

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl 2013

Mgr. Anna Havranová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Mgr. Anna Havranová

Autoreferát dizertačnej práce

Využitie prístupu BSC vo výkonnostnom manažmente

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, apríl 2013

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: Mgr. Anna Havranová
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenu odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment**, v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Martin Klimo, PhD.
prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

ABSTRAKT

HAVRANOVÁ, Anna: Využitie prístupu BSC vo výkonnostnom manažmente. [dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: doc. Ing. Josef Vodák, PhD. – Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) – v odbore 3.3.15 Manažment, študijný program Manažment, Žilina 2012. – str. 131 a 1 príloha.

Práca sa zaoberala problematikou stratégie, výkonnostného manažmentu a Balanced Scorecard. Na základe zrealizovaného výskumu, ktorý predstavuje samostatnú prílohu, je v nej vytvorený model implementácie BSC v rámci výkonnostného manažmentu podniku v podmienkach hospodárskeho prostredia SR a overené prístupy jeho implementácie pre podnik. Úlohou práce bolo navrhnúť podmienky úspešnej implementácie BSC v špecifických kultúrnych a hospodárskych podmienkach SR. Pri tvorbe modelu sa zohľadnili špecifické podmienky v hospodárskom prostredí SR a v podnikoch, ktoré v tomto prostredí pôsobia tak, aby umožnili navrhnúť model využiteľný pre prax podnikov SR. Ponúka riešenie implementácie BSC naprieč celým procesom strategického riadenia.

Dizertačná práca je rozdelená na 5 kapitol a obsahuje samostatnú prílohu – výskum dizertačnej práce.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard. Stratégia. Strategické riadenie. Výkonnosť. Strategické mapy. Zosúladenie. Meranie.

ABSTRACT

HAVRANOVÁ, Anna: **Balanced Scorecard in Performance Management**. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina, Faculty of Management Science and Informatics; Managerial Theory Department. – Chief of the Dissertation Thesis: doc. Ing. Josef Vodák, PhD. – Qualification level: philosophiae doctor (Abbreviation for philosophiae doctor is “PhD.”) - in the field of study 3.3.15 Management, study program Management, Žilina 2012. - 131 pages and 1 attachment.

The thesis deals with the topics of strategy, performance management and Balanced Scorecard. It has designed the model of implementation of the BSC method within company performance management in the conditions of the Slovak Republic and verified the benefits of its implementation for companies. It was aimed to propose the preconditions of the successful implementation of BSC in specific cultural and economic conditions of the Slovak Republic. It has taken the specific conditions in the economic environment of the Slovak Republic and in companies operating in this environment into consideration while designing the final model of the thesis. The thesis has offered a solution of implementation of BSC across the whole process of the strategic management.

The thesis is divided into 5 chapters and a separate attachment containing the research to the thesis.

Key words: Balanced Scorecard. Strategy. Strategic Management. Performance. Strategy Maps. Alignment. Measurement.

Obsah

Úvod	7
2. Súčasný stav riešenej problematiky	8
2.1 Stratégia a strategické riadenie	8
2.2 Výkonnosť a výkonnostný manažment	8
2.3 Balanced Scorecard	9
2.4 Východisková analýza a orientačný prieskum problémovej oblasti	9
2.5 Hospodárske prostredie SR	10
2.6 Prepojenie teoretických východísk a predvýskumu práce	10
3. Cieľ a metodika práce	12
3.1 Cieľ práce	12
3.2 Výskum dizertačnej práce	13
4. Riešenie problému	18
4.1 Popis problému	18
4.2 Východiskový model	18
4.3 Vlastné riešenie problému	19
5. Výsledky riešenia	24
5.1 Celkové výsledky riešenia	24
5.2 Odporúčania	25
6. Teoretické a praktické prínosy	28
6.1 Poznatky pre vedu	28
6.2 Poznatky pre prax	28
Záver	30

Úvod

Prostredie, v ktorom dnešné podniky pôsobia, kladie mimoriadny dôraz na zvyšovanie výkonnosti podnikov. Čím viac sa naša ekonomika otvára svetu, tým viac podnikov musí hľadať neustále nové spôsoby, ako zvyšovať svoju konkurencieschopnosť. Hľadajú metódy, ktoré by im umožnili zvyšovať svoju výkonnosť. Práca so stratégiou je kľúčovou úlohou vrcholového vedenia podniku a predstavuje podstatu riadenia, ktorá môže podniku zabezpečiť neustály vývoj smerom k plneniu dlhodobých podnikových cieľov. Preto sa mnohí odborníci snažia nájsť čo najvhodnejší systém, ktorý umožní riadiť proces tvorby, formulácie, implementácie a realizácie dlhodobých plánov. Jedným z ponúkaných možností je systém riadenia Balanced Scorecard. BSC predstavuje systém riadenia stratégie modernej informačnej doby, kedy už finančné ukazovatele nie sú postačujúcimi indikátormi úspechu a posúdenie výkonnosti si vyžaduje mnoho nehmotných ukazovateľov, ktoré majú v dnešnej dobe mnohokrát oveľa vyššiu výpovednú hodnotu ako obrat či zisk.

Podniky, ktoré implementovali výkonnostný manažment parciálne, iba ako spôsob merania výkonnosti, dnes nedokážu využívať všetky prínosy, ktoré im môže komplexný systém výkonnostného manažmentu ponúknuť. Poskytuje im síce podnetné informácie o dosahovanej výkonnosti, nevyužívajú však synergie činností pri plnení spoločne uznávaných cieľov a hodnôt a meranie výkonnosti sa pre nich stáva iba jedným zo zaťažujúcich byrokratických nástrojov. Výkonnostný manažment z pohľadu systému BSC je spôsob strategického riadenia, riadenia podniku v smere určitej stratégie. Stratégia stanovuje, čo je účelom systému a jednotlivých procesov v rámci tohto systému. Strategické riadenie tento systém vytvára, určuje jeho účel a smer, kreuje jeho prvky a definuje vzťahy medzi nimi. Zároveň ho po celý čas monitoruje a upravuje podľa neustále meniacich sa podmienok vonku i vo vnútri tohto systému.

Hoci BSC alebo jeho nástroje dnes úspešne využíva viac ako polovica podnikov vo svete, na Slovensku sa zatiaľ ako systém riadenia stratégie veľmi nepoužíva. Skúsenosti s implementáciou systémov výkonnostného manažmentu sú veľmi pozitívne a preto je možné očakávať neustále rastúce percento podnikov využívajúcich výhody systémov výkonnostného manažmentu. Preto je táto práca zameraná na vytvorenie modelu implementácie BSC, ktorý zohľadňuje špecifiká hospodárskeho prostredia SR, pričom ponúka „návod“ manažérom slovenských podnikov na zavedenie BSC naprieč celým procesom strategického riadenia.

