

Súhrn

Na Slovensku, ale aj v iných krajinách možno sledovať nárast medzinárodne zmiešaných tímov, ktorý je priamo úmerný rastu vstupu zahraničných investorov. Tí si so sebou prinášajú vlastné štandardy, spôsoby rokovania, či prvky firemnej kultúry. Firmy, ktoré zastrešujú rôzne národné kultúry by v prvom rade mali investovať do vzájomného poznávania všetkého, čo si sebou zamestnanci s rozličným kultúrnym pozadím so sebou prinášajú. Zavádzanie princípov multikultúrnej výchovy sa rodí z nutnosti pôsobiť v rozmanitej spoločnosti a môže pomôcť k formovaniu vhodnej atmosféry, zdravému fungovaniu podniku a v neposlednom rade dosahovať vopred stanovené ciele.

Kľúčové slová: interkultúrna spolupráca, kultúrne rozdiely, tím, tímová spolupráca, vedúci tímu, členovia tímu

Literatúra

Company profile. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: <http://www.osram.com/osram_com/About_Us/The_Company/Facts_%26_Figures/index.html >

Dvojjazmerná deskriptívna štatistika – kategorické premenné. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/ds2n.html#kk>>

Dvojjazmerná induktívna štatistika – poradová premenná a nominálna premenná. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/friedman.html>>

HORSKÁ, E. – UBREŽIOVÁ, I. 2001. Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí. Nitra : SPU, 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4.

ŠÍBL, D. – ŠÁKOVÁ, B. 2002. Svetová ekonomika. Bratislava : SPRINT vbra, 2002, 418 s. ISBN 80-88848-98-9.

ŽAČKOVÁ, K. 2003. Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online]. [cit. 2008-09-22]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/clenov-medzinarnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit.html>>

Kontaktná adresa:

Ing. Veronika Gašparíková, Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: veronika.gasparikova@fem.uniag.sk
 prof. Ing. Ludmila Nagyová, PhD., Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: ludmila.nagyova@fem.uniag.sk

Acta oeconomica et informatica 2
 Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 50–54

ZNALOSŤ SYSTÉMU BALANCED SCORECARD V STRATEGICKOM RIADENÍ PODNIKOV NA SLOVENSKU

BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT OF SLOVAK ENTERPRISES

Martina MINÁROVÁ,^{1/} ZUZANA KAPSDORFEROVÁ^{2/}

Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica^{1/}
 Slovak University Agriculture in Nitre^{2/}

The aim of the research was to determine the level of the information regarding Balanced Scorecard system (BSC) in Slovak enterprises. The BSC system developed by Kaplan and Norton present a strategic approach and performance of management system that enables organizations to translate a company's vision and strategy into implementation. The system consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, business processes perspective, and learning and growth perspective. The research revealed the level of application and utilization of Balanced Scorecard system used by Slovak managers in practice. Paper summarizes suggestions that can help Slovak companies increase their competitiveness and effectiveness of reaching objectives, and accomplish activities designed by strategic managers. The result of the research pointed out the advantages of BSC system, problems of its application, and fulfillment of pointed objectives and problems of information system. The paper proposes planning process and defines causes that might give rise to problems in implementing of this system in Slovak enterprises.

Key words: strategic management, Balance Scorecard, perspectives, communication tool, financial and non-financial indicators

Dynamika súčasného turbulentného podnikateľského prostredia nastoľuje množstvo nových a nezodpovedaných otázok. Proces tvorby podnikateľskej stratégie a naplnenie strategických cieľov podniku predstavuje dôležitú oblasť strategického manažmentu. Často neprehľadné a neúplné informácie manažérskeho účtovníctva nie sú schopné poskytnúť informácie o plnení stanovenej stratégie a o odhade trendov. Pre správne rozhodovanie manažérov na všetkých úrovniach je potrebné

mať prístup k včasným, dôveryhodným a predovšetkým relevantným informáciám. Ovpľyňovanie výkonnosti podniku si vyžaduje posúdenie rôznych aspektov výkonnosti a vzťahov medzi nimi. Tu vzniká potreba použitia súboru nástrojov na sledovanie vytýčených cieľov ako aj podrobná analýza zameraná na analýzu dosiahnutia stanovených cieľov.

