

## MOŽNOSTI VYUŽITIA METÓDY STRATEGICKÉHO MANAŽMENTU – BSC V SIEŤOVOM PODNIKU

Katarína Štofková\* Petra Kinzlová†

*Balanced scorecard (BSC) predstavuje metódu, ktorá vytvára väzbu medzi stratégiami (strategickými zámermi formulovanými v podobe strategických plánov, podnikateľských plánov, dielčích stratégií a pod.) a operatívnymi činnosťami s dôrazom na meranie výkonu“ [1].*

Metóda vznikla ako reakcia na empirické zistenia, že strategické zábery neboli implementované do praxe. Mnoho podnikov má totiž často problém s reálnym prepojením stratégií s operatívnymi činnosťami tak, aby sa stratégia realizovala vo všetkých podnikových oblastiach a bolo možné dosiahnutie strategických cieľov. Úspešné podniky nebudujú vypracovaním stratégie, ale jej realizáciou a zavedením do praxe.

Metóda BSC je zvyčajne považovaná za controllingový nástroj, ktorý sa zameriava na správne formulovanie strategických cieľov, pričom kladie dôraz na ich merateľnosť. Nekladie dôraz iba na finančné ciele, doporučuje použiť i ďalšie ciele, pričom je vhodné určiť merateľné indikátory úspechu. Zdôrazňuje vhodnú komunikáciu, kde všetky riadiace a výkonné články organizácie by mali byť oboznámené so zámermi organizácie a čiastkovými úlohami.

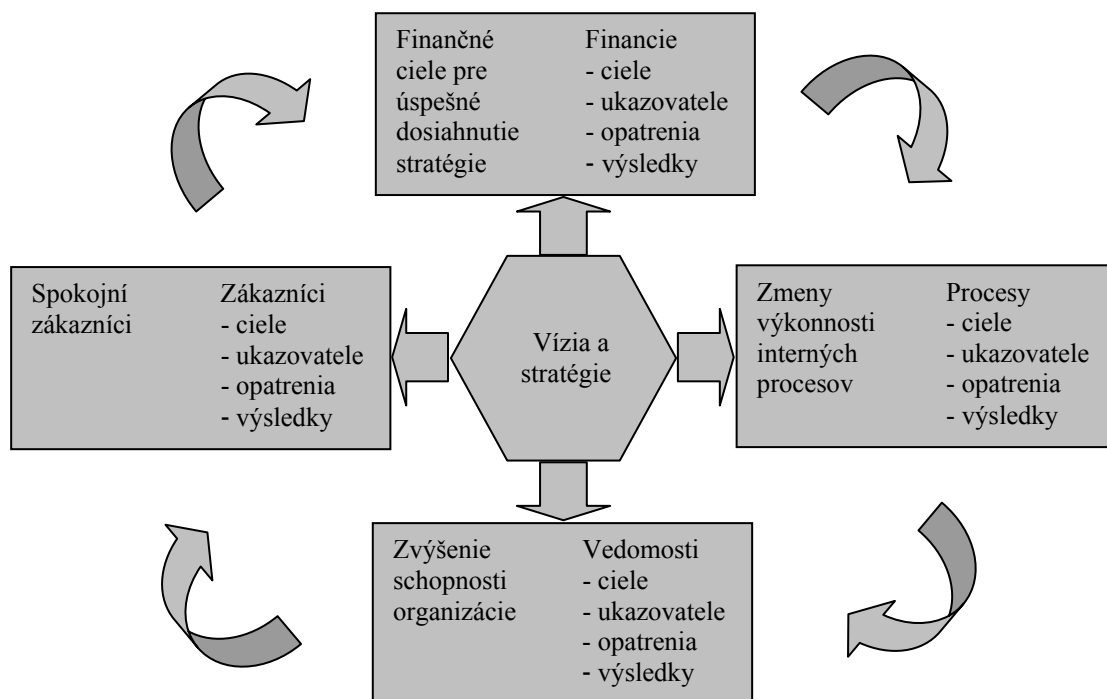
Podstatnou zložkou prístupu je priebežné, pravidelné vyhodnocovanie plnenia strategických zámerov, k čomu slúžia indikátory výkonu. S pomocou BSC sú stratégie prevedené do akčne orientovaných opatrení. Metóda predpokladá spätnú väzbu v podobe učenia sa z nedostatkov a využitia skúseností pri ďalšom cykle strategického riadenia.