Práca vznikla v rámci vedecko-výskumnej činnosti katedry Manažérskych teórií na Fakulte riadenia a informatiky na Žilinskej univerzite v Žiline. Bola vytvorená v spolupráci a pod odborným dohľadom môjho školiteľa doc. Ing. Josefa Vodáka, PhD., ktorému sa aj touto cestou chcem poďakovať za jeho cenné rady, všestrannú pomoc, pedagogické a odborné usmernenia ako aj za jeho ľudský prístup. Zároveň ďakujem PharmDr. Z. Bártovej, Ing. J. Belákovej, Ing. M. Brtekovi, Ing. M. Ingelimu, Ing. I. Košalkovi, MBA, Ing. P. Kriškovi, Ing. R. Ňukovičovi, Ing. A. Pyczovi, Ing. Ľ. Rybánskemu a všetkým ostatným, ktorí mi poskytli súčinnosť pre realizáciu výskumu práce, za ich ochotu a cenné informácie z ich manažérskej praxe.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

1.1 Stratégia a strategické riadenie

Stratégia je orientácia na dlhodobú predstavu činnosti a rozvoja podniku. Pod pojmom stratégia sa vo všeobecnosti rozumie stanovenie cieľov podniku a špecifikáciu všeobecných postupov, ako tieto ciele dosiahnuť. Podniková stratégia je proces jednotlivých poprepájaných plánovacích aktivít, ktorých jednotlivé etapy sa niekedy prekrývajú, dopĺňajú. Je to proces, ktorý je neustále v pohybe a ktorý sa neustále upravuje.

Žiadne dva podniky však nepremýšľajú o stratégii rovnako. Niektoré popisujú stratégiu svojimi finančnými plánmi pre rast príjmu a zisku, iné svojimi výrobkami a službami, iné cieľovými zákazníkmi, iné kvalitou a procesmi, iné z perspektívy ľudských zdrojov alebo učenia sa. Toto sú jednodimenzionálne pohľady, ktoré sú spravidla v súlade s funkciou definujúceho pracovníka (napr. predajcovia ponímajú stratégiu zo zákaznickej perspektívy). Avšak neberú v úvahu všetky dimenzie strategických cieľov podniku, na ktoré je možné nazerať pomocou strategického nástroja BSC.

Strategický manažment je proces stanovovania poslania, vízie a cieľov podniku, politiky a plánov vývoja, často v zmysle projektov a programov, ktoré sú na dosahovanie týchto plánov navrhnuté, a potom alokácia zdrojov na implementáciu politik a plánov, projektov a programov. Strategický manažment má koordinovať a integrovať činnosti rôznych funkčných oblastí obchodnej činnosti s cieľom dosahovania dlhodobých cieľov podniku.

Stratégia v dnešnom hektickom hospodárskom prostredí musí vo všetkých svojich fázach sledovať záujmy všetkých zainteresovaných strán, či už ide o akcionárov, zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov podniku a podľa toho je vhodné samotnú stratégiu vytvárať a riadiť. Preto je vhodné strategické riadenie chápať zo širšieho pohľadu, nie iba ako nástroj v rukách vrcholových manažérov na plnenie nimi stanovených cieľov, ale ako komplexný systém riadenia neustále zahŕňajúci do svojich procesov zástupcov všetkých zainteresovaných.

1.2 Výkonnosť a výkonnostný manažment

Výkonnosť podniku je možné označiť za schopnosť podniku zhodnotiť spotrebované zdroje a vlastnou činnosťou vytvárať zisk.

Pojem výkonnostný manažment sa čoraz viac dostáva do pozornosti manažérov riadiacich podniky v dnešnom turbulentnom podnikateľskom prostredí. Výkonnostný manažment sa zvyčajne popisuje ako systém, pomocou ktorého podniky stanovujú pracovné ciele, určujú štandardy výkonu, posudzujú a hodnotia prácu, poskytujú spätnú väzbu výkonu, určujú potreby školenia a rozvoja a rozdeľujú odmeny.

Množstvo názorov na problematiku výkonnostného manažmentu sa od seba v mnohom líši. Je však pravdepodobné, že výkonnostný manažment je viac ako systém meraní. Je to systém riadenia, systém strategického riadenia podnikov, ktorý sa raz začne

a nikdy sa nekončí, je to systém uzatvoreného reťazca činností, ktoré na seba vzájomne nadväzujú. V dnešnej vedomostnej spoločnosti už nástroj merania výkonnosti nie je postačujúci. Výkonnostný manažment sa musí odrážať v celom systéme strategického riadenia podniku, aby zabezpečil jeho konkurencieschopnosť v náročnom hospodárskom prostredí.

1.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je moderný prístup strategického manažmentu, ktorý zameriava a zladzuje činnosť každého jednotlivca v podniku na plnenie strategických cieľov podniku za účelom zvyšovania jej výkonnosti.

Balanced Scorecard bol vo svojich počiatkoch navrhnutý ako nástroj na meranie výkonnosti. Po mnohých rokoch skúsenostiach sa zistilo, že pomocou prepojenia meradiel BSC so stratégiou podniku ho je možné využiť na omnoho komplexnejšie procesy, t.j. formuláciu a implementáciu stratégie. Na základe ďalších skúseností sa začal BSC používať nielen na vyjasnenie a formulovanie stratégie, ale aj na jej riadenie. Z BSC sa tak stal manažérsky systém používaný na také dôležité manažérské procesy, ako stanovenie individuálnych a tímových cieľov, alokácia zdrojov, rozpočtovanie, plánovanie, strategická spätná väzba a proces učenia sa.

Cieľom každého systému merania by mala byť motivácia všetkých manažérov a zamestnancov k úspešnej implementácii stratégie. Tie podniky, ktoré dokážu previesť svoju stratégiu do meracieho systému, oveľa ľahšie potom túto stratégiu realizujú, pretože môžu svoje ciele a zámery komunikovať. Komunikácia sústreďuje pozornosť manažérov a zamestnancov na kritické hybné sily, ktoré im umožnia prispôbiť investície, iniciatívy a akcie strategickým cieľom. Tak je BSC prostriedkom na komunikáciu stratégie pomocou integrovaného súboru finančných a nefinančných meraní.

1.4 Výhodisková analýza a orientačný prieskum problémovej oblasti

Myšlienka zvyšovania výkonnosti ako hlavného faktora úspešnej činnosti podniku má svoj pôvod v USA. Od tej doby sa v USA rozvinulo také množstvo systémov výkonnostného manažmentu, že nie je možné nájsť jednotný model výkonnostného manažmentu, ktorý by sa dal použiť v nespočetných amerických podnikoch. Vo všeobecnosti však majú úspešné systémy výkonnostného manažmentu zrozumiteľný postup hodnotenia s jasne definovanými povinnosťami manažérov a zamestnancov.

