoločnosť by mala zozbierať informácie na identifikovanie potrieb depozitárov. Je to významný krok. Bez poznania požiadaviek depozitárov by bola tvorba stratégie nerozumná.

3. Výkonnostná medzera:

Spoločnosť by mala nájsť medzery medzi tým, čo depozitári potrebujú a čo splnené.

4. Výkonnostné zlepšenie viazané na interné procesy:

Spoločnosť by mala určiť priority na zlepšenie výkonu pre depozitárov, ktorý je viazaný na interné procesy.

5. Priority zlepšenia procesu:

Spoločnosť by mala zaviesť priority pre zlepšenie procesu.

6. Výkonové meradlá:

Spoločnosť by mala zaviesť meradlá na vykonanie zlepšenia procesu. Meradlá by mali byť dôveryhodné a dosiahnuteľné.

7. Komunikácia výkonových meradiel:

Spoločnosť by mala komunikovať výkonové meradlá v rámci celej organizácie.

8. Kritické procesy iniciatív:

Spoločnosť by mala spustiť kritické procesy na dosiahnutie zlepšenia výkonových meradiel.

9. Vyhodnotenie výkonu:

Spoločnosť by mala merať a vyhodnocovať aktuálny výkon s cieľovými meradlami.

10. Spätná väzba:

Spoločnosť by mala používať vyhodnotenie spätnou väzbou na preskúšanie procesu strategického plánovania a znova spustiť proces zlepšenia výkonu.

Z predošlého vysvetlenia môžeme pozorovať, že kroky 6- 9 procesu strategického plánovania a popisujú meranie výkonu, komunikáciu a zhodnotenie. Tieto kroky predstavujú podstatu Balance Scorecard.

3. Balanced Scorecard (BSC)

Spoločnosť nemôže byť úspešná bez stratégie a procesu strategického plánovania. BSC nie je stratégia, je to manažérska úloha zameriavajúca sa na finančné a nefinančné ciele spoločnosti, je užitočná na komunikáciu strategických cieľov a cieľov podnikateľských jednotiek na všetkých úrovniach organizácie, pokračujúc zhodnotením procesu, ktorý zahŕňa, BSC ponúka spätnú väzbu na vylepšenie interných procesov. Finančné ciele povedia manažérom, čo sa stalo, sú nedostatočnými indikátormi. Manažéri potrebujú vedieť, či bude obchod v budúcnosti úspešný, budúci úspech však závisí na nefinančných cieľoch – „vedúcich indikátoroch“.

3.1. BSC ako súčasný strategický systém merania výkonnosti podniku

Podnik orientovaný na budúcnosť má vedenie so spoločnou perspektívou, schopné vypracovať víziu a je spojené kolektívnym duchom. Stratégia v tomto zmysle je idea, koncepcia a kultúra, s ktorou sa stotožnili všetci pracovníci podniku a orientuje ich do budúcnosti (Slávik, 1997). Významný vplyv na dosiahnutie budúcich úspechov má vhodne zvolená a vykonávaná stratégia spoločnosti.

S konceptom Balanced Scorecard (BSC) prišli začiatkom 90- tých rokov 20. storočia. Američania Robert Kaplan a David Norton. Jeho podstatou je premeniť strategické ciele na operatívnu. Je to metóda, kde sa výkonnosť podniku hodnotí podľa štyroch hlavných skupín ukazovateľov: finančné výsledky, výsledky na trhu a výkonnosť smerom k zákazníkom, výsledky a výkonnosť interných podnikových procesov a výsledky ohľadne rozvoja zamestnancov a nehmotných aktív. Je to strategický systém merania výkonnosti podniku. Spracúva víziu a strategické ciele podniku do súboru zrozumiteľných ukazovateľov (Kaplan, 2004).