Jedným z možných manažérskych nástrojov na riešenie danej problematiky je systém Vyvážených ukazovateľov (Ba-



Obrázok 1 Základné aspekty systému Balanced Scorecard (BSC)

Zdroj: Kaplan a Norton (1998)

Figure 1

Basic aspects of BSC system

Resource: Kaplan a Norton (1998)

(1) vision and strategy, (2) Customer. To achieve our vision, how should we appear to our customers, (3) Financial. To succeed financially, how should we appear to our shareholders, (4) Internal business processes. To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excelat? (5) Learning and growth. To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?

anced Scorecard, BSC), umožňujúci podnikom presne stanoviť víziu a stratégiu a ich následnú aplikáciu do podnikateľských aktivít prostredníctvom štyroch základných aspektov (schéma 1). Systém predstavuje novší prístup strategického riadenia, navrhnutý v 90. rokoch 20. storočia Kaplanom a Nortonom z Harvardského podnikateľského klubu. Systém rozširuje tradičný model finančného účtovníctva o zhodnocovanie neviditeľných a intelektuálnych aktivít v podniku, ktorými sú kvalitné produkty, pružné procesy, motivovaní a vzdelaní zamestnanci, spokojní a lojálni zákazníci. V súčasnosti je tento systém považovaný za jeden z najlepších systémov riadenia výkonnosti, čo dokazuje skutočnosť, že mnoho podnikov v zahraničí bolo úspešne reštrukturalizovaných prostredníctvom tohto systému. Výskum i prax v oblasti merania výkonnosti ovplyvnil manažérov na celom svete, ktorí sa snažili vytvoriť spôsoby merania výkonnosti podniku. Pojem Balanced Scorecard nemá v slovenskom jazyku odborný preklad. Používa sa jeho originálny anglický názov BSC. Slovo „balanced“ predstavuje celkovú vyváženosť medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, hodnotovými a naturálnymi meradlami, oneskorenými indikátormi a hybnými silami, vonkajšími a vnútornými faktormi výkonnosti.

Materiál a metódy

Príspevok venuje pozornosť aplikácii systému strategického riadenia BSC v slovenských podnikoch. Skúma postupy zavedenia a s tým súvisiace možné problémy, výhody a nevýhody systému, dobu zavedenia, hodnotiaci systém odmeňovania zamestnancov a využívanie informačných technológií. Prieskum bol realizovaný na vzorke 110 slovenských podnikov. Kritériom výberu bol počet zamestnancov nad 50. Prieskum bol uskutočnený v mesiacoch august – október 2006. Údaje boli získavané prostredníctvom dotazníkov zaslaných elektronickou poštou. Percentuálna návratnosť dotazníkov predstavovala 42%. Metódy použité v článku súvisia s vyhodnotením dotazníkov. Data-

báza ako aj spracovanie údajov bolo uskutočnené v programe Microsoft Excel. Počítané boli kumulatívne súčty, percentuálne podiely a váhy. Teoretické prínosy boli citované z odborných publikácií, článkov a časopisov. Výsledky prieskumu smerujú k celkovému zhodnoteniu znalosti systému BSC v slovenských podnikoch a naznačujú štyri oblasti identifikovaných problémov, v ktorých sa najviac prejavovali nedostatky.

Výsledky a diskusia

Cieľom uskutočneného prieskumu bolo identifikovať faktory úspešnosti slovenských podnikov, posúdiť známosť, uplatnenie systému a determinovať prínosy systému Balanced Scorecard (BSC) v podnikovej praxi. V skúmaných podnikoch, systém BSC pozná 28% manažérov. 30% opýtaných uviedlo, že sa s uplatnením systému v praxi zatiaľ nestretli, ale o systéme majú základné informácie a v budúcnosti uvažujú nad jeho zavedením. 42% opýtaných systém BSC nepozná.

Dôvody zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch

Teória prezentuje veľa prínosov, ktoré systém BSC prináša. Prínosy spočívajú v raste kvality podnikových systémov, v určeneí prioritných aktivít, v usporiadaní zákazníckych požiadaviek a v naplnení ich očakávaní, v sledovaní vývoja podniku, v neustálom zlepšovaní a raste dôveryhodnosti podniku.