V prostredí európskeho hospodárstva je mnoho podnikov, ktoré zaviedli a zavádzajú prvky výkonnostného manažmentu do svojich systémov. Je mnoho takých, ktoré zamýšľajú ich zavedenie, avšak nie sú si isté, či to stojí za to. A sú aj také podniky, pre ktoré je pojem výkonnostný manažment niečím novým.

Systémy výkonnostného manažmentu sú tu pre všetky druhy podnikov, pre malé podniky aj nadnárodné korporácie, pre výrobcov aj pre poskytovateľov služieb, pre zabehnuté podniky aj pre nové podniky, štátne aj súkromné podniky aj neziskové organizácie. Skúsenosti s riadnou implementáciou systémov výkonnostného manažmentu sú veľmi

pozitívne a preto je možné očakávať neustále rastúce percento podnikov využívajúcich výhody systémov výkonnostného manažmentu v Európe aj inde vo svete.

Napriek tomu sa dá pozorovať, že na Slovensku sa zatiaľ BSC ako systém riadenia stratégie veľmi nepoužíva. Z porovnania s inými manažérskymi metódami vyplýva, že BSC sa u nás využíva zatiaľ iba v minimálnej miere, t.j. 8% v porovnaní s 53% vo svete. Aj pri zaužívaných 8% však ide o využívanie BSC ako nástroja, t.j. iba parciálne využitie. BSC ako komplexný systém pri riadení stratégie sa na Slovensku zatiaľ nevyužíva.

1.5 Hospodárske prostredie SR

Každé národohospodárske prostredie má svoje špecifiká, vlastnú legislatívu, trhový potenciál, ktoré by mal každý podnik poznať skôr, než vstúpi na daný trh. Hospodárske prostredie predstavuje významný činiteľ ovplyvňujúci fungovanie podnikov, ktoré v ňom pôsobia. Je tvorené mnohými faktormi, medzi iným politickým systémom, legislatívou, kultúrnymi a sociálnymi podmienkami, historickými vplyvmi, náboženstvom, ale aj vplyvmi z iných prostredí (globalizácia).

Národná banka Slovenska sleduje za účelom monitorovania hospodárskeho prostredia základné makroekonomické ukazovatele, ako napr. HDP, miera nezamestnanosti, indikátor ekonomického sentimentu, úvery, saldo verejných financií atď. Ďalej sa zaoberá menovou a bankovou štatistikou, cenou práce, verejnými financiami a externým prostredím.

Významnú časť hospodárskeho prostredia predstavuje podnikateľské prostredie konkrétneho trhu. Aktuálne podnikateľské prostredie SR je štvrťročne monitorované Podnikateľskou alianciou Slovenska od roku 2001 pomocou Indexu podnikateľského prostredia. V druhom štvrťroku roku 2012 podnikatelia hodnotia najnegatívnejšie zmeny v legislatíve upravujúcej odvodové zaťaženie, kde pokles ratingu je o 8,8%. Pokles je zaznamenaný aj v oblasti legislatívy upravujúcej dane, poplatky a investície – o 8,6%. Efektívnosť hospodárenia štátu sa odrazila v zhoršení o 7,7%. Rast v poslednom sledovanom období zaznamenalo iba niekoľko položiek. Tieto sa týkajú vlastného fungovania podnikov a sú medzi nimi informačná otvorenosť firiem, vzťah k životnému prostrediu alebo vystupovanie voči obchodným partnerom.

1.6 Prepojenie teoretických východísk a predvýskumu práce

Na základe predvýskumu je možné domnievať sa, že manažéri podnikov nemajú vedomosti o metódach výkonnostného manažmentu a hodnotenie výkonnosti, podobne ako v mnohých iných krajinách, zakladajú na minulých ukazovateľoch. Nakoľko vedomostná spoločnosť, v ktorej dnešné podniky pôsobia, vyžaduje rozvoj v odlišných oblastiach než v minulých, priemyselných spoločnostiach, práca ponúka začlenenie budúcich ukazovateľov do hodnotenia a následného zvyšovania výkonnosti podnikov.

Predvýskum k práci definoval niekoľko predpokladov, ktoré definujú potrebu návrhu riešenia BSC v prostredí podnikov SR:

- nedostatočné resp. chýbajúce strategické riadenie podnikov,

- výkonnosť podniku hodnotená na základe minulých ukazovateľov,
- výkonnostný manažment obmedzený na hodnotenie výkonnosti zamestnancov,
- neznalosť BSC,
- parciálna implementácia prvkov BSC,
- v prípade záujmu o implementáciu BSC, chýbajúci komplexný proces ako proces strategického riadenia prepojený s operatívnym riadením,
- Strategický proces riadenia BSC zohľadňujúci špecifiká prostredia SR.

Najdôležitejšie problémy, ktoré nastoľuje a ktorými sa zaoberá táto práca, sa teda zaoberajú:

- tvorbou stratégie, objasnením cieľov a strategickou analýzou, plánovaním stratégie výberom cieľov, meradiel a ukazovateľov a ich nadväznosti na stratégiu,
- identifikáciou ukazovateľov budúcej výkonnosti,
- zosúladením organizačných jednotiek a jednotlivcov so stratégiou pomocou scorecardov a komunikáciou stratégie prostredníctvom strategických máp,
- zosúladením jednotlivých organizačných jednotiek a samostatných útvarov s vlastnými cieľmi, aby spoločne, využívajúc synergický efekt, smerovali k plneniu spoločného cieľa,
- plánovaním operácií podľa stanovenia priorít a alokácie zdrojov, realizáciou stratégie v procesoch operatívnej činnosti,
- monitorovaním a učením sa z operácií a stratégie a overovaním a prispôbovaním stratégie.

Riešenie problému má za cieľ vyplniť túto chýbajúcu medzeru v teórii manažmentu a ponúkne riešenie pre riadiacich pracovníkov z praxe v oblasti výkonnostného manažmentu, aby bolo možné využívať BSC v podmienkach podnikateľského prostredia SR.

2. Cieľ a metodika práce

2.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je navrhnúť model implementácie metódy BSC v rámci výkonnostného manažmentu podnikov a v podmienkach Slovenskej republiky, overiť prínosy jeho implementácie pre podnikateľské prostredie podnikov a navrhnúť predpoklady úspešnej implementácie BSC v kultúrnych a hospodárskych podmienkach Slovenskej republiky, ktoré sú určujúce pre využitie BSC vo výkonnostnom manažmente vybraných podnikov. Navrhnutý model bude zovšeobecnený pre teoretické účely a prispôsobený pre účely praktickej aplikovateľnosti pre vybrané výrobné podniky Slovenskej republiky.