**Aplikácia BSC** má nasledovné kroky [1]:

1. **Stanovenie cieľov** – východiskom pre zostavenie BSC je vyjasnenie stratégie a stanovenie strategických cieľov pre celý podnik a pre jednotlivé útvary z nasledujúcich perspektív:
  - financie,
  - zákazníci,
  - interné procesy,
  - znalosti, učenie sa, zmeny/inovácie, rast, zamestnanci (obrázok 1).

\* Ing. Katarína Štofková, PhD student, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina,  
e-mail: Katarina.Stofkova@fpedas.utc.sk

† Ing. Petra Kinzlová, PhD student, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina,  
e-mail: Petra.Kinzlova@fpedas.utc.sk



Obrázok 1: Komponenty BSC

2. **Prepojenie súvislostí** – kľúčovou úlohou zostavenia BSC je vytvoriť prepojenie cieľov vo všetkých štyroch perspektívach a stanoviť váhy pre jednotlivé ukazovatele.
3. **Stanovenie merítok a cieľových hodnôt** – keď sú stanovené ciele, musíme tieto ciele kvantifikovať, stanoviť merítka a cieľové hodnoty.
4. **Určenie akčných programov** – k dosiahnutiu cieľov je nevyhnutné prijať a realizovať akčné programy a projekty.
5. **Zapojenie do bežných systémov** – BSC slúži ako nástroj riadenia podniku prostredníctvom strategických cieľov a ukazovateľov. Každý manažér je motivovaný k zodpovednosti za splnenie akčných programov a splnenie stanovených ukazovateľov.

Každú organizáciu treba ohodnotiť zo štyroch perspektív, pričom v prípade potreby je možné túto perspektívu ešte zmeniť, respektíve doplniť. Pritom je k dispozícii jednoduchá kauzálna logika, ktorá je úzko spätá s rastom hodnoty. Aby sa dosiahla vysoká celková produktivita kapitálu (finančné perspektívy), vyžadujú sa zodpovedajúce schopnosti pracovníkov (učenie a rast). Táto nachádza svoje vyjadrenie vo vysokej procesnej kvalite a v nepatrných časoch procesov (proces - perspektíva), čo vedie opäť k včasnemu zásobovaniu zákazníkov s vykonanými a žiadanými výkonmi a preto tiež viaže zákazníkov (zákazníci – perspektíva). V týchto štyroch perspektívach sa dajú spoznať aj traja hlavní poháňači aplikácie zvyšovania hodnoty (rast a štruktúra obratu, redukcia nákladov a zlepšovanie produktivity, využitie kapitálu), ktoré sa dajú rôzne použiť podľa stratégie portfólia (žať, udržať a rásť) [2].

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 bude nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov vytvoriť.

Pri uplatnení metódy BSC organizácia vždy vychádza zo svojej vízie a misie. Na ich základe stanoví ciele v jednotlivých perspektívach a priradí k nim meradlá. Nesmie sa pritom zabúdať na potrebu logického vzťahu príčina – následok, pretože každé meradlo je v správne pripravenej BSC súčasťou reťazca kauzálnych súvislostí smerujúcich k cieľom. Potom organizácia stanoví cieľové hodnoty pre jednotlivé meradlá a definuje akčné plány na ich dosiahnutie. Výsledkom je zrozumiteľné zobrazenie stratégie spoločnosti.

Rovnako dôležitá ako tvorba metódy BSC je aj jej implementácia. Nevyhnutným predpokladom na úspešné zavedenie tejto metódy je úplná podpora a aktívna účasť vrcholového vedenia organizácie. Ďalším predpokladom je prispôbenie činnosti podniku 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 a angažovanosť všetkých pracovníkov pri jeho realizácii. Výsledkom úspešného zavedenia tejto metódy je usporiadanie podniku, v ktorom všetky procesy efektívne smerujú k plneniu strategických cieľov a vízie [5].

Metóda BSC je koncept, ktorý zaznamenal enormný záujem o implementáciu. Podniky ho využívajú v rôznych variáciách. Na obrázku 2 je zobrazená metóda BSC telekomunikačného podniku.

