



STRATEGICKÉ RIADENIE POMOCOU METÓDY BALANCED SCORECARD

Peter Zuzčák*

Úvod

Prežitie podniku v zostrenom konkurenčnom prostredí navyše postihnutom následkami finančnej a ekonomickej krízy s priamym bojom proti rozvíjajúcej sa konkurencii z nízko nákladových oblastí je veľmi náročný proces a priamo súvisí s modernizáciou, racionalizáciou ako aj napredovaním riadenia a zefektívňovaním všetkých procesov v podniku.

Prehodnocovanie samotnej firemnej stratégie, rozvoj a etablovanie sa na trhu zohráva strategicky nevyhnutnú úlohu v premene spoločnosti. Nemalú dôležitosť predstavuje aj druh produktového sektora, v ktorom sa spoločnosť pohybuje.

Veľký rozdiel v stratégii zohráva fakt, či podnik predáva svoje produkty a služby koncovým spotrebiteľom, alebo vyrába len polotovary určené na ďalšie spracovanie. Na základe uvedeného je postavenie a smerovanie podnikovej stratégie každého podniku veľmi rozličné, hoci je postavené na rovnakých princípoch.

Samotné fungovanie a chod podniku je závislé na viacerých faktoroch, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a sú prepojené. Na jednej strane sú to ceny vstupov súvisiacich s ľudskou prácou, nákladov na energie, priamy materiál a iné, na druhej strane je to práve predaj a jeho ziskovosť.

Podniky s malou pridanou hodnotou majú preto často krát menší manévrovací priestor na zlepšenie ich cenového potenciálu a ich snahou býva práve „otočiť“ čo najväčší objem peňazí, a tak sa stať čo možno najatraktívnejším pre svojho dodávateľa pri negociácii nákupných cien z dôvodu znižovania svojich produkčných nákladov za účelom dosiahnutia určitej rentability a rastu.

Podniky s väčšou pridanou hodnotou majú z globálneho konkurenčného hľadiska náročnejšie postavenie, nakoľko skôr sú konfrontované s medzinárodnou konkurenciou na rozdiel od malých, ktorí sú zväčša schopní operovať len na malom lokálnom trhu s nevýhodou závislosti na kúpyschopnosti lokálneho obyvateľstva.

Podniky, ktorých snaha spočíva práve v ceste vyššej pridanej hodnoty majú výhodu, že vhodnými a efektívnymi opatreniami do efektivity procesu, inovácii alebo samotnej výroby majú možnosť presadiť sa na celo-globálnom, takmer neobmedzenom trhu danej komodity, a tak zabezpečiť rozvoj a vytvorenie silného podniku.

* Ing. Peter Zuzčák, Katedra spojov, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421445201103, e-mail: zuzcak.peter@teslah.sk

Strategický manažment

Strategický manažment vznikol v prostredí veľkých podnikov vo vyspelých krajinách ako reakcia na nové a prekvapujúce zmeny v podnikateľskom prostredí. Ponúkané jednotlivé procedúry strategického manažmentu nezaručujú zaručený rýchly a ľahký úspech. Sú to zväčša návody a odporúčania postavených na určitých základoch, ktorých výsledkom je viacero možných riešení, ktoré je nutné ďalej tvorivo domyslieť na základe špecifických vlastností podniku a prostredia v ktorom existuje¹.

Analýza východiskového stavu podniku

Základným predpokladom pre úspešné vykonanie strategického plánu je analýza východiskového stavu podniku. V rámci tejto analýzy sa skúmajú všetky oblasti a procesy, ktoré sa v podniku vykonávajú a zisťuje sa stav, v akom sa jednotlivé oblasti nachádzajú. Medzi základné metódy pre vykonanie uvedenej analýzy patrí SWOT analýza, analýza východísk. Táto analýza dáva zhrňujúci prehľad všetkých získaných informácií do strategického prehľadu, na základe ktorého sa dajú získať ucelené závery. Účelom SWOT analýzy nie je podať vyčerpávajúci prehľad silných a slabých stránok spoločnosti, príležitostí a ohrození, ale výsledky použiť podľa toho, za akým účelom bola SWOT analýza spracovaná.

Táto analýza dáva podklady najmä pre:

- definovanie vízie spoločnosti
- sformulovanie strategických cieľov
- podklad pre generovanie strategických alternatív
- identifikáciu kritických oblastí.

Po úspešnom stanovení jednotlivých cieľov spoločnosti nastáva ďalšia fáza pokračovania - formulácia a prevedenie stratégie do sústavy merateľných cieľov. Takéto prevedenie je veľmi náročná práca, ktorá vyžaduje vysoké odborné a logické skúsenosti a schopnosti zainteresovaných strán.

Balanced Scorecard

Metóda **Balanced Scorecard** (ďalej len BSC) je metóda hodnotenia podniku z niekoľkých strategických pohľadov z hľadiska hodnotových ukazovateľov a zároveň zdôrazňuje význam hodnotenia rovnováhy medzi štyrmi dimenziami, ako sú krátkodobé a dlhodobé ciele, stabilita a zmena spoločnosti. Táto metóda zároveň vytvára aj vzťahy medzi vnútornými procesmi a vzťahmi s externými stranami. Podstatou BSC pri hodnotení výsledkov je aj zohľadňovanie nefinančných perspektív, ako je zákazník, interné procesy, zlepšovanie sa v procese a jeho rozvoj.

Na posúdenie ako ďaleko sa pokročilo s realizáciou stratégie, nestačia len samotné finančné ukazovatele t.j. vývoj výnosov alebo nákladov, obrat a ziskovosť. Klasické účtovníctvo a reporting postavený na finančných ukazovateľoch neposkytuje jasnú odpoveď na otázky realizácie stratégie.

BSC je zvláštnym druhom konkretizácie, znázornenia a sledovania stratégie. Základom konceptu je myšlienka, kde pre ocenenie výkonov musia byť zohľadnené celé relevantné súčasti činnosti podniku ako sú financie, zákazníci, procesy. Preto nevyhnutným smerovaním spoločnosti je usmerňovanie chovania v súlade so zvolenou stratégiou. Týmto spôsobom je potom zmenený hlavný význam konceptu, kde miesto štruktúrovaného zoznamu meradiel stoja v popredí záujmu strategické ciele a ich znázornenie.

¹ Parafráza podľa Keřkovský 2006

Dôležitým faktom je, že sa k zvoleným perspektívam priradzujú strategické ciele, meradlá a strategické akcie. BSC uvažuje najmä so 4 základnými perspektívami:

- finančnými,
- zákazníkymi,
- internými procesnými,
- potencionálnymi.

Strategické ciele rovnako ako ich ukazovatele, cieľové hodnoty a strategické akcie sú navzájom úzko prepojené so vzťahmi príčin a následkov. Uskutočnenie jedného cieľa podporuje dosiahnutie iného cieľa a až vzájomné plné prepojenie jednotlivých strategických cieľov predstavuje a popisuje stratégiu podniku.

Podstatným znakom BSC je to, že obsahuje len také ciele, ktoré sú významné pre úspešnú realizáciu stratégie a nie tie, ktoré sú potrebné k bežnému udržaniu činnosti podniku. BSC je strategický model, a nie model podniku. Úmyselne sa vyhýba matematickej komplexnosti simulačných modelov. Ide tu o komunikáciu a sledovanie hlavných úloh, a nie o odhady plánovaných hodnôt. Prepojenie akcie a cieľa je zásadou. Rozlíšenie medzi štandardnými požiadavkami a potenciálmi úspechu umožňujú strategické riadenie.

V BSC sú zachytené len vybrané kritické faktory úspechu, ktoré umožňujú, aby podnik získal na trhu určitú pozíciu. Pretože základné ciele nie sú zobrazované, ponúka sa len čiastočný pohľad na funkčné zložky podniku. Toto obmedzenie je dôležitou súčasťou tejto časti konceptu. BSC je modelom stratégie a nie modelom podniku. Preto základné funkčné ciele podniku musia byť pravidelne monitorované operatívnym systémom controllingu.

Kritéria hodnotenie stratégie

Systém cieľov BSC nie je postavený na algoritmických vzťahoch. Ciele, a ich ukazovatele sú prepojené na základe logických a nie číselných súvislostiach. Ak sa zmení jedna hodnota, nie je možné spravidla predpovedať ako významne to zmení inú hodnotu cieľov.

V prístupe BSC hrajú ukazovatele dôležitú úlohu. Vychádza sa z teórie, kde nie sú stanovené kritéria výkonnosti osôb, úsekov alebo kolektívov, tak tam je riadenie ťažko možné, nakoľko výkonnosť a smerovanie potenciálu sa obracia najmä k dosiahnutiu stanovených kritérií. Pri tvorbe stratégie a jej rozpade na jednotlivé ciele je dôležité si uvedomiť nastavené kritéria. Vzájomná previazanosť na všetkých úrovniach alebo jej nesúrodosť vplyvom nevhodného nastavenia môže z dlhodobého hľadiska spôsobiť značné škody. Napríklad pri snahe o horúčkové zníženie režijných nákladov na oddelení kvality spojených so znižovaním stavu zamestnancov je na jednej strane splnený ukazovateľ zníženia požadovaných nákladov, na druhej strane však môže dôjsť k nevyčísliteľným škodám z dôvodu zníženého dohľadu nad procesom a to vo forme reklamácií, nákladov naviac, alebo strate zákazníkov.

Bez cieľových hodnôt strácajú ukazovatele svoj význam. Určenie cieľových hodnôt je veľmi náročný proces, kde pri stanovení príliš tvrdých cieľových hodnôt môže dôjsť ku demotivácii zamestnancov a naopak pri stanovení mäkkých kritérií nie sú dostatočné nevytvárané tlaky na zlepšenie procesu. Z uvedeného dôvodu cieľové hodnoty predstavujú dôležitý nástroj na zadávanie priorít, náročnejší cieľ vyžaduje zvýšenú pozornosť. Táto skutočnosť hrá významnú úlohu najmä pri konflikte jednotlivých záujmov. Napríklad zvýšená výrobná sortimentná štruktúra často krát súvisí aj s nutnými technologickými nepodarkami vo výrobe, čo je v rozpore s cieľom ich znižovania. Východiskom typickým pre BSC sú úvahy, že medzi konfliktami záujmov môže byť vyvážený vzťah a tieto dosiahneme nastavením takých cieľových nových hodnôt, kde musíme upustiť od tvrdosti jedného cieľa za účelom podpory druhého.

Výber ukazovateľov v rámci BSC

Ukazovatele všeobecne a najmä v BSC slúžia k jasnému a nezameniteľnému vyjadreniu strategických cieľov, a zároveň umožňujú sledovať úroveň ich priebežného alebo konečného dosahovania. Aby bola zaistená jednoznačnosť mali by sme pre každý strategický cieľ zadať dve nanajvýš tri ukazovatele. Pri ich určovaní je veľmi dôležité, aby ich zadávali tí pracovníci, ktorí jasne rozumejú obsahu strategických cieľov.

Pri samotnom výbere ukazovateľov je dôležité odpovedať na nasledovné otázky:

- Môžeme zo stanoveného ukazovateľa vyčísliť mieru dosiahnutia stanoveného cieľa?
- Ovplyvníme ukazovateľom chovanie zamestnancov požadovaným smerom?
- Je ukazovateľ jednoznačne zadefinovaný?

Jednou zo silných stránok metódy BSC je orientácia snaženia organizácie na dosahovanie cieľov, pričom sa súčasne zameriava na maximálne využitie všetkých silných stránok. Tak ako v športe je možné porovnať výkonnosť športovca k ploche geometrického trojuholníka, ktorého stranami sú talent, podmienky a usilovnosť, tak v podniku pri stanovovaní cieľov a smerovania treba vychádzať z rovnakých modifikovaných kritérií podmienok úspechu.

Hlavnou výhodou samotnej metodiky BSC je zmiešanie historických dejov vo forme ekonomických čísiel s hybnými silami budúceho vývoja zakorenených práve v nefinančných ukazovateľoch prejavujúcich sa v budúcnosti. Význam spočíva predovšetkým v potrebe pohľadu do budúcnosti, orientácie smerom k učiacej sa organizácii, ako aj o potrebu zdôraznenia významu a postavenia ľudských zdrojov v kontexte systému riadenia podniku.

Spôsoby tvorby stratégie

Je nevyhnutné konštatovať, že stratégia ako aj taktika sa tvorí najmä v závislosti od osobnostných vlastností manažérov, ako aj charakteru prostredia. Podľa Gavurovej (2010) sa stretávame s pojmom preskripčného alebo emergentného prístupu v spôsobe riadenia, ktoré sa v praxi vedľa seba paralelne rozvíjajú.

Preskripčný prístup v strategickom riadení sa vyznačuje tým, že stratégie sú vytvárané na základe podrobných analýz externého a interného prostredia. Implementácia ako samotná fáza procesu strategického riadenia slúži k rozpracovaniu stratégie do podoby strategických plánov, programov a postupov, ide o nepretržitý proces.

Emergentný prístup v strategickom riadení sa vyznačuje tým, že tvorba stratégie je otvoreným a nikdy nekončiacim procesom. Stratégia je vnímaná ako cesta k napĺňaniu vytýčených strategických cieľov. Pre emergentný prístup je dominujúca tvorivosť a pružnosť riešenia problémov s aktívnym využívaním ľudského potenciálu. Stratégia nie je vnímaná ako cesta k napĺňaniu vytýčených strategických cieľov, ale ako reakcia na včas identifikované strategické problémy.

Záver

Strategickým cieľom každého podniku by mal byť dlhodobý rast a vytváranie vyššej hodnoty pre vlastníkov. K tomuto rastu je nevyhnutné zaviesť systém neustáleho zlepšovania procesov tak, aby zákazníci pociťovali vyššiu spokojnosť, zamestnanci lojalnosť a dodávatelia dôveru. Tieto neustále zlepšenia sú v globálnom otvorenom svete nevyhnutným predpokladom prežitia spoločnosti, kde zostrujúca konkurencia najmä z nízko nákladových oblastí vytláča klasických výrobcov, ktorí svojou chýbajúcou stratégiou, prístupom, výrobným alebo produktovým potenciálom nie sú schopní čeliť takýmto hrozbám.

Strategické metódy riadenia rovnako ako aj externé a interne okolie podnikov sa neustále vyvíjajú, čo evokuje neustálu potrebu aktualizácie strategických krokov v súlade so zvolenou stratégiou spoločnosti. Ani dôsledne a ideálne zvolená stratégia však nezaručí úspech bez ochoty napredovania celej hierarchickej štruktúry podniku.

Literatúra

- [1] GAVUROVÁ, B.: Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard, Košice: Technická univerzita v Košiciach 2010. ISBN 978-80-553-0437-3
- [2] GRASSEOVÁ, M. a kol.: Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Praha: Computer Press,a.s. 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- [3] HORVÁTH & Partners: Balanced Scorecard v praxi. Profess consulting 2002. ISBN 3-910-1813-2
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Praha: C.H.Beck 2006, ISBN 80-7179-453-8
- [5] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Manažment podniku. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline 2011. ISBN 978-80-554-0418-9
- [6] VEBER, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [7] VYSUŠIL, J.: Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Praha: Profess Consulting, 2004. s.18. ISBN 80-7259-005-7

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektov VEGA 1/1321/12, KEGA 070/ZU-4/2011, VEGA 1/0895/13.