Pre zvládnutie naplnenia a dosiahnutia cieľa dizertačnej práci ho bolo nutné rozpracovať do nasledovných úloh:

- identifikácia povedomia o výkonnostnom manažmente a jeho metódach v podnikoch pôsobiacich v prostredí SR
- zistenie druhov a podielu využívaných prístupov k meraniu výkonnosti
- identifikácia využívania prvkov strategického riadenia v súčasnej praxi podnikov
- zistenie ukazovateľov používaných na meranie výkonnosti a plnenia stratégie
- zistenie možnosti implementácie prvkov BSC za účelom zvýšenia výkonnosti podnikov
- skúmanie, či by navrhnuté riešenie umožnilo predpovedať budúcu výkonnosť podniku
- zovšeobecnenie overeného riešenia pre využitie na teoretické a praktické účely

Na základe problému, ktorý vyplynul z analýzy problematickej oblasti (strategické riadenie, výkonnostný manažment a BSC v prostredí riadenia podnikov v SR) sa stanovili 3 hypotézy, ktorých potvrdenie resp. vyvrátenie má pomôcť pri plnení cieľov práce:

Hypotéza 1 - Viac ako polovica systémov merania výkonnosti podnikov v súčasnosti využíva iba tradičné prístupy k meraniu výkonnosti poskytujúce retrospektívny pohľad na konkurenčné postavenie podniku.

Hypotéza 2 - Podniky majú vypracované prepojenia medzi ukazovateľmi výkonnosti na úrovni jednotlivcov, oddelení a podniku a ukazovateľmi plnenia strategických cieľov.

Hypotéza 3 - Manažéri nemajú vypracovaný systém na vyhodnocovanie a riadenie ich podniku, ktorý by im umožňoval komplexné meranie a následne zvyšovanie výkonnosti.

Tieto hypotézy dizertačnej práce boli v rámci realizovaného výskumu k dizertačnej práci verifikované.

2.2 Výskum dizertačnej práce

Pre potreby overenia hypotéz práce boli potrebné dva druhy otázok – kvalitatívnej a kvantitatívnej povahy. Výskum dizertačnej práce je preto kombináciou kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Okrem toho šlo o výskum orientačný a diagnostický (predvýskum), empirický, komparatívny a terénny (samotný výskum).

Informácie boli zhromažďované pomocou niekoľkých výskumných metód:

- analýza dokumentov
- pozorovanie
- dopytovanie
 - a) dotazník
 - b) rozhovor

Množstvo kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov, ktoré sa pomocou týchto metód získali, boli spracované použitím nasledovných metód spracovania informácií:

- metóda kvantitatívneho hodnotenia
 - a) popisná štatistika
 - b) matematická analýza
 - c) matematicko-štatistická analýza (GERTL)
- metóda kvalitatívneho hodnotenia
 - a) indukcia
 - b) dedukcia
 - c) logický úsudok
 - d) kauzálna analýza
- komparatívna metóda
- metóda tvorby databáz

Výskumnú vzorku predstavovali stredné a veľké podniky v rôznych oblastiach priemyslu, výrobné a poskytujúce služby, so sídlom v SR, vrcholový a stredný manažment prierezovo zo všetkých funkčných oddelení.

Pozorovanie sa realizovalo v 10 firmách. Prostredníctvom dotazníka bolo oslovených bolo 320 zamestnancov rôznych firiem (300x elektronicky, 20x fyzicky). Vrátených bolo 154 dotazníkov, čo predstavuje 48 %. Rozhovory v trvaní priemerne 60 min. boli uskutočnené s manažérmi 10 podnikov.

V rámci spracovania výsledkov výskumu je možné považovať všetky tri stanovené hypotézy dizertačnej práce za potvrdené. Pri ich verifikovaní boli zohľadnené:

- závery zo šetrenia kvantitatívnych a kvalitatívnych údajov,
- vyjadrenia expertov a
- výsledky štatistického šetrenia

Zistenia jednotlivých výskumných techník sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách, rozdelených podľa jednotlivých prieskumov:

Predmet pozorovania	Výsledok
Stupeň formálnosti vzťahov vo firmách medzi rôznymi úrovňami hierarchickej štruktúry firiem	60% prevaha neformálnych vzťahov
Individualita resp. tímová práca	70% prevaha dôrazu na individuálne výsledky a prácu
Rozhodovacie kompetencie jednotlivcov	Rozhodovanie pomocou komplikovaných procesov vs. jednoduché prijímanie rozhodnutí – 50% vs 50%
Stupeň systematickosti činností vo firmách	60% prevaha flexibilných procesov
Spôsob komunikácie medzi jednotlivcami	70% prevaha otvorenej komunikácie
Podniková kultúra a pracovné prostredie	90% prevaha pocitu vzájomnosti

Tab. 1: Zhrnutie výsledkov pozorovania

Predmet skúmania	Výsledok
Využívané prístupy merania výkonnosti	Najviac využívané prístupy finančnej analýzy (38%), najmenej analytické prístupy
Využívané ukazovatele merania výkonnosti	Najčastejšie uvádzanými boli obrat, zisk a cashflow (172 x označené), najmenej náklady na prácu so zákazníkom (5x označené), najobľúbenejší je podiel na trhu
Ukazovatele poskytujúce najviac informácií o budúcej výkonnosti firmy	Zisk 43%, obrat (39,5%), podiel na trhu (30%), najmenej počty zamestnancov a index miery splnomocňovania (0)
Znalosť strategických cieľov firmy	Ø 4,09 (na škále 1-6) + silná korelácia s „Miera vplyvu na zverené strategické ciele“ a „Miera vplyvu na strategické ciele firmy“
Znalosť strategických cieľov oddelenia	Ø 4,95 (na škále 1-6)
Znalosť osobných Pracovných cieľov	Ø 5,64 (na škále 1-6) + pozitívna závislosť s „Znalosť strategických cieľov firmy“
Prepojenie osobných pracovných cieľov so strategickými cieľmi firmy	Ø 4,69 (na škále 1-6) + pozitívna závislosť s „Znalosť strategických cieľov firmy“
Miera vplyvu na zverené strategické ciele	Ø 4,30 (na škále 1-6)
Miera vplyvu na strategické ciele firmy	Ø 3,92 (na škále 1-6)
Miera motivácie odmeny k plneniu osobných pracovných cieľov	Ø 4,14 (na škále 1-6) + silná korelácia s „Do akej miery dokážete ovplyvniť Vaše strategické ciele, ktorými ste poverený“