	Ciele/stratégie	Hnacie sily	Merané veličiny
<b>Finančná perspektíva</b>	1. zvyšovanie výnosov 2. rast obratu 3. diverzifikácia rizika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mix výnosov</li> <li>• využitie nákladovo výhodných odbytových ciest</li> <li>• rozdelenie obchodného rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBIT</li> <li>• % rastu v pevnej sieti k celkovému obratu</li> <li>• risk share per service line</li> </ul>
<b>Zákaznícka perspektíva</b>	4. uchovanie si starých zákazníkov 5. akvizície súkromných zákazníkov pevnej siete 6. zvýšenie podielu na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita zákazníckych vzťahov</li> <li>• vlastnosti služieb</li> <li>• imidž</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet nových zákazníkov ku starým zákazníkom</li> <li>• index dotazníkov</li> </ul>
<b>Procesná perspektíva</b>	7. zlepšený reklamačný proces 8. Cross-Selling služieb 9. Reklamné akcie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita</li> <li>• náklady</li> <li>• čas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet oslovených zákazníkov</li> <li>• % dĺžky rušenia</li> <li>• % objemu cross-sellingu</li> <li>• index respondentov na reklamu</li> </ul>
<b>Učenie a rast</b>	10. tréning call-centier 11. integrované rádiové a pevné služby 12. zabezpečenie motivácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalifikácia</li> <li>• informácie k dispozícii</li> <li>• motivácia</li> <li>• inovácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet dní školenia</li> <li>• index spokojnosti</li> <li>• počet zlepšovacích návrhov</li> <li>• Hit-prémie,</li> </ul>

Obrázok 2: Hnacie sily a merané veličiny vybraného podniku z telekomunikačného priemyslu (príklad) [2]