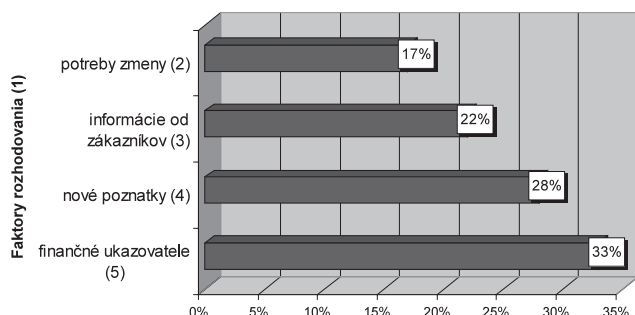
Dôvody zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch sú rôzne. 39% respondentov ako hlavný dôvod uviedlo prepojenie strategického a operatívneho manažmentu. Druhým najčastejšie uvádzaným dôvodom bolo používanie systému ako komunikačného nástroja (9%). Orientáciu na ukazovatele s najvyššou vypovedacou schopnosťou uviedlo 7% a zjednodušenie procesu plánovania 5% opýtaných. Iné uvedené dôvody boli nasledovné: zlepšenie toku informácií, orientácia hodnotiacich ukazovateľov zameraných na predikciu vývoja, doplnenie

hodnotiacich správ o nefinančné ukazovatele (40%). Hlavnými dôvodmi nevyužívania systému BSC v podnikoch i napriek dobrej znalosti o výhodách systému, je neakceptácia nefinančných ukazovateľov zo strany riadiacich pracovníkov (45%), nedostupnosť údajov potrebných pre hodnotenie nefinančných ukazovateľov (11%). 33% respondentov je spokojných so súčasným hodnotiacim systémom ukazovateľov a 11 % opýtaných považuje aplikáciu systému za neistú. Vysoké náklady súvisiace so zavedením a zlepšovaním systému BSC neuviedol ani jeden manažér. Výhody systému spočívajú v presnom definovaní a pretransformovaní strategických cieľov podniku do konkrétnych plánov (34%), 25% opýtaných používa systém pre naplnenie strategických cieľov a 41% opýtaných považuje systém za filozofiu riadenia.

Pri pohľade na časové hľadisko zavedenia systému BSC je zrejmé, že slovenským podnikom trvá veľmi dlho, pokiaľ sa dostanú k poslednej etape projektu – zavedeniu informačno-technologického riešenia. Priemerná doba implementácie systému BSC v slovenských podnikoch predstavuje 25 mesiacov. Najzdĺhavejšiu etapu predstavuje záverečná etapa – zavedenie informačno-technologického riešenia (5,5 mesiaca) a naopak najmenej času (2,3 mesiaca) potreboval manažment na definovanie stratégie.

Proces vytvárania a implementácie BSC pozostáva z niekoľkých fáz. Ujasneniu podnikovej stratégie a vytvoreniu strategických cieľov – teda koncepčným myšlienkam pri vytváraní BSC, pripisujú slovenské podniky najvyššiu prioritu (1,1). Za veľmi dôležité považujú podniky aj stanovenie a výber relevantných hodnotiacich ukazovateľov (1,19). Komunikácia v rámci BSC projektu je považovaná za dôležitú etapu (1,21). Len veľmi malá dôležitosť (2,3) je pripisovaná spojeniu systému BSC s motivačným systémom. Nízka dôležitosť (2,38) sa pripisuje určovaniu vzťahov príčin a následkov.

Druhá časť prieskumu bola venovaná problémom súvisiacim so zavedením systému do podnikovej praxe a hodnoteniu využitia 4 základných aspektov systému BSC, ktoré majú zabrániť jednostrannému rozhodovaniu pri určovaní podnikových cieľov. Výskum poukázal na skutočnosť, že slovenskí manažéri pri rozhodnutiach o strategických otázkach sa rozhodujú na základe údajov vyplývajúcich z finančných ukazovateľov (100 odpovedí), nových poznatkov (87 odpovedí), informácií od zákazníkov (67 odpovedí) a potreby zmien vnútropodnikových procesov (53 odpovedí).