Predmet skúmania	Výsledok
Miera previazanosti odmeny s plnením osobných pracovných cieľov	Ø 4,05 (na škále 1-6) + pozitívna (hoci menej výrazná) závislosť s „Odraz výkonnosti jednotlivcov v odmeňovacom systéme“
Frekvencia zmeny ukazovateľov výkonnosti pracovného miesta	1x ročne 43%, 1x 2 roky 19,5%, 1 x mesačne 18,5%
Súvislosť hodnoty ukazovateľov výkonnosti pracovného miesta s plnením strategických cieľov firmy	Ø 3,66 (na škále 1-6)
Hodnotenie princípov vyhodnocovania výkonnosti podniku vzhľadom k ich výpovednej hodnote	Ø 3,70 (na škále 1-6)
Spôsoby merania spokojnosti zákazníkov	Frekvencia sťažností 41%, dotazník spokojnosti zákazníka 9%
Spôsoby merania spokojnosti zamestnancov	Účasť na spoločenských aktivitách 57%, nezaoberá sa 6%
Miera súvislosti spokojnosti zamestnancov so spokojnosťou zákazníkov	Ø 3,21 (na škále 1-6)
Odraz výkonnosti jednotlivcov v odmeňovacom systéme	Ø 4,15 (na škále 1-6)
Využívané ukazovatele vo vzťahu k zákazníkom	Inovácia produktov 28,3%, nezaoberá sa 20%
Čas na vzdelávanie za rok	64% 2 dni a viac (81% jazykové, 62% vodcovské zručnosti – pozn. dotazník pre riadiace pozície)
Podiel výskumu a vývoja	Označené iba možnosti 1-4, možnosť 5 a 6 neoznačil nikto
Posúdenie úrovne systému merania a vyhodnocovania výkonnosti podniku	Ø 4,07 (na škále 1-6)
Rozdiely inžinierske – výrobné firmy (o akú priemernú hodnotu sa líšia odpovede výrobných a inžinierskych firiem vo vybratých otázkach, pričom všetky vybraté otázky mali rozpätie možností 1-6)	
Prepojenie osobných pracovných cieľov so strategickými cieľmi	Inžinierske < 0,388
Miera vplyvu na zverené strategické ciele	Inžinierske < 0,752
Miera vplyvu na strategické ciele firmy	Inžinierske < 0,701
Miera súvislosti spokojnosti zamestnancov so spokojnosťou zákazníkov	Inžinierske < 0,655

Predmet skúmania	Výsledok
Odraz výkonnosti jednotlivcov v odmeňovacom systéme	Inžinierske < 0,942
Posúdenie úrovne systému merania a vyhodnocovania výkonnosti podniku	Inžinierske < 1,116
Rozdielnosť odpovedí vo vnútri firiem	
Najväčšie rozdiely	Firma 5 (výrobná)
	Otázka „Odraz výkonnosti jednotlivcov v odmeňovacom systéme“
Najmenšie rozdiely	Firma 11 (inžinierska)
	Otázka „Znalosť osobných pracovných cieľov“

Tab. 2: Zhrnutie výsledkov dotazníkov

Predmet rozhovorov	Výsledok
Hodnotenie úspechu	Všetci respondenti považujú svoje firmy za úspešné
Faktory úspechu	Know-how, technológie, flexibilita a orientácia na zákazníka
Využívané ukazovatele úspechu	100% respondentov využíva finančné ukazovatele, v niektorých prípadoch sú doplnené aj subjektívnymi ukazovateľmi ako napr. goodwill
Najväčšia hodnota firmy	Know-how, efektívna činnosť, pokrokové procesy a ľudia
Strategické ciele	Vyšší obrat, širší okruh zákazníkov, tvorba nových produktov, pozícia významného hráča na globálnych trhoch
Znalosť strategických cieľov	Top manažéri a manažéri strednej úrovne
Motivácia	Na základe „zhora“ definovaného systému odmeňovania prepojeného na plnenie strategických cieľov (ak sú)
Faktory úspechu v budúcnosti	Technológie, strategické riadenie, kvalitní ľudia, efektívna organizačná štruktúra, optimalizácia procesov, predvídať potreby zákazníka
Potreba implementácie nástrojov	Nie (70%)
Pripravení na zmenu	Áno (100%)

Tab. 3: Zhrnutie výsledkov rozhovorov

Z najvýznamnejších ďalších poznatkov získaných pomocou empirického výskumu k dizertačnej práci je možné vybrať:

- výkonnostný manažment je považovaný za vhodnú metódu a hlavným zaužívaným nástrojom je odmeňovanie na základe výkonnosti,
- na meranie výkonnosti sa využívajú finančné ukazovatele minulej výkonnosti,
- stratégia ustupuje operatívne riadeniu,
- povedomie o stratégii je slabé,

- čím je strategický cieľ bližšie, tým sa lepšie plní,
- plnenie stratégie sa meria finančnými ukazovateľmi, ale je tendencia prieniku aj do ďalších strategických perspektív podnikov,
- atmosféra vzájomnosti, otvorenej komunikácie a neformálnych vzťahov praje strategickému systému riadenia pomocou BSC,
- za kľúčový faktor budúceho úspechu podniku je považované lepšie komplexné strategické riadenie a efektívne strategické procesy.

Vzhľadom na komplexnosť problematiky sa na dopracovanie sa k návrhu riešenia problému dizertačnej práce na základe zistení uvedených vyššie využilo niekoľko metód, medzi iným: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, analógia, abstrakcia a modelovanie.