## Metóda BSC v Slovak Telekom, a.s.

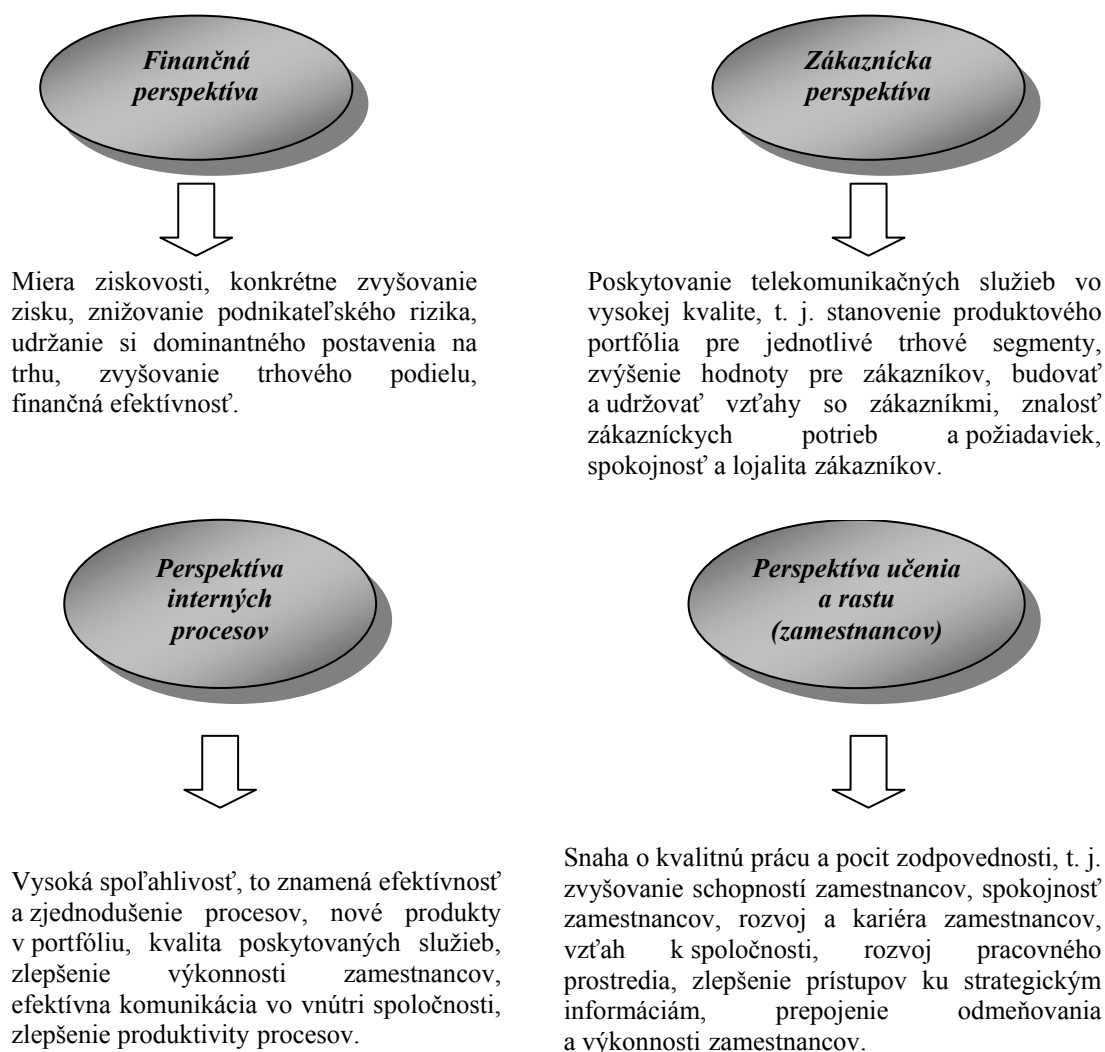
### Stanovenie cieľov

Metóda BSC sa odvíja od vízie, poslania a stratégie podniku a vyjadruje jeho výkon zo štyroch hľadísk, a to finančného, zákazníckeho, interných procesov, učenia sa a rastu. Každé hľadisko obsahuje ukazovatele, ktoré zodpovedajú jeho povahe a činnosti, od ktorých závisí ich splnenie. Ide o procesy, ktoré majú strategický význam aj pre Slovak Telekom, a. s.

Kľúčovým procesom v Slovak Telekom v oblasti finančnej perspektívy je určenie, ako to má vyzeráť s výkonnosťou v budúcnosti. V oblasti zákazníckej perspektívy je sústredenie na spokojnosť zákazníkov a pridanú hodnotu, v oblasti perspektívy interných procesov sú to aktivity zamerané na potreby zákazníkov, pričom treba brať do úvahy stratégiu firmy a kľúčovým procesom v oblasti perspektívy učenia sa a rastu je to najmä rozvoj a vzdelávanie zamestnancov spoločnosti [4].

### Zvolené kritériá strategických zámerov

Jednotlivým oblastiam strategických zámerov Slovak Telekomu boli priradené nasledovné kritériá (obrázok 3).