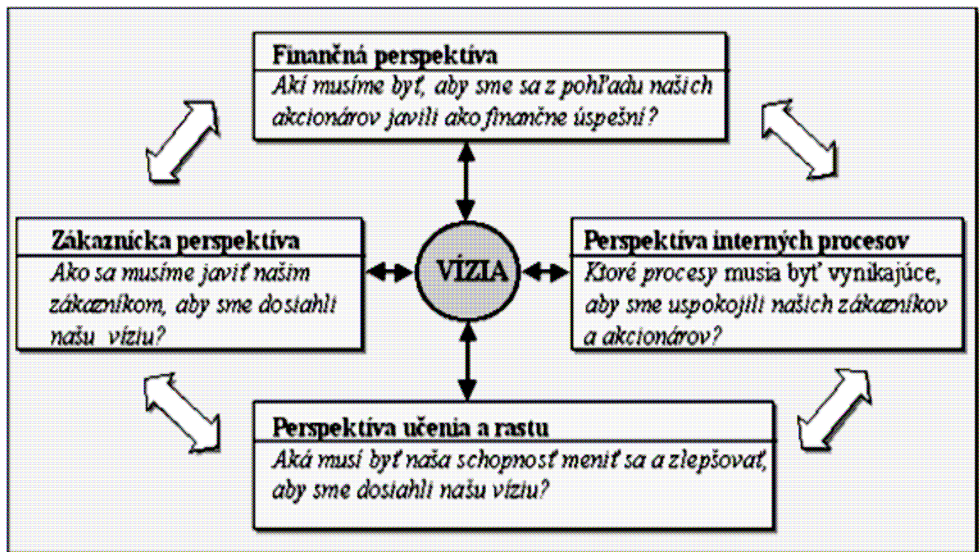
Je modernou metódou, ktorá umožňuje sledovať a vykazovať značné množstvo údajov z rôznych oblastí riadenia podniku. S použitím BSC sa výkazníctvo spoločnosti stáva komplexnejším. Vykazovanie finančných aj nefinančných údajov poskytuje trhu a investorom viac relevantných informácií, čím robí spoločnosť transparentnejšou a prítiažlivejšou pre investorov. BSC môže vyvolať inovácie, dramaticky sporiť náklady a pomôcť firme rýchlejšie vycítiť trhové príležitosti.

Pre určenie vyvážených ukazovateľov je potrebné zohľadniť nielen finančný pohľad (napr. režijné náklady, zisk po zdanení, návratnosť aktív, cena akcií), ale hlavne podnikateľskú víziu, väzbu na zákazníkov, neustále zlepšovanie sa, inováciu, kvalitu, odbornosť pracovníkov, atď. Takáto štruktúra umožňuje sledovať ako spoločnosti rozvíjajú svoje strategické aktíva potrebné na dosahovanie dlhodobých cieľov.

Pri tvorbe vlastného BSC si spoločnosť kladie rôzne otázky:

Obrázok č. 2

Otázky kladené spoločnosťou pri tvorbe vlastného BSC



Zdroj: KAPLAN, S. R., NORTON D. P.: *Balanced scorecard: Strategický systém mērení výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2004.

Na základe odpovedí na položené otázky si spoločnosť dokáže sformulovať vhodnú stratégiu.

Balanced Scorecard je teda nástroj pre efektívne strategické riadenie podniku, ktorý je uznávaný ako najlepší prístup k transformácii firemnej vízie do konkrétnych merateľných aktivít, a ktorý berie do úvahy faktory vytvárajúce dlhodobé hodnoty.

Tento prístup reaguje na požiadavky doby a pomáha podnikom začleniť stratégiu do každodenného rozhodovacieho procesu ich pracovníkov, takto podporuje synergiu a významným spôsobom zvyšuje efektívnosť podniku a jeho konkurenčnú schopnosť (Kaplan, 2004).

Veľmi užitočné na metóde je to, že nehľadá na stanovenie strategických smerov a cieľov len z hľadiska finančného, ale zohľadňuje viac pohľadov. BSC poskytuje rámec, jazyk pre komunikáciu vízie a poslania firmy a celkovej stratégie. Používa sa k tomu, aby zamestnanci boli informovaní o hlavných súvislostiach, ktoré ovplyvňujú terajší a budúci úspech.

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. Nie je totiž bežnou praxou, že spoločnosti takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Preto je nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov vytvoriť (Štofková, 2006).

Manažment podniku môže merať, ako jeho podnikateľské jednotky vytvárajú hodnotu pre súčasných a budúcich zákazníkov a ako sa musí zlepšiť kvalita ľudských zdrojov, systémov a spôsobov práce, ktoré sú nevyhnutné k zvyšovaniu budúcej výkonnosti. Aj keď BSC zachytáva (prostredníctvom finančnej perspektívy) krátkodobú výkonnosť, viditeľne odhaľuje hodnototvorné hybné sily vedúce k vyššej finančnej výkonnosti a konkurencieschopnosti (www.mtc.sk).