3. Riešenie problému

3.1 Popis problému

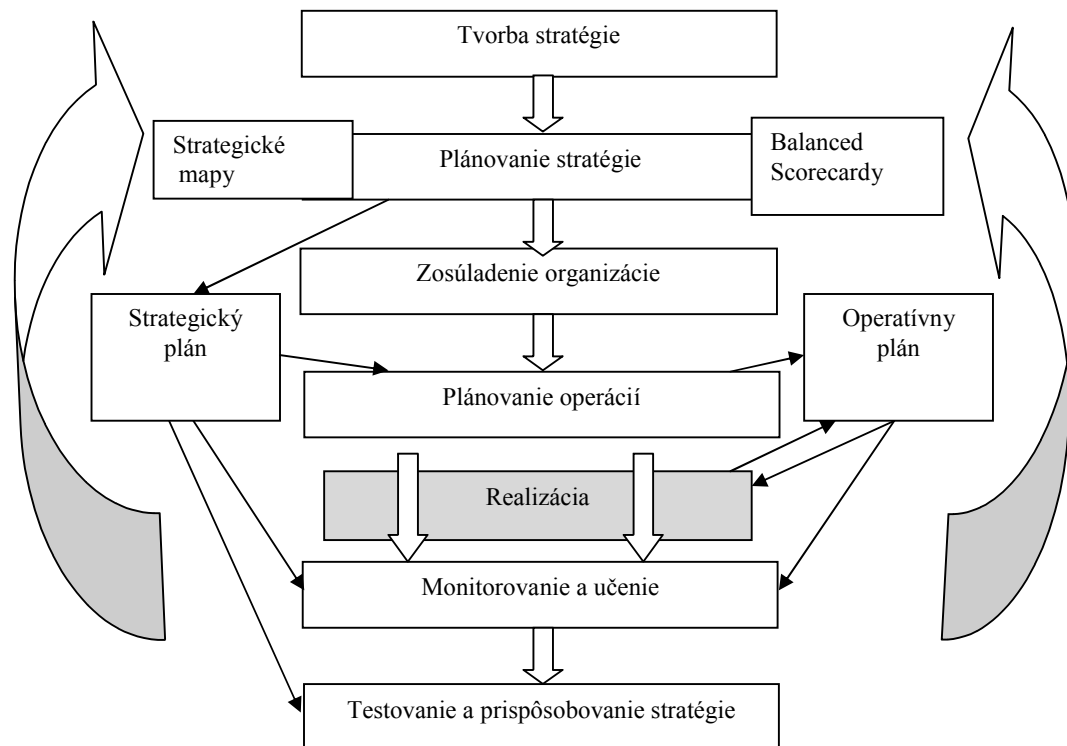
Zdá sa, že v dnešnej dobe majú úspešné podniky systém na všetko. Od spôsobu získavania nových zákazníkov k riadeniu vzťahov so zákazníkmi, od manažmentu kvality po meranie výkonnosti, manažéri si uvedomujú, že zavádzanie systematických procesov znižuje riziká, pomáha predchádzať prehliadnutiu významných skutočností a zabezpečuje podávanie výsledkov. Napriek tomu väčšina podnikov nemá vyvinuté systémy na riadenie najdôležitejšieho procesu: ako rozvíjať a realizovať svoje stratégie.

Z údajov vyplývajúcich z predvýskumu zozbieraných metódou analýzy dokumentov sa zistilo, že podniky, ktoré využívajú formálne systémy na implementáciu stratégie, prekonávajú svojich partnerov. Prečo teda mnoho podnikov nedokáže zoperacionalizovať svoju stratégiu? Zatiaľ čo existuje mnoho nástrojov na rozvinutie stratégie, je potrebné vytvoriť rámec, ktorý spája rôzne prvky implementácie stratégie. Iba vtedy bude možné nástroje na zvyšovanie výkonnosti podniku efektívne využívať na dosahovanie strategických cieľov.

Ako vyplýva z názvu dizertačnej práce, úlohou je vytvoriť model implementácie Balanced Scorecard vo výkonnostnom manažmente. Stanovený cieľ chce vytvoriť celistvý manažérsky systém, ktorý môžu podniky pôsobiace v slovenskom hospodárskom prostredí používať, aby dokázali udržiavať realizáciu stratégie. Tento systém má prihliadať na špecifiká slovenského hospodárskeho prostredia zistené počas výskumu. O teórii BSC je popísané v dostupnej literatúre a dokumentoch už mnoho. Problémom, ktorý sa práca snaží vyriešiť je skutočnosť, že všetky nástroje, metódy a techniky, ale aj samotné manažérské systémy je potrebné prispôbovať prostrediu, v ktorom podniky pôsobia. Je potrebné nájsť vhodný systém, ako efektívne implementovať BSC v podnikoch v hospodárskom prostredí SR s ohľadom na kultúrne, hospodárske, politické a sociálne špecifiká odrážajúce sa v spôsoboch realizácie pracovných procesov a postupov a vo firemnej kultúre prevládajúcej v slovenských podnikoch.

3.2 Východiskový model

Strategické riadenie je uzavretý proces, v ktorom každá časť systému ovplyvňuje všetky ostatné časti (obr. 1). Tento systém začína tvorbou stratégie, končí testovaním a prispôbovaním stratégie, kedy sa na základe spätnej väzby začína odznova. Podniky začínajú tvorbu stratégie ujasnením a upevnením svojej misie, hodnôt (dlhodobu stabilných) a vízie (hoci nie tak stabilnej ako sú misia a hodnoty, aj tak pretrvávajúcej bez zmeny počas obdobia strategického plánovania). Zvažujú externé a interné sily, ktoré pôsobia na stratégiu podniku. Tento krok prechádza plynule do identifikácie analýzy kľúčových otázok a formulácie stratégie samotnej.



Obr. 1 Východiskový model implementácie BSC

Uvedený model uzavretého systému strategického riadenia implementácie BSC je v súlade so všeobecne akceptovaným modelom strategického riadenia uvádzaným v úvode práce. Pokúsil sa však nájsť priestor pre implementáciu BSC tak, aby prechádzal naprieč celý systém strategického riadenia, aby neslúžil iba ako jeden z mnohých používaných nástrojov prinášajúci parciálne výsledky, ale aby sám predstavoval manažérsky systém riadenia.

3.3 Vlastné riešenie problému

Na základe analýzy odborných zdrojov, výsledkov výskumu a s využitím navrhovaných modelov a podporného aparátu je možné vytvoriť model riadenia stratégie zameraný na zvyšovanie výkonnosti podniku BSC prispôbený k podmienkam hospodárskeho prostredia SR.