Graf 1 Faktory rozhodovania o strategických otázkach podniku v %
Zdroj: vlastný výskum

Graph 1 Factors of decision-making about strategic issues of an enterprise
Resource: Authors' research
(1) factors, (2) need of change, (3) information from customers, (4) new knowledge, (5) financial indicators

Problémy pri zavedení systému

Z prieskumu vyplynuli problémy súvisiace so zavedením systému do podnikovej praxe, s ktorými sa stretlo 62 % opýtaných. Najčastejšie problémy vyplývajú z nedostatočného plánovania projektu (20%), nezáujmu zmeniť zaužívané hodnotiace ukazovatele a získavať vstupné údaje (18%), neochota k zmene systému a vlastného postoja (9%), neangažovanosť vrcholového manažmentu pri zavádzaní systému BSC (9%). Všeobecne formulované strategické ciele a nevhodne zvolený informačný systém predstavujú ďalšie problémy zavedenia systému. 38 % všetkých respondentov sa nestrelo v procese zavedenia alebo plánovania so žiadnymi výraznými problémami.

Faktory úspešného zavedenia BSC

Literárne zdroje špecifikujú nevyhnutné faktory úspešného zavedenia systému BSC. Dôležitosť, akú podniky priradujú jednotlivým faktorom bola stanovená pomocou stupnice 1–5 (1 = veľmi dôležité, 2 = dôležité, 3 = čiastočne dôležité, 4 = menej dôležité, 5 = nedôležité). Zistené hodnoty boli spriemerované pre jednotlivé faktory úspešnosti. Wittich (1995) zdôrazňuje podporu vrcholového manažmentu pri zavedení systému do praxe, čo potvrdili aj výsledky výskumu (priemerná hodnota 1,1). Osoba vedúceho projektu je považovaná za veľmi dôležitú (1,5). Medzi ostatné významné faktory úspešného zavedenia uviedli: komunikáciu (1,7) a akceptáciu stratégie zamestnancami (1,74). Za najmenej dôležité faktory považujú podniky podporu poradenskej firmy (3,2) a uskutočnenie pilotného projektu (2,84).

Zdroje vstupných ukazovateľov a stanovenie počtu hodnotových ukazovateľov

Pri získavaní vstupných informácií pre stanovenie hodnotových ukazovateľov, prevažovala odpoveď čerpania údajov z podnikových výkazov (32%), metód benchmarkingu (32%), odhadom (22%), prieskumom medzi internými a externými zákazníkmi (14%). Norton a Kaplan (1996) stanovujú počet hodnotových ukazovateľov na 20–25. Počet ukazovateľov na jeden strategický cieľ je obmedzený na tri hodnotiace ukazovatele. 66% manažerov používa 10–20 hodnotiacich ukazovateľov, 22% opýtaných sleduje 20–40 ukazovateľov a menej ako 10 ukazovateľov uplatňuje 12% respondentov. Pomer medzi úžitkom a nákladmi považujú všetci oslovení respondenti za vyšší ako náklady vynaložené na aplikáciu systému BSC.

Systém odmeňovania zamestnancov

Dosahovanie angažovanosti zamestnancov by malo byť motivované systémom odmeňovania. Prepojenie BSC so systémom odmeňovania sa môže medzi podnikmi výrazne odlišovať. Systém hodnotenia pozostáva na určitých pravidlách pre stanovenie odmien alebo na osobnom úsudku, založenom na výkonoch a angažovanosti zamestnancov. Finančné odmeňovanie zamestnancov má svoje negatíva. Vyžaduje presné stanovenie hodnotiacich ukazovateľov a v určitých etapách nemá žiaden motivačný efekt. 67 % respondentov používa systém BSC na hodnotenie výkonu svojich zamestnancov.

Informačno-technologické riešenie BSC

Vývoj a využívanie systému BSC vyžaduje podporu výkonného softvéru. Podcenenie významu a použitia informačných technológií môže viesť k zlyhaniu systému BSC. Vlastný vývoj softvéru (prostredníctvom Microsoft Excel) využíva 47%

respondentov, 35% si softvér zakúpilo a 18% podnikov nepoužíva žiadny softvér.

BSC je typický svojou komplexnou vyváženosťou vo viacerých oblastiach. Skúmaním vyváženosti finančných a nefinančných ukazovateľov, interných a externých ukazovateľov, krátkodobých a dlhodobých cieľov sa dospelo k záveru, že až 96% opýtaných vyjadriло vyváženosť ukazovateľov vo všetkých menovaných oblastiach.

Záver

1. Nedostatočná znalosť stratégie a jej prezentácia zamestnancom

Výskum poukázal na nedostatočnú prezentáciu podnikovej stratégie zamestnancom (88%). Väčšina zamestnancov v podniku nevie, ako svojimi každodennými aktivitami prispieva k naplneniu cieľov a stratégie podniku. Hlavné príčiny nedostatočnej transformácie informácií pramenia z nedostatku času vrcholových pracovníkov, nevhodne zvolených komunikačných kanálov a z nesprávne pochopenej stratégie a plánov čomu predchádzajú nezrozumiteľne definované ciele. Menované dôvody identifikujú problémy súvisiace s nesprávnou aplikáciou systému BSC, ale zároveň poskytujú priestor pre zlepšenie komunikácie, nakoľko systém predstavuje platformu strategickú komunikácie. Cieľom komunikačného procesu je zladíť osobné ciele všetkých zamestnancov, manažérov a členov predstavenstva so stratégiou podnikateľskej jednotky. Komunikácia stratégie v podniku ako jeden z dôvodov zavedenia BSC vystupuje iba v 10%. Na základe uvedených konštatovaní možno zhodnotiť, že dôležitosť transformácie strategických cieľov a komunikácie je medzi manažermi podceňovaná.

2. Podceňovanie vzťahov príčin a následkov pri tvorbe systému BSC

Vypracovanie dokumentácie vzťahov príčin a následkov medzi strategickými cieľmi predstavuje jeden z kľúčových prvkov BSC a najzložitejšiu etapu procesu vytvárania systému BSC. Vhodné je zobraziť významné vzťahy a súvislosti, ktoré zabezpečia prehľadnosť a dobrú vypovedaciu schopnosť. Väzby príčin a následkov sú v zmysle BSC správne určené vtedy, ak pri ich praktickom overovaní sa dokáže konzistencia s podnikovými cieľmi. Pri tvorbe vzťahov príčin a následkov je vhodné vypracovať písomnú dokumentáciu už počas ich tvorby na samotnom pracovnom stretnutí. Tvorba strategických máp nie je striktné viazaná stanovenými pravidlami a môže sa značne odchyľovať od tradičného usporiadania tak, aby vierohodne a prehľadne vyjadrovali stratégiu daného podniku. Odporúčania sa týkajú predovšetkým organizácií verejného a neziskového sektoru, ktoré sa môžu výrazne líšiť od máp výrobných podnikov. V tejto oblasti majú slovenské podniky nedostatky, nakoľko 27% podnikov nevytvorilo, v rámci vlastného systému BSC, žiadny reťazec vzťahov príčin a následkov a iba 13% podnikov identifikovalo vzťah príčin a následkov medzi všetkými cieľmi BSC. Vychádzajúc zo skúseností Horvátha (2002), je vhodné používať nasledovný metodický postup pre tvorbu reťazca príčin a následkov: 1. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe strategických cieľov perspektívy potenciálov. Pri tejto metóde sa postupuje zdola nahor. Strategické ciele sa vzájomne prepájajú zdola nahor v poradí: potenciálne ciele, procesné ciele, zákaznícke ciele, finančné ciele. Táto metóda spája navzájom všetky strategické ciele. 2. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov finančnej perspektívy (deduktívny spôsob postupu). V tomto prípade sú východiskovým bodom strategické ciele finančnej perspektívy a rieši problém čiastkových plánov. 3. Odvodenie

reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov finančnej perspektívy (induktívny spôsob postupu). 4. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov zákazníckej perspektívy. Vypracovanie reťazca príčin a následkov začína pri strategickom ciele zákazníckej perspektívy. Nasleduje proces párového porovnávania príslušného cieľa s ďalšími cieľmi zákazníckej perspektívy a potom aj s cieľmi procesnej perspektívy a perspektívy učenia sa a rastu. Cieľ X sa porovnáva s cieľom Y. Ak boli dosiahnuté ciele Y – zlepšenie interných procesov, malo by dôjsť k naplneniu cieľa X – uspokojenie potrieb zákazníka. Ďalším krokom je porovnanie zdola nahor strategického cieľa zákazníckej perspektívy so strategickými cieľmi finančného hľadiska. Potom prichádza potreba zladíť hľadisko zákazníka s naplnením cieľov z finančnej perspektívy 5. Znázornenie súvislostí medzi strategickými cieľmi za pomoci matic príčin a následkov. Matica príčin a následkov slúži na analýzu vzťahov medzi všetkými veličinami navzájom. Všetky strategické ciele sa naznačia na horizontálnu i vertikálnu os. Pre každú kombináciu sa určí smer a intenzita pôsobenia a analyzujeme plán Y1 s dopadom na cieľ X1.

3. Nedostatočné používanie BSC ako informačného systému

Prieskum poukázal na skutočnosť, že analyzované slovenské podniky podceňujú tvorbu informačného systému. V podnikoch, ktoré si vytvorili vlastný informačný systém, vstupné údaje často neposkytujú dostatočné informácie vhodné pre manažérske rozhodovanie. Problém hodnotiacich ukazovateľov v skúmaných podnikoch spočíva v analýze a nezameriava sa na predikciu vývoja podniku. Druhý problém, vysoká variabilita dosahovaných finančných ukazovateľov, naznačuje orientáciu vrcholového manažmentu na krátkodobé zisky. Systém BSC núti rozhodovať komplexne, v dlhodobých súvislostiach. Je vhodné, aby nový systém reportingu, ktorý zodpovedá zásadám BSC, neobsahoval nadbytočné, nepotrebné a detailné údaje, ktoré neprinášajú potrebné osoh alebo nemajú zodpovedajúcu výpovednú hodnotu pre riadenie. BSC významne prispieva k zmene prezentácie finančných ukazovateľov na moderný a optimalizovaný systém reportingu. Manažéri by mali klásť väčší dôraz na množstvo a kvalitu údajov. Je vhodné, aby podniky investovali do zakúpenia špeciálneho softvéru určeného pre systém BSC. Takýto softvér umožňuje zhromaždiť údaje z iných systémov a zaisťujú ich komplexnú systémovú konzistenciu.

4. Prekročený časový rámec pre tvorbu BSC projektu

Vychádzajúc z teórií, je potrebné znížiť celkovú dobu zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch pod 25 mesiacov. Najzdĺhavejšou etapou je podľa výsledkov prieskumu etapa vytvárania informačného systému (5,5 mesiaca). Hlavné problémy spočívajú v získaní podkladových údajov. Slovenské podniky potrebujú na definovanie strategických cieľov podniku iba 2 až 3 mesiace, čo možno považovať za veľmi krátke obdobie. Vhodné je venovať procesu plánovania väčšiu pozornosť, predovšetkým vo vzťahu k navrhovaniu podrobných plánov vedúcich k naplneniu stanovených cieľov. Jedno z riešení na zníženie celkovej doby zavedenia systému BSC v analyzovaných slovenských podnikoch je využitie konzultačných a poradenských služieb pôsobiacich na Slovensku prípadne v Českej republike zaoberajúcimi sa systémom Balanced Scorecard. Spoločnosti okrem organizovania školení a poradenstva navrhujú a realizujú projekty Balanced Scorecard. Prvý návrh systému BSC navrhujú na základe približne 10 stretnutí s vrcholovými manažermi počas prvých 14 dní trvania projektu.

Zároveň analyzujú hodnoty navrhovaných hodnotových ukazovateľov. Výhoda poradenských spoločností spočíva aj v ich skúsenostiach so získaním údajov, na ktoré je potrebné sa zamerať a určiť ich mieru vypovedanej schopnosti.

5. Podceňovanie pilotného projektu

Z prieskumu vyplýva, že uskutočnenie pilotného projektu považujú manažéri za druhý najmenej dôležitý faktor pri zavádzaní BSC. Naopak je vhodné projekt zavedenia systému BSC začať predbežnou štúdiou, alebo pilotným projektom. Predbežná štúdia vedie k lepšiemu zhodnoteniu nákladov a rizík spojených s uskutočnením projektu. Cieľom štúdie je spoznať a zhodnotiť úžitok zo zavedenia systému, definovať možné problémy a vypracovať alternatívne postupy, prostredníctvom čoho sa zvyšuje šanca na úspešnú realizáciu celého projektu.

Prieskum zameraný na rozšírenosť BSC v slovenskom podnikateľskom prostredí poukázal, že analyzované slovenské podniky nezaostávajú v aktívnom prístupe k novým metódam riadenia. Článok naznačuje silné stránky slovenských podnikov a odкрýva problémy súvisiace so zavedením a uplatňovaním systému riadenia BSC. Skúmaný systém poukazuje na široký priestor uplatňovania a zlepšovania systému v slovenských podnikoch. Domnievame sa, že po zistení prínosov pre podnik ako celok, sa bude systém BSC v slovenskom podnikateľskom prostredí naďalej rozvíjať. Podniky, ktoré BSC zatiaľ nevyužívajú majú šancu zlepšiť ich systémy riadenia práve integráciou a vytvorením komplexného strategického kontrolného systému. Za pomoci BSC sa dosahuje procesná synergia nasmerovaním procesov na stratégiu a na zefektívnenie už existujúcich procesov.

Súhrn

Cieľom uskutočneného prieskumu bolo identifikovať faktory úspešnosti slovenských podnikov, posúdiť známosť a uplatnenie systému a determinovať prínosy systému Balanced Scorecard (BSC, Karta vyvážených ukazovateľov výkonnosti) v podnikovej praxi. BSC predstavuje systém, ktorý transformuje poslanie a stratégiu do každodennej praktickej činnosti pomocou štyroch aspektov: finančného, zákaznickeho, interných procesov a učiaceho sa podniku na základe princípov Hoshin Kanri manažmentu. Prieskum poukázal na problémy v slovenských podnikoch, ktoré spočívajú v nedostatočnom plánovaní, subjektívnom rozhodovaní, nedostatočnej komunikácii a v tvorbe informačného systému podniku. V závere článku sú námety na zlepšenie a zefektívnenie činnosti podnikov v oblasti strategického riadenia. Námety sú vhodné aj pre podniky, ktoré v blízkej dobe plánujú implementovať metódu do strategického riadenia.

Kľúčové slová: strategické riadenie, Balanced Scorecard, perspektívy, komunikačný nástroj, finančné a nefinančné ukazovatele

Literatúra

- ČIERNA, H. 2008. Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti In. *Studia oeconomica* 35. Banská Bystrica : UMB EF s OZ Ekonomia, 2008, 102 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
- HORVÁTH, A. i. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2002, 386 p. ISBN 80-7259-033-2
- KAPLAN, S. R. – NORTON, P. D. 1998. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Publishing, 1998, 221 p. ISBN 75-2563-221-2
- KAPLAN, S. R. – NORTON, P. D. 2000. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 2000, 267 s. ISBN 8072610325
- QUINN, J. B. – MINTZBERG, H. – JAMES, R. M. 1998. *The strategy process*. Harlow : Prentice Hall Europe, 1998. 1036 p.
- LESÁKOVÁ, Ľ. – HIADLOVSKÝ, V. – KALAVSKÁ, A. – MOJŽITOVÁ, S. – UHRÍKOVÁ, S. 2002. Hodnotenie výkonnosti v malých a stredných podnikoch. Záverečná správa z riešenia fakultnej výskumnej úlohy FG 22 „Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov“. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB
- MALÁ, D. – MINÁROVÁ, M. 2008. Linking the EFQM Excellence model and Balanced Scorecard. In: *Zborník z vedeckého sympózia Problems of Marketing Management in Globalisation*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2008, s. 144–149. ISBN 978-80-89382-00-2.
- MINÁROVÁ, M. 2005. *Balanced Scorecard ako nástroj controllingu*. In. *Zborník z mezinárodní konference „Progressive methods and tools of management and economics of companies“*, Brno: Faculty of Business and Management, 2005. ISBN 80-214-3099-0
- ROKYTA, J. 2005. *Nasměřujte vize k úspěchu*. In: *Strategické řízení 05/2005*. ISSN 0026-8720
- VEBER, J. a i. 2000. *Management, základy, prosperita, globalizácia*. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 8022505307
- SOPKOVÁ, E. 2006. *Anwendung der Besteuerung des allgemeinen Bedarfs auf dem Markt der EU*. In: *Small and medium sized enterprises in era of globalisation and integration*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2006. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie na CD*. ISBN 80-8083-296-X.
- WITTICH, M. 1995. *Balanced Scorecard*. In: *Controller Magazin*, roč. 24, 1995
- http://www.balancedscorecard.cz/download/kdy_je_controlling_vyuzeny.pdf
- <http://www.consultech.cz>
- <http://www.qpr.com/Slovak/QPRScoreCard.html>

Kontaktná adresa:

Ing. Martina Minárová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, e-mail: martina.minarova@umb.sk

Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr.A.Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: zuzana.kapsdorferova@fem.uniag.sk