Rovnako dôležitá ako tvorba BSC je aj jeho implementácia. Nevyhnutným predpokladom pre úspešné zavedenie tejto metódy je úplná podpora a aktívna účasť vrcholového vedenia firmy.

Balanced Scorecard však nie je statický model. Po jeho zavedení treba sledovať a analyzovať všetky relevantné údaje za účelom overenia modelu. V prípade nezrovnalostí je vedenie spoločnosti zodpovedné za primeranú zmenu meradiel alebo zvolených aktivít.

3.2. Za finančným výkonom: Viacnásobné výkonové perspektívy

Finančné meradlá ako ROI navádzajú manažérov na „krátkozraké“ prinášanie rozhodnutí pre maximalizovanie krátkodobého obratu a preto dochádza k obetovaniu dlhodobých finančných vyhliadok a udržateľnosti spoločnosti.

Finančné meradlá neuspávajú pri spojení súčasných činností s dlhodobou stratégiou. Tradičné finančné meradlá tiež odrádzajú manažérov od investovania do stratégií, ktoré budujú organizačnú kvalitu, flexibilitu, pružnosť a prispôbivosť. Taktiež pohrdajú výdajmi pre posilnenie spoločenskej sociálnej zodpovednosti a ochrany životného prostredia. BSC považovaný za dlhodobý strategický výhľad považuje všetky nefinančné akcie za premenné, ktoré sú nevyhnutné pre nepretržitosť a kvalitu organizácie.

Ponúka lepšiu kombináciu finančných a nefinančných meradiel výkonu. Finančné výkonové meradlá považuje za výsledok nefinančných premenných, ktoré sú vedúce.

Porovnanie Kaplana a Nortona (2004)::

„BSC si zachováva tradičné finančné meradlá. Ale finančné meradlá hovoria o minulých udalostiach, adekvátny prípad pre spoločnosti priemyselného veku, pre ktoré investície v dlhodobých vyhliadkach a vzťahy so zákazníkmi neboli kritickými pre úspech. Tieto finančné meradlá sú neadekvátne pre vedenie a ohodnocovanie cesty, ktorou spoločnosti informačného veku musia ísť, aby vytvorili budúcu hodnotu cez investície do zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, procesov, technológií a inovácií.“

Súčasný model BSC v chápaní Kaplana a Nortona (2004), pozerá na výkon organizácie zo štyroch perspektív a vyžaduje vývoj vhodných meradiel pre všetky tieto perspektívy:

Zákaznícka perspektíva

Každá organizácia musí vedieť: Ako nás vidia naši zákazníci? Ako by sme sa im mali javiť? Veľká báza uspokojených zákazníkov znamená viac príležitostí a mala by viesť k zlepšeniu finančného výstupu. Zákaznícka perspektíva si vyžaduje od organizácie poznať ako by mala vytvoriť hodnotu pre jej zákazníkov, keď chce uspieť. Organizácie sa naučili dôležitosť zamerania sa na zákazníkov a zákaznícku spokojnosť v neustálom finančnom výkone. Slabý výkon v oblasti zákazníckej spokojnosti je vedúcim indikátorom budúceho poklesu napriek dobrému súčasnému finančnému výkonu.

Kľúčom celkových indikátorov výkonnosti pod touto perspektívou sú: zákaznícka perspektíva, zákaznícka spoluúčasť, podiel na trhu a zákaznícka ziskovosť. Organizácia by mala určiť meradlá pre procesy podstatné pre tieto široké strategické ciele: čas doručenia, miery závad, miery spokojnosti zákazníkov.

Perspektíva učenia a rastu

Táto perspektíva sa zameriava na inovácie, kreativitu, kompetenciu a nadanie. Sme dosť inovatívny a kreatívny, aby sme nepretržite vytvárali hodnotu pre našich zákazníkov? Tiež sa to zameriava na ľudí- ich postoje, kultúru, vedomosti, rozvoj, atď. a ich schopnosť učenia a rastu pre riadenie a udržanie zmeny, a zlepšenia. Sú naši zamestnanci schopní nepretržitej pokračujúcej zmeny a zlepšenia? V každej organizácii a hlavne v znalostnej organizácii sú ľudské zdroje najkritickejším zdrojom.

V súčasnom prostredí rapidných technologických zmien, sa zamestnanci potrebovali neustále učiť. Perspektíva učenia a rastu takto zvažovala tréning zamestnancov a budovanie firemnej kultúry, ktorá umožňuje individuálnu samosprávu a rozvoj spoločnosti, a jej rast. Organizácia musí dbať na tréningovanie a rozvoj zamestnancov, a manažérov a mala by sa uistiť, že venovala adekvátnu pozornosť učeniu a rozvoju zamestnancov.

Je dôležité rozpoznať, že učenie je viac ako tréningovanie. Manažéri by mali konať ako tréneri, pokračujúc vedením a učením zamestnancov. Organizačný komunikačný systém by mal umožňovať pre jednoduchú interakciu na učenie sa a pomocť každému v porozumení a riešení problémov. Technologické úlohy ako intranet by mali byť tiež časťou perspektívy učenia a rastu.

Kľúčové indikátory výkonnosti sú: spokojnosť zamestnancov, zamestnanecká spoluúčasť a produktivita zamestnancov.

Perspektíva interných procesov

Je najkritickejšou perspektívou pre úspech organizácie. Zahŕňa vnútorné podnikateľské procesy, ktoré zaisťujú najvyššiu kvalitu produktov a služieb. Sú naše podnikateľské procesy excelentné? Ktoré sú tie oblasti, ktoré potrebujeme

zlepšiť? Manažéri by si mali byť istý, že ich podnikanie založené na interných procesoch prebieha dobre, a že firemné produkty a služby sa stretávajú so zákazníkymi požiadavkami a vytvárania pre nich hodnoty. Táto perspektíva pomáha firme určiť jej kompetencie a procesy kde musí excelovať pri tvorbe uspokojenia potrieb zákazníkov.

Kľúčové ciele sú: vylepšenie procesov a dodávateľské vzťahy.

Procesy na určovanie meradiel sú: doba cyklu, kvalita výkonu, produktivita a po predajný servis.

Finančná perspektíva

BSC dáva rovnakú dôležitosť finančnej perspektíve, ktorá pomáha odpovedať na otázku: Ako by sme sa mali javiť pred akcionármi? Finančné meradlá ponúkajú spoločný jazyk na analyzovanie a porovnávanie spoločností. Finančné meradlá osamote nie sú dostatočné na vedenie výkonu a vytvorenie hodnoty, závisia na nefinančných meradlách.

Kľúčové indikátory finančného výkonu sú: rast, zisková marža, ROI, ekonomická pridaná hodnota (EVA) a trhová hodnota pre akcionárov.

Ako sme pozorovali skôr, finančné meradlá sú pozerajúce sa späť, sú to neúplné indikátory, ale pre firmu je potrebné vyjadrenie, či zlepšia procesy, ktoré sú napokon prenášané do finančného úspechu.

Každá perspektíva BSC zahŕňa ciele, meradlá, ktoré ciele, cieľové hodnoty, ktoré sa merajú a iniciatívy sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov.

- **Ciele:** Spoločnosť špecifikuje hlavné ciele, ktoré by mali byť dosiahnuté pod každou perspektívou. Napríklad pod finančnou perspektívou môže byť špecifikovaný rast zisku ako hlavný cieľ.
- **Meradlá:** Meradlá sú indikátory, ktoré merajú procesy na dosahovanie cieľov. Napr. finančné ciele rastu zisku môžu byť merateľné rastom v príjmoch a rastom v ziskoch, alebo rastom ekonomickej pridanej hodnoty.
- **Krátkodobé ciele:** Krátkodobé ciele sú hodnoty pre meradlá. Napr. spoločnosť môže určiť, že päťročná plánovacia perióda príjmov by mala rásť 10% ročne a ekonomická pridaná hodnota 15%. Tieto ciele môžu byť ďalej rozdelené na divízie.
- **Iniciatívy:** Iniciatívy sú potrebné akcie pre výkon na dosiahnutie cieľov a krátkodobých cieľov. Napr. 10% rast príjmov by mal byť dosiahnutý prijatím agresívnej reklamy pre účely zavádzania nových produktov. Pre zvýšenie rastu predaja, môžu zamestnanci dostať bonus z každého výnimočného percentuálneho rastu predaja. Detailné plány indukujú metódy podpory predaja, rozmiestnenie personálu, atď.

3.3. Implementácia úspešného BSC

Skôr ako proces strategického plánovania zahŕňal určujúce viacnásobné strategické ciele pre depozitárov, sme začali ich meraním, stanovovaním

krátkodobých cieľov, posúdením výkonu a využívaním spätnej väzby na zlepšenie v reálnom čase. BSC je jednoduchý nástroj na splnenie týchto výkonov manažmentu aspektov procesu strategického plánovania. Množstvo spoločností v USA a pár spoločností v Indii implementovali BSC. Skúsenosti tieto spoločností ukazujú, že pre úspešnú implementáciu BSC sú nevyhnutné nasledujúce podmienky (Pandley, 2005):

1. Začiatok a podpora vrcholového manažmentu:

Vrcholový manažment a stredný manažment musí vykonať BSC tak, aby to riadil smerom zhora nadol skrz celú organizáciu. Je dôležité, aby vrcholový a stredný manažment úplne rozumel konceptu a procesu BSC. Manažéri by mali byť vzdelávaní prostredníctvom seminárov a workshopov. Úloha generálneho riaditeľa spoločnosti je oveľa kritickejšia v oblasti úspechu BSC. On, resp. ona, by mal prevziať vedenie v oblasti zavádzania a implementovania BSC. Množstvo organizácií začalo s BSC od vrcholového manažmentu a generálneho riaditeľa a potom ho riadili kaskádovito smerom nadol na ďalšie úrovne organizácie.

2. Určenie kritických faktory úspechu:

Toto je najkritickejší aspekt implementácie BSC. Vedúcou silou prežitia spoločnosti v konkurenčnom prostredí je spokojnosť zákazníkov. Preto sú kritické faktory úspechu sú vyššia kvalita, nízka doba cyklu, rýchlejšia zmena inovácií, minimálne chyby, vysoká zákaznícka spokojnosť, po predajný servis, kompetencie zamestnancov, atď. Ale pre organizácie, ktoré už dosiahli vysoký stupeň spokojnosti zákazníkov cez lepšiu kvalitu a ďalšie meradlá a oblasti zlepšení, nie sú veľmi jasné. Náročnou úlohou je identifikovať najpodstatnejšie kritické faktory úspechu. Problém je zložitosť kôli požiadavkám mnohých depozitárov, zahŕňajúcich vládu a spoločnosť. BSC zvažuje požiadavky všetkých depozitárov, ktoré sa v čase nezhodnú. Nepotrebuje sa obmedziť len na 4 perspektívy, ale môžu byť pridané aj ďalšie. Sociálna zodpovednosť a koncerny životného prostredia sú dvoma možnými kandidátmi. Celá organizácia by mala byť zahrnutá v identifikácii kritických faktorov úspechu: Organizácia musí určiť priority požiadavkám depozitárov a určiť ich v podmienkach ich dopadu.

3. Prenesenie kritických faktorov úspechu do merateľných cieľov (meradiel):

Identifikované ciele nebudú viesť organizácie nikam, pokiaľ nie sú kritické faktory úspechu konvertované do dobrých meraní alebo meradiel. Je tu pár meraní finančných premenných a počas rokov boli upravované. Napr. EVA je užitočné súhrnné finančné meradlo, ktoré sa spája s vytváraním hodnoty pre akcionárov. Je reálnou výzvou vytvárať meradlá pre nefinančné merania, ako číslo z nich. Toto číslo môže byť jedinečné pre organizácie, pre ktoré existujú štandardy. Tvorcovia BSC považujú za nástroj na spojenie výkonových meraní stratégie a výkonových výstupov. Tieto merania môžu byť precízne a úplne dostačujúce pre dosahovanie požadovaného cieľa (napr. zákaznícka spokojnosť), mali by byť založené na cieľových faktoch a informáciách, mali by byť overené a dostupné všetkým zainteresovaným osobám v organizácii.

Mali by byť jednoducho to dosiahnuteľné a mali by byť akcieschopné, a prístupné zhodnoteniu ďalšieho zlepšenia. Nemala by byť žiadna možnosť manipulovania s týmito meraniami. Krátkodobé ciele týchto meraní by mali byť náročné, ale dosiahnuteľné. Je dôležité, že počet meraní by mal byť zachovaný do stupňa, ktorý môže byť jednoducho riadený.

4. Prepojenie výkonových meraní s odmeňovaním:

Úspech každého systému riadenia výkonu závisí na jeho prepojení s odmeňovaním. Odmeňovací systém, ktorý je jednoducho pochopiteľný a je okamžitý v odmeňovaní zamestnancov, ich motivuje dosahovať ciele.

5. Inštalácia jednoduchého sledovacieho systému:

Výkonové merania a krátkodobé ciele nemajú žiadnu hodnotu, keď nie sú rýchlo sledované, keď nie je poskytnutá spätná väzba a nie sú zvládnuté školenia. Organizácia by mala nasledovať jednoduchý a rýchly sledovací systém, ktorému môže každý porozumieť.

6. Tvorba a prepojenia BSC na všetkých úrovniach organizácie:

Organizácia bude lepšie slúžiť jej účelu podnikateľského uspokojenia všetkých jej depozitárov, keď vytvárané scorecardy (škály hodnotenia) v spoločnosti a divizionálne scorecardy plynú zo spoločenských scorecardov a individuálnych zamestnaneckých scorecardov. Dosiahnutie krátkodobých cieľov scorecardov na nižšom stupni musí zaistiť, že sa zhodujú s cieľmi vyšších scorecardov. Meranie scorecardov, obzvlášť spojených so strategickým cieľom, musí byť komunikované tak, že im každý porozumie a je schopný prepojiť jeho/ jej činnosti so stratégiou.

7. Komunikácia:

BSC je komunikačný nástroj- nástroj na komunikovanie stratégie a jej komponentov do všetkých stupňov organizácie. Ponúka spoločný jazyk. Ale to sa nestáva automaticky. Organizácia by mala tiež vytvoriť efektívny organizačný komunikačný systém, aby všetci zamestnanci pochopili spoločný jazyk BSC.

8. Prepájanie strategického plánovania, BSC a rozpočtovací proces:

Strategické iniciatívy na stretnutie krátkodobých cieľov si vyžadujú základný kapitál. Proces strategického plánovania, ktorý vybudoval BSC by mal byť prepojený do rozpočtovacieho procesu na určenie priorít a alokáciu zdrojov do strategických iniciatív.

3.4. Prečo sa zamerať na BSC

Koncept a logika BSC nie je nová, čo je nové je jednoduchý, zrozumiteľný dizajn a formalizovanejší proces výkonu manažmentu, a prepájanie stratégie s výkonovým meraním a výstupom. Množstvo spoločností je motivovaných implementovať BSC z nasledujúcich dôvodov:

- Zvýšenie zamerania sa na zákazníka:

Viac a viac spoločností prispieva súčasným rozvojom k zvýšeniu konkurencie a zákazníckej aktivity. Tieto spoločnosti sa stávajú zameranými na zákazníka.

Preskúmajú BSC ako úplný nástroj na porozumenie ich cieľovým zákazníkom, ich požiadavkám, výkonovým medzerám a na určenie hodnoty prínosov, ktoré by mali ponúkať na uspokojenie ich cieľových zákazníkov.

- Zameranie sa na vytváranie nehmotného a intelektuálneho kapitálu:
Najviac spoločností zistilo, že budúca konkurencia bude zameraná na silu nehmotných aktív a silu ľudskej kompetencie. Preto investujú do budovania kompetencií, technológie, značky, výskumu a vývoja, informačných technológií, marketingových systémov, atď. Tradičné finančné výkonové systémy majú vbudovanú tendenciu proti týmto iniciatívam. Nie je ich vidieť na dlhodobých investíciách, ale ako výdavky, aby boli vynaložené keď vznikli. Preto sa zdá, že potláčajú súčasnú ziskovosť. BSC ponúka logiku pre tieto iniciatívy v riadení rôznych vplyvov budúcej ziskovosti organizácie.
- Podnikateľská excelencia a rast:
Snaha o rastovú stratégiu s podnikateľskou excelenciou si vyžaduje nefinančné iniciatívy. Finančné meradlá s ich krátkodobou orientáciou zlyhávajú oceňovaní stratégie a alokácie základného kapitálu. BSC je schopné zreteľne vytvoriť takú stratégiu a komunikovať ju smerom dole na všetkých stupňoch organizácie.
- Usmernenie stratégie do operácií na všetkých stupňoch organizácie:
BSC umožňuje, aby zamestnanci pochopili stratégiu a prepojenie strategických cieľov do ich dennodenných operácií. Zistili presne, v čom by ich aktivity a úlohy mali pomáhať na dosiahnutie ich cieľov a vplyvu celkových podnikateľských výsledkov. Preto, je tam predpoklad. Zamestnanci by mali mať úplný prístup k BSC a meradlá na všetkých stupňoch organizácie musia byť rozdelené medzi všetkými. V množstve organizácií, obzvlášť v organizáciách služieb, členovia personálu priamo spolupracujú so zákazníkmi. Musia sa dohodnúť so zákazníkmi veľmi opatrne a implementovať stratégiu firmy zameranú na zákazníka. BSC je využívané na uľahčenie tohto usmernenia.
- Reálny čas na zhodnotenie:
Operačná časť BSC je výsledkom sledovacieho nástroja. Organizácie vytvárajú jednoduchý informačný systém, prepojený na scorecardy na vytvorenie zhodnotenia a spätnej väzby v reálnom čase. Údaje sú nepretržite prenášané od systému vykazovania priamo do BSC. Zamestnanec môže mať jednoduchý prístup k výsledkom a manažéri môžu zakročiť kedykoľvek chcú.

Záver

Podniky zavádzajú BSC z rôznych dôvodov, napríklad z dôvodu vyjasnenia a získania konsenzu o stratégii, z dôvodu zamerania sa na zmeny, vývoja vodcovských schopností podnikových jednotiek a koordinácia naprieč ne. Všeobecne sa dá povedať, že podniky môžu tieto ciele dosiahnuť vývojom BSC. Ale jeho vývoj a zvláštne určovanie cieľov, meradiel a zámerov odhalí oveľa širšie a zrozumiteľnejšie spôsoby jeho využitia, než bol pôvodný zámer.

BSC môže byť stavebným kameňom manažérskeho systému, pretože zladzuje a podporuje kľúčové procesy, vrátane:

- vyjasnenia a aktualizácie stratégie,
- prerokovania stratégie naprieč podniku,
- zladenie cieľov oddelení a jednotlivcov s celkovou stratégiou,
- určenie a zladenie strategických iniciatív,
- prepojenie strategických cieľov, dlhodobých zámerov a ročných rozpočtov,
- zladenie strategických a funkčných porád,
- získanie spätnej väzby na proces učenia sa a zlepšenia stratégie.

Kľúčové slová

balanced scorecard, výkonnostné meradlá, proces strategického plánovania, kritické faktory úspechu

Literatúra

1. KAPLAN, S. R., NORTON D. P.: *Balanced scorecard: Strategický systém mŕření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-063-5
2. PANDLEY, I. M.: Balanced Scorecard: Myth and Reality. In: *Vikalpa*, roč. IV, 2005, č.1, s. 51-66. ISSN 1392-1453
3. SCHNEIDERMAN, A. M.: Why Balanced Scorecard Fail. In: *Journal of Strategic Performance Measurement*, roč.V, 1999, č. 1, s. 6- 11. ISSN 1352-1146
4. SLÁVIK, S.: *Strategický manažment*. Bratislava : Ekonóm, 1997. ISBN 80-225-0816-0
5. ŠTOFKOVÁ, K., KINZLOVÁ, P.: Možnosti využitia strategického manažmentu- BSC v sieťovom podniku. In: *Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod*, roč. III, 2006, č. 3, s. 55- 61. ISSN 1336-8281
6. www.mtc.sk
7. www.schneiderman.com

Summary

The balanced scorecard is a system of combining financial and non-financial measures of performance in one single scorecard. The popular form of this card includes performance measures from four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth (innovation). It focuses on the link between business processes and decisions and results. Hence, the proponents of the balanced scorecard claim that it is a device to guide strategy formulation,

implementation, and communication (Kaplan and Norton, 1996a). It also helps in tracking the performance and providing quick feedback for control and evaluation.

Adresa autora

Ing. Elena Sedláková
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: sedlakova.elena@pobox.sk