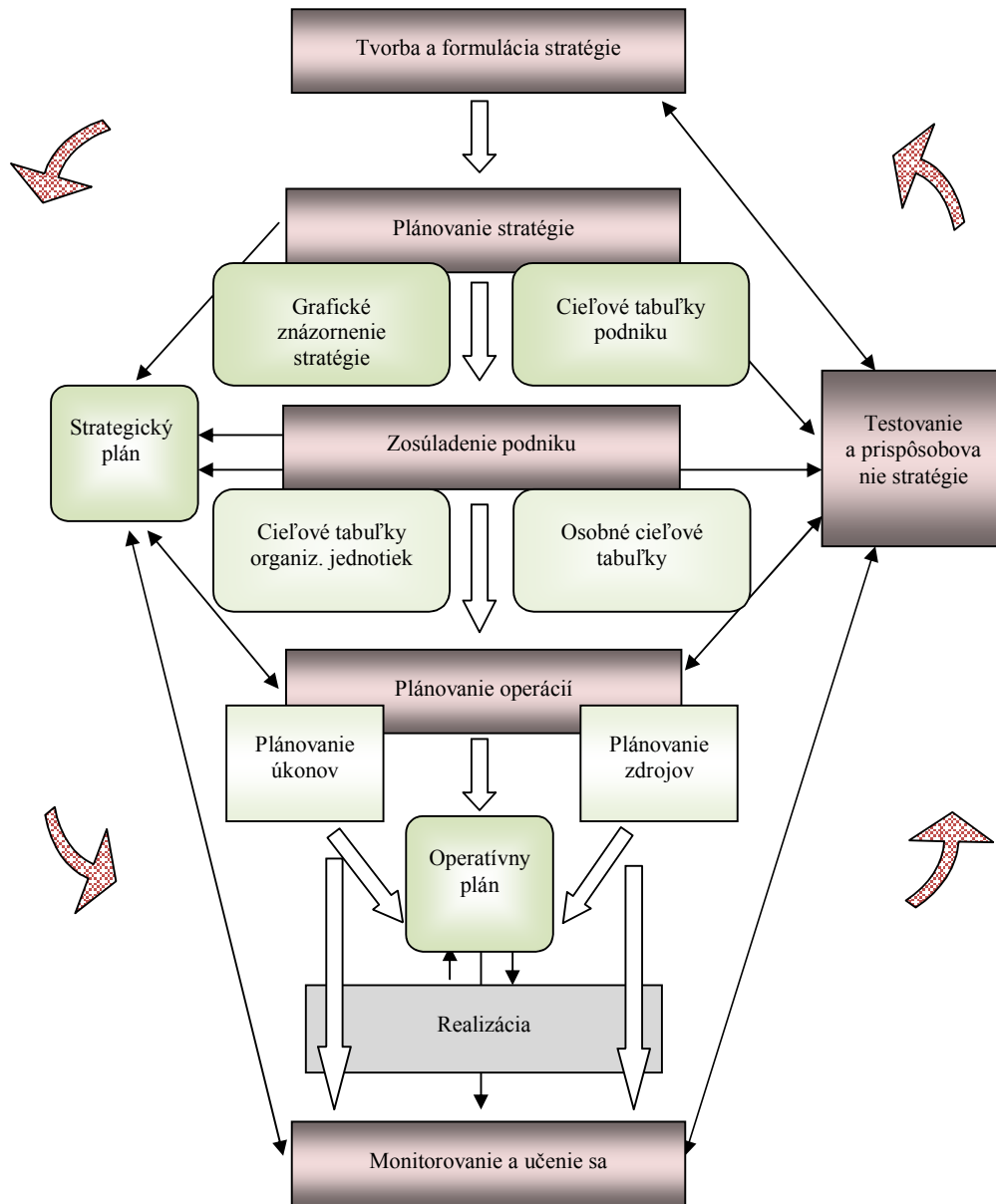
Model implementácie BSC upravený na základe zrealizovaného výskumu obsahuje základné fázy procesu implementácie BSC:

- 1) tvorba a formulácia stratégie,
- 2) plánovanie stratégie,
- 3) zosúladienie podniku,
- 4) plánovanie operácií,
- 5) monitorovanie a učenie sa.

Celý proces je uzavretý systém, ktorý uzatvára krok

6) testovanie a prispôsobovanie stratégie.

Tento však nie je poslednou fázou procesu, ale prebieha kontinuálne počas celého procesu implementácie BSC a obojsmerné šípky naznačujú, že pôsobí na všetky kroky systému a späť ostatné kroky pôsobia naň.



Obr. 2: Model implementácie BSC

Krok 1 - tvorba a formulácia stratégie obsahuje jasné vyjadrenie misie a kvantifikovateľnej vízie, analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia a definíciu konkurenčného prostredia podniku.

Krok 2- plánovanie stratégie obsahuje čiastkové kroky procesu:

- grafické znázornenie stratégie,
- cieľové tabuľky.

Ide o znázornenie strategických cieľov, najlepšie na jednej strane, rozdelených do kľúčových perspektív vyjadrujúce kauzalitu ich vzťahov (vzťah príčiny a dôsledku) a následné rozobratie týchto cieľov pomocou meradiel, úloh, iniciatív, a zdrojov, pomocou ktorých je možné tieto ciele dosiahnuť.

Krok 3 – Zosúladenie podniku obsahuje čiastkové kroky procesu:

- cieľové tabuľky organizačných jednotiek,
- osobné cieľové tabuľky.

Jednotlivé organizačné jednotky podniku v jeho horizontálnej aj vertikálnej štruktúre ako aj jednotliví zamestnanci vytvárajú v spolupráci so svojimi manažermi, supervízormi a s tímom BSC svoje cieľové tabuľky, pomocou ktorých zladujú svoje činnosti so stratégiou podniku.

Krok 4 – plánovanie operácií vyústi prostredníctvom dvoch čiastkových kókov:

- plánovanie úkonov,
- plánovanie zdrojov

> > **do operačného plánu.** Tento plán má za úlohu nástroje operatívneho riadenia na realizáciu cieľov smerujúcich k plneniu stratégie. Týmto krokom sa prepája stratégia s operatívou a dochádza k realizácii stratégie v každodennej činnosti podniku.

Krok 5 - monitorovanie a učenie sa využíva nástroje ako sú stretnutia operatívneho a strategického charakteru s dôrazom na ich zásadné odlišenie z hľadiska frekvencie konania, účastníkov stretnutí a najmä diskutovaných tém.

Krok 6 - testovanie a prispôsobovanie stratégie je vyčlenený stranou ako proces, ktorý sa odohráva počas celého uzavretého kolobehu strategického riadenia ako špecifický jav využívajúci špecifickosť hospodárskeho prostredia. Umožňuje tak neustále overovať a v prípade potreby prispôbovať a meniť prijaté procesy od formulácie stratégie, jej plánovania, zladovania podniku a jej prepájania s operatívou na základe meniacich sa zistení a podmienok prostredia.

Na ľavej strane je vyčlenený ešte jeden prvok systému, **strategický plán**, ktorý je výsledkom plánovania stratégie, má zásadný vplyv na plánovanie operácií resp. predstavuje východisko tvorby plánov operácií a rozpočtov a zároveň je podrobovaný monitorovaniu, testovaniu a prispôsobovaniu sa zmenám.

Tenké šípky naznačujú vzájomné vplyvy jednotlivých procesov a prvkov. Plánovanie stratégie (grafické znázornenie stratégie a cieľové tabuľky podniku) tak ovplyvňuje tvorbu strategického plánu, ktorý vychádza aj z fázy zladovania podniku (z cieľových tabuliek organizačných jednotiek a z osobných cieľových tabuliek).

Obojsmerné tenké šípky tak vyjadrujú vzájomné vzťahy vyjadrené predovšetkým vo vzťahu fázy testovania a prispôsobovania stratégie ku všetkým ostatným procesom a prvkom tohto uzatvoreného systému, avšak sú zrejme aj vo vzťahu plánovania operácií a strategickým plánom a monitorovaním a učením sa a strategickým plánom.

Tučné šípky medzi jednotlivými krokmi označujú previazaný proces, pričom žiaden prvok systému neexistuje samostatne bez väzby na iné prvky. Štyri krátke šípky na oboch krajoch znázorňujú uzavretosť celého systému a vyjadrujú neobmedzenú kontinuitu prvkov tohto cyklu.

Výsledný model implementácie BSC zohľadňuje faktory špecifické pre prostredie, v ktorom bol realizovaný výskum, resp. pre prostredie, pre ktoré je model navrhovaný – hospodárske prostredie SR. Niektoré skutočnosti zistené v tomto výskume pomohli upraviť a modifikovať vstupný model, iné skutočnosti potvrdili zachovanie niektorých jeho procesov bez zmeny. Nasledujúca tabuľka 4 uvádza faktory, ktoré sa zistili počas výskumu a ktoré boli implementované v navrhovanom modeli.

Zistené faktory	Reflexia v navrhovanom modeli
Podniky disponujú množstvom zavedených strategických a operatívnych nástrojov	Využitie v pláne operácií
Prevláda nevôľa používania ďalších nástrojov	Zmena názvov (zo strategických máp na grafické zobrazenie stratégie a z BSC na cieľové tabuľky)
Prevláda kultúra participácie, kde jednotlivci prejavujú ochotu zapájať sa	Interaktívna komunikácia a feedback
Tendencia podceňovať podriadených manažérmi	Osobné cieľové tabuľky a prispôsobovanie stratégie v priebehu celého procesu implementácie
Strach z hodnotenia (možno vyplývajúci z historického kontextu)	Učenie, školenia
Potreba meradiel a indikátorov ako základu hodnotenia výkonnosti	Zachovanie scorecardov vo forme cieľových tabuliek
Čím menšia organizačná jednotka, tým jasnejšie sú jej strategické ciele	Priblíženie stratégie podniku k jednotlivcovi pomocou osobných scorecardov
Odraz vlastnej výkonnosti v odmeňovacom systéme je spravodlivý	Cieľové tabuľky na úrovni jednotlivcov a všetkých organizačných jednotiek
Znalosť strategických cieľov podniku súvisí s prepojením osobných pracovných cieľov so strategickými cieľmi podniku	Komunikácia stratégie a zosúladenie cieľov organizačných jednotiek a jednotlivcov so stratégiou podniku
V podnikoch prevládajú neformálne a otvorené vzťahy	Interaktívna komunikácia a feedback
V systéme práce prevládajú tendencie k individualizmu	Osobné cieľové tabuľky

Tab. 4: Zohľadnenie faktorov vyplývajúcich z výskumu v navrhovanom riešení

Navrhovaný model bol porovnávaný s jestvujúcimi modelmi – s všeobecne prijímaným modelom procesu strategického manažmentu a s modelom implementácie BSC navrhovaným autormi BSC a s modelom implementácie BSC navrhovaným európskymi autormi, pričom vo všetkých troch prípadoch boli porovnávané modely v súlade.

Po preskúmaní charakteristík modelu a ich zhody s požiadavkami procesného modelu sa zistilo, že navrhované riešenie spĺňa požiadavky procesného modelu. Modeluje procesy slúžiace na implementáciu BSC v podnikoch v SR, má stanovené ciele, ktoré spĺňajú požadované vlastnosti procesných modelov, jeho účelom je slúžiť ako návod, ako postupovať a aké procesy vyvíjať pre efektívnu implementáciu BSC. Modeluje strategické procesy, čiže definuje, ako postupovať, nezaobrá sa podrobnosťami taktickej aplikácie.

Navrhované riešenie popisuje jednotlivé fázy implementácie BSC vo forme procesov, ktoré sa spájajú do systému za účelom realizácie strategického riadenia. Je akýmsi návodom, ktorý ukazuje, ako by sa malo postupovať v procese strategického riadenia s cieľom zvyšovať výkonnosť podniku. Malo zároveň zdôvodňovať racionalitu procesu riadenia stratégie. Racionalita je vyjadrená vo forme vzájomných väzieb jednotlivých fáz procesu. Na základe uvedených skutočností je možné konštatovať, že navrhovaný upravený model implementácie BSC spĺňa svoj účel, pre ktorý bol zostavený.

4. Výsledky riešenia

4.1 Celkové výsledky riešenia

V dizertačnej práci sa podarilo úspešne preniknúť do problematiky výkonnostného manažmentu. Zanalyzovali sa rôzne prístupy a pohľady naň, diskutovalo sa s rôznymi autormi a podarilo sa na základe logických argumentov vytvoriť vlastný pohľad na výkonnostný manažment a jeho výhody v dnešnom turbulentnom hospodárskom prostredí. Geografický pohľad ukazuje, že na Slovensku sa používa minimálne, ak aj je BSC zavedený, je zavedený iba parciálne v rámci úvodných návrhov pri vývoji metódy a teda nevie poskytnúť všetky výhody, ktoré je z neho možné využiť. Na základe tohto zistenia bola definovaná potreba navrhnutia systému implementácie BSC ako komplexného systému, od prvého momentu definovania stratégie až po jej dôslednú implementáciu v každodenných činnostiach vrátane monitorovania a zmien.

Úspešne bolo zrealizovaných niekoľko prieskumov pomocou rôznych výskumných metód, ktoré mali pomôcť k zberu údajov na overenie hypotéz. Všetky tri hypotézy sa vo výskume potvrdili.

Okrem potvrdenia hypotéz sa získali z realizovaných výskumov údaje o ďalších faktoroch, ktoré pomohli navrhnuť výsledný model:

- v prostredí v podnikoch prevažuje neformálna, otvorená podniková kultúra s pocitom vzájomnosti a lojálnosti, čo je prostredie vhodné na motiváciu k zmenám a priaznivé na zavádzanie nových postupov,
- podniky, ktorých dodávaný tovar resp. poskytované služby vyžadujú odborne kvalifikovaných pracovníkov, majú v porovnaní s výrobnými podnikmi lepšie prepracované riadiace systémy, procesy, sú viac orientované na zákazníka, zaoberajú sa rozvojom zamestnancov a vytvárajú prostredie vyššej lojality a zodpovednosti,
- v podnikoch na Slovensku ustupuje stratégia operatívne a manažéri si uvedomujú potrebu lepšieho strategického riadenia,
- v podnikoch je priestor na zmenu,
- manažéri nemajú záujem zavádzať ďalšie nástroje a techniky, nakoľko ich je už príliš veľa,
- majú však záujem o nové spôsoby strategického riadenia, ak bude ich výsledkom zvýšenie výkonnosti podniku, ktorý riadia,
- zamestnancov je možné motivovať participáciou na rozhodovaní a riadení podniku,
- manažéri majú tendenciu podceňovať najnižšie úrovne zamestnancov,
- tí, ktorí im dajú možnosť prejavovať sa, majú pozitívne skúsenosti,
- podniky merajú výkonnosť zamestnancov a prepájajú toto meranie s odmeňovacím systémom, ktorý sa vo všeobecnosti hodnotí kladne,
- osobné pracovné ciