

## **Prípadová štúdia: Tvorba a implementácia metodiky Balanced Scorecard v podniku DSP**

**Metodika Balanced Scorecard (BSC)** predstavuje účinný spôsob vyjasnenia a prevedenia vízie a stratégie podniku do konkrétnych cieľov a zároveň napomáha komunikácii v podniku ohľadom stanovených cieľov. Môžeme povedať, že dochádza k prepojeniu medzi strategickou a operatívnou rovinou v podniku, čo je pre napĺňanie stratégie a cieľov podniku mimoriadne dôležité. Okrem uvedeného, metodika pomáha pri implementácii stratégie, pričom zladuje strategické iniciatívy, vedie k lepšej spätnej väzbe a k sprehľadneniu reportingu umožňujúceho efektívne riadenie podniku. Slovenský ekvivalent danej metodiky sa často označuje ako systém vyvážených cieľov a ukazovateľov. Každý podnik by si v rámci svojej výkonnosti mal stanovovať ciele a k nim viažuce sa ukazovatele. V minulosti boli podniky sústredené výlučne na finančnú oblasť, no súčasnosť kladie dôraz na stanovenie a monitorovanie cieľov a ukazovateľov z iných perspektív. Ide najmä o zákaznícku perspektívu, perspektívu interných procesov a perspektívu ľudských zdrojov. BSC ponúka riadenie všetkých činností a procesov v podniku v súlade s jeho stratégiou, čo môže efektívnym spôsobom prechádzať až do osobných cieľov jednotlivcov. Všetky tieto procesy sú zamerané na zvyšovanie výkonnosti podniku.

**Cieľom prípadovej štúdie** je prostredníctvom jednotlivých krokov priblížiť spôsob, ako danú metodiku vytvoriť a implementovať do podmienok podniku DSP. Z dôvodu, že metodika BSC vychádza z vízie a stratégie podniku, tzn. je priamo „šitá“ na konkrétne podmienky podniku, každý podnik si stanovuje vlastnú obsahovú náplň BSC. Na príklade fiktívneho nábytkárskeho podniku s počtom zamestnancov zodpovedajúcim stredne veľkému podniku poukážeme na jednotlivé kroky danej metodiky.

### **1. Vytvorenie organizačných predpokladov**

Ideový návrh zavedenia BSC sa v našom prípade týka podniku ako celku (môže sa spočiatku týkať len určitej organizačnej jednotky, divízie a pod.). Daný návrh sa vykonáva systémom „top down“, tzn. od vrcholového vedenia po zamestnancov nižších organizačných úrovní. Dôležitým impulzom ovplyvňujúcim úspech zavedenia metodiky do praxe je presvedčenie zo strany vedenia podniku. Prvým krokom je **vytvorenie niekoľkočlenného tímu**, zodpovedného za realizáciu projektu BSC. Tím je zložený z vedúcich oddelení, ktorí poznajú chod podniku a sú dôkladne oboznámení s podnikovou stratégiou. V prípade konkrétneho podniku tím pozostáva z vedúcej ekonomického úseku, pracovníčky personalistiky, vedúceho obchodného úseku, vedúceho výroby a riaditeľa podniku ako vedúceho projektu, ktorý má komplexný prehľad o podniku. Riaditeľ podniku určí úlohy jednotlivým pracovníkom v tíme, určí zodpovednosť za plnenie úloh ako aj spôsob komunikácie. Tá bude prebiehať v podobe pravidelných porád (2 x mesačne s využitím podpornej aplikácie napr. Microsoft Planner). Z dôvodu, že metodika BSC sa týka celého osadenstva podniku, je potrebné zohľadniť všetky názory a pripomienky zamestnancov. To sa uskutoční prostredníctvom úvodného workshopu, na ktorom je osadenstvo oboznámené s projektom.

Proces zavedenia metodiky v danom podniku je odhadnutý na **5 mesiacov** (závisí to od veľkosti podniku, ako aj pre akú organizačnú jednotku/celý podnik sa BSC zavádza, pričom vo veľkých podnikoch môže tento proces trvať do 3 rokov). V našom prípade ide o 2 mesiace na vyladenie stratégie a nastavenie samotného procesu zavedenia a 3 mesiace na samotnú komunikáciu a zavedenie nového systému reportingu. V tomto kroku je vhodné spracovať **rozpočet nákladov** spojených so zavedením metodiky. Rozpočet pre konkrétny projekt je nasledovný:

- mzdové náklady pracovníkov projektového tímu (vo forme odmien) 24 000 €
  - školenie členov tímu a náklady s tým spojené (cestovné, ubytovanie, stravovanie) 1 880 €
- Predpokladáme, že na tvorbu ako i zavedenie metodiky BSC nie je potrebné využiť služby externej poradenskej spoločnosti.

## 2. Vyjasnenie podnikovej stratégie

Vyjasneniu podnikovej stratégie predchádza stanovenie:

- poslania podniku (prečo podnik existuje, čo je jeho predmetom činnosti),
- hodnôt (čím sa podnik riadi pri svojej činnosti),
- vízie (dlhodobý, inšpiratívny a motivačný zámer podniku).

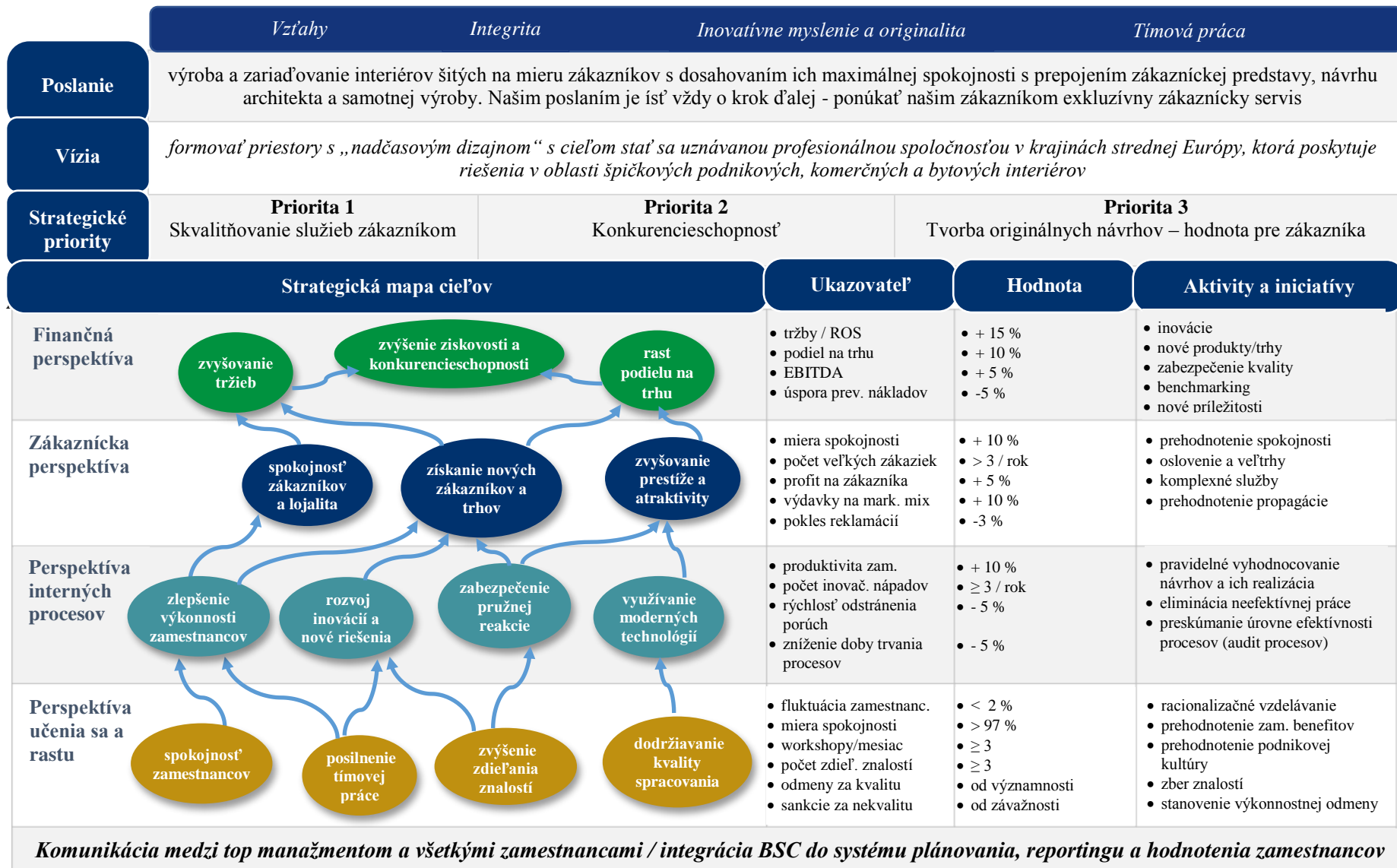
**Poslaním** analyzovaného podniku je *výroba a zariaďovanie interiérov šitých na mieru zákazníkov s dosahovaním ich maximálnej spokojnosti s prepojením zákaznickej predstavy, návrhu architekta a samotnej výroby. Naším poslaním je ísť vždy o krok ďalej - ponúkať našim zákazníkom exkluzívny zákaznicky servis. Hodnoty*, na ktorých si podnik zakladá a ktorými sa vo svojej činnosti riadi sú zamerané na: *Vzťahy – ktoré ovplyvňujú naše podnikanie, Integritu - prostredníctvom zodpovedného správania, Inovatívne myslenie a originalitu - pre nové riešenia a Tímová práca - pre mimoriadne výsledky. Vízia* podniku je *formovať priestory s „nadčasovým dizajnom“ s cieľom stať sa uznávanou profesionálnou spoločnosťou v krajinách strednej Európy, ktorá poskytuje riešenia v oblasti špičkových podnikových, komerčných a bytových interiérov.*

Pre naplnenie vízie podnik prijal niekoľko **strategických priorít**. Tie sú orientované na skvalitňovanie služieb zákazníkom, konkurencieschopnosť a tvorbu originálnych návrhov zosúladených s aktuálnymi trendami. Neoddeliteľnou súčasťou formovania stratégie podniku je dôkladné spracovanie **strategickej analýzy** externého a interného prostredia podniku. Vhodnými nástrojmi strategickej analýzy externého prostredia sú napr. analýza SLEPTE, Porterov model piatich konkurenčných síl, BCG matica či analýza konkurencie. Interné prostredie v našom prípade zastrešuje analýza zdrojov, komplexná finančno-ekonomická analýza, analýza postavenia podniku na trhu formou benchmarkingu. Výsledkom je **syntéza** poznatkov v podobe SWOT analýzy spolu s určením základného smerovania stratégie, z ktorej sa vychádza pri tvorbe BSC.

Analyzovaný podnik má charakter prozákaznícky orientovanej spoločnosti, ktorej **stratégia je orientovaná** na zvýšenie dlhodobej hodnoty pre zákazníka na základe kvalitne navrhovaného designu nábytku v spolupráci klient-architekt-výroba s účinnou reakciou na stále sa rozširujúce požiadavky klientov a naďalej zdokonaľovať a vyvíjať sortiment ponúkaných produktov.

## 3. Tvorba BSC

Samotná tvorba BSC pozostáva zo stanovenia **strategických cieľov**, ktoré sú odvodené zo stanovenej podnikovej stratégie. Dané strategické ciele sú definované v už uvedených 4 perspektívach. Tieto perspektívy sú zamerané na základné kamene úspechu podnikov a vyváženosti záujmov (*odtiaľ slovo balanced*). Medzi stanovenými cieľmi vznikajú vzájomné väzby a príčinné vzťahy, čo sa označuje ako strategická mapa. K cieľom sú priradované jednotlivé **ukazovatele** spolu s cieľovými hodnotami, ktoré sa majú dosiahnuť (*odtiaľ slovo scorecard – karta výsledkov*). V záujme naplnenia cieľov ako i konkrétnych hodnôt musí dôjsť k definovaniu **strategických aktivít** alebo **iniciatív**. Práve definovaním týchto akcií dochádza k prelínaniu medzi strategickou a operatívnou úrovňou riadenia v podniku. Nasledovný obrázok 1 prináša komplexný pohľad na jednotlivé strategické predpoklady (poslanie, hodnoty, vízia, strategický zámer) ako aj na stanovené ciele v strategickej mape a tomu zodpovedajúce ukazovatele a aktivity podniku DSP.



Obrázok 1 Návrh tvorby metodiky BSC pre podnik DSP (vlastné spracovanie)

Keďže ide o prozákaznícky orientovaný podnik, zákazník je v centre pozornosti. Ide o podnik s niekoľkoročnou tradíciou, nachádzajúci sa vo fáze na prelome rastu a zrelosti. V rámci daných perspektív je nutné **vychádzať zo súčasného stavu**, a to z dôkladnej finančnej analýzy, z monitorovania názorov a pripomienok zákazníkov, z merania spokojnosti zamestnancov či z monitoringu procesov v podniku (v závislosti od toho čo podnik realizuje).

Navrhnuté strategické ciele určuje vedenie podniku. Je vhodné stanoviť **3-5 strategických cieľov** v každej perspektíve BSC. Príkladom prepojenosti cieľov je v prípade daného podniku posilnenie tímovej práce – ktoré vedie k rozvoju inovácií a nových možných riešení, čo sa prejaví na počte súčasných a nových zákazníkov a ktoré následne bude mať efekt vo finančnej perspektíve v podobe rastu tržieb a zisku. Pri každom celi sme stanovili niekoľko (neodporúča sa viac ako 3) ukazovateľov, ktoré by mali byť ambiciózne, no reálne. Celkovo sme **navrhli 17 ukazovateľov**, pričom sme vychádzali z údajov z minulosti upravených o súčasné podmienky. **Časový horizont** dosiahnutia stanovených ukazovateľov sú 1-3 roky. V každej z uvedených perspektív je nutné nadviazať na ciele a ukazovatele **návrhom a následnou realizáciou aktivít a iniciatív**. Napríklad pri perspektíve učenia sa a rastu by podnik mal realizovať prieskum spokojnosti zamestnancov aspoň raz ročne (podnik v súčasnosti nerealizuje) a prehodnotiť súčasný motivačný program.

#### **4. Implementácia, komunikácia a reporting**

Ide o najťažší krok v rámci zavádzania metodiky do podmienok podniku. V priebehu implementácie podnik organizuje **niekoľko workshopov** na rozličných úrovniach podniku. Ich úlohou je oboznamovať zamestnancov, príp. ich postupne pripravovať na potenciálne zmeny. Dôležitá je aj spätná väzba od zamestnancov. Integrácia BSC do  **systému plánovania**  znamená, že v podniku došlo k prepojeniu strategických cieľov (na ne nadväzujúce rozpočty a aktivity) na operatívnu úroveň. Na zabezpečenie plnenia stanových strategických cieľov podnik nastavuje aj **hodnotenie zamestnancov** (výkonnostné odmeny, zber nápadov a pod.). Predtým však podnik musí overiť **vhodnosť vybraných ukazovateľov**, čo je predmetom jedného z uskutočňovaných workshopov. Z hľadiska **podpory informačného systému** podnik DSP nedisponuje informačným systémom, ktorý možno využiť pre návrhu metodiky. Na trhu ale existuje široká škála softvérových nástrojov na podporu BSC od viacerých spoločností. Je potrebné zvážiť kritériá cena-výkon. Spočiatku (a najmä v malom podniku) je možné, ako aj v tomto prípade, využiť šablónu pre vytvorenie strategickkej mapy spolu s ostatnými náležitosťami. Z pohľadu **reportingu** sa v podniku zlepšilo **sledovanie najvýznamnejších ukazovateľov** napomáhajúcich k plneniu podnikovej stratégie a zabezpečila sa pružnejšia komunikačná sieť. Zároveň každý zamestnanec má väčší prehľad o stratégii ako aj o cieľoch, za ktoré je zodpovedný.

Na záver je potrebné dodať, že je nevyhnutné, aby podniková stratégia a z nej plynúca metodika BSC odrážali aktuálne zmeny v prostredí (externom ako i internom). Z toho dôvodu je nutné **každoročné vyhodnotenie a následná aktualizácia stratégie** s prihliadnutím na už prebiehajúce, resp. nadchádzajúce zmeny v prostredí.

**Záver:** Hlavný prínos danej metodiky na jednej strane vidíme v komplexnejšom hodnotení výkonnosti podniku (nielen na základe analýzy minulých finančných výkazov). Súčasne daná metodika znamená lepšie „uchopenie“ a plnenie stratégie podniku pomocou efektívneho stanovenie cieľov a skvalitnenie reportingu podniku.