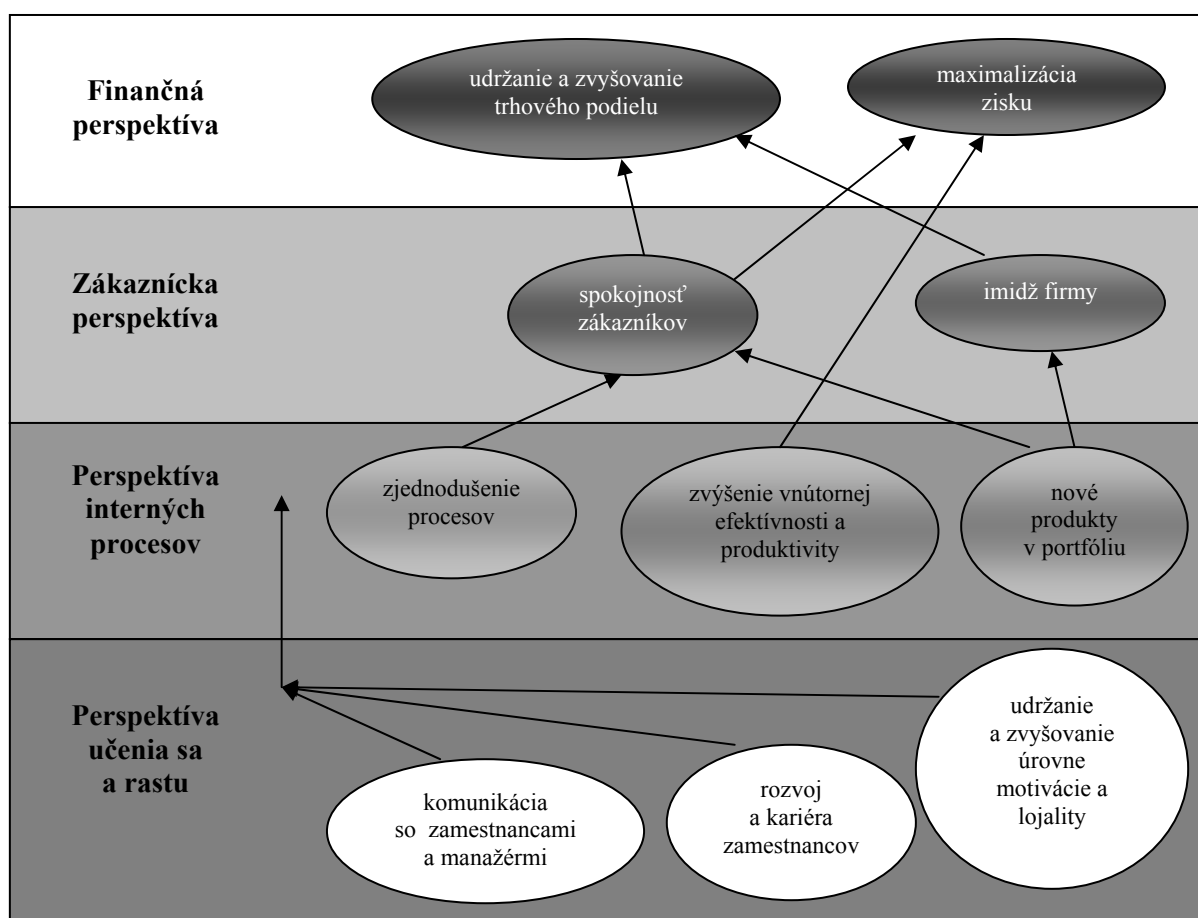


Obrázok 3: Kritériá strategických zámerov

Z daných strategických zámerov boli vybrané najdôležitejšie kritériá, ktoré môžu ovplyvniť ďalšie smerovanie podniku k zvyšovaniu jeho výkonnosti:

- **Finančná oblasť** – maximalizácia zisku a udržanie a zvyšovanie trhového podielu.
- **Zákaznícka oblasť** – spokojnosť zákazníkov a imidž firmy.
- **Oblasť interných procesov** – zvýšenie vnútornej efektívnosti a produktivity, nové produkty v portfóliu a zjednodušenie procesov.
- **Oblasť učenia sa a rastu** – udržanie a zvyšovanie úrovne motivácie a lojality, komunikácia so zamestnancami a manažérmi a rozvoj a kariéra zamestnancov.

### Prepojenie súvislosti (cieľov)



Obrázok 4: Strategická mapa [5]

### Stanovenie merítok a cieľových hodnôt

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 kauzálnie na strategické ciele, čo firme umožňuje stále sledovať úspešnosť ich plnenia. Merítka a cieľové hodnoty, ktoré stavia podnik sieťového typu do popredia [4]:

***Finančná oblasť***

- ♦ reštrukturalizácia portfólia dátových produktov (urýchlenie tempa rastu dátových výnosov),
- ♦ ukazovatele výnosov, prevádzkových nákladov bez odpisov,
- ♦ ukazovatele EBIT, čistého zisku, investičných výdavkov.

***Zákaznícka oblasť***

- ♦ stabilizácia zákazníckej základne vyjadrená v %,
- ♦ počet nových produktov a lepších služieb pre zákazníkov,
- ♦ spokojnosť a lojalita zákazníkov,
- ♦ certifikát ISO 9001/2000 pre kľúčových a veľkých zákazníkov v podnikateľskej oblasti a vo verejnej správe (tendencia zákazníkov uprednostňovať kvalitu dodávaných služieb pred ostatnými charakteristikami),
- ♦ individuálna starostlivosť pre najvýznamnejších firemných zákazníkov vyjadrená v %.

***Oblasť interných procesov***

- ♦ % úspešnosti transformácie spoločnosti na operátora novej generácie,
- ♦ % zvýšenia vnútornej efektívnosti a produktivity,
- ♦ počet zavedených inovatívnych technológií,
- ♦ % informovanosti.

***Oblasť učenia sa a rastu***

- ♦ spokojnosť zamestnancov (s komunikáciou so zamestnancami, s manažermi, s pracovným prostredím),
- ♦ počet a úroveň školení zamestnancov,
- ♦ úroveň odmeňovania a zamestnaneckých výhod,
- ♦ metódy hodnotenia pracovných pozícií podľa miery ich vplyvu na celkové fungovanie spoločnosti.

**Určenie akčných programov**

Slovak Telekom zadefinoval a zaviedol nástroje transformácie, naštartoval projekty v troch hlavných oblastiach: rast výnosov (zamerané na zákazníka a rozvoj trhu), inovácia a rast (zamerané na zlepšenie siete) a zvyšovanie výkonnosti spoločnosti (zamerané na oblasť služieb, siete a podporných činností). V jednotlivých oblastiach ide o realizáciu projektov:

***Finančná oblasť***

- ♦ projekty na zlepšenie výkonov spoločnosti,
- ♦ projekty na dosiahnutie finančnej disciplíny a efektívnosti.

***Zákaznícka oblasť***

- ♦ projekty stabilizácie zákazníckej základne (výhody pre stálych zákazníkov a príležitosti pre nových zákazníkov – karta výhod),
- ♦ dokonalé služby pre zákazníka (požadovaná úroveň služieb),
- ♦ pravidelné prieskumy spokojnosti zákazníkov,
- ♦ monitorovanie potrieb a požiadaviek zákazníkov.

***Oblasť interných procesov***

- ♦ transformačné projekty,
- ♦ celopodnikový systém trvalého zlepšovania procesov.

**Oblasť učenia sa a rastu**

- ♦ motivácia zamestnancov – motivačné programy,
- ♦ pravidelné prieskumy spokojnosti zamestnancov,
- ♦ informovanosť zamestnancov – intranet, firemné časopisy,
- ♦ školenia zamestnancov – zvyšovanie vedomostnej úrovne,
- ♦ vnútropodniková komunikácia – stretnutia so zamestnancami,
- ♦ platové prieskumy (konkurencieschopný systém odmeňovania).

**Záver**

Metóda Balanced scorecard pomáha stanoviť strategické zámery v oblasti financií, zákazníkov, interných procesov a oblasti učenia sa a rastu spoločnosti. Využitím týchto zámerov môže podnik zhodnotiť, ktorej oblasti má venovať koľko pozornosti.

S týmto úzko súvisí transformačný proces, ktorým sa chce podnik sieťového typu stať procesne riadenou organizáciou orientujúcou sa na stabilizáciu zákazníckej základne, na rozširovanie ponuky produktov, ktoré lepšie a vernejšie zohľadnia potreby a požiadavky zákazníkov, a z toho vyplývajúcu zákaznícku spokojnosť a lojalitu.

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/1265/04.

**Literatúra**

- [1] VEBER, J. a kol.: Management, základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha, 2002. ISBN 80-7261-029-5
- [2] MÜLLER-STEWENS G., LECHNER CH.: Strategisches Management. Schäffer - Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005. ISBN 3-7910-2467-1
- [3] SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. SPRINT, Bratislava, 2005, s. 14, 21, 137, 161, 288, 294, 352, 354. ISBN 80-89085-49-0
- [4] MUŠČÍKOVÁ Z.: Využitie metód strategického manažmentu vo vybranom sieťovom podniku. [Diplomová práca]. Žilinská univerzita v Žiline, 2006
- [5] NEPELA, N. – KOHÚT, Ľ. Zlepšiť možno iba to, čo sa dá merať. 2002. [online]. TREND, 2002. Dostupné na: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie/zlepsit-mozno-iba-to-co-sa-da-merat->
- [6] KREMEŇOVÁ, I. – ROSTÁŠOVÁ M.: Marketing v službách: Žilinská univerzita v Žiline, 2005, ISBN 80-8070-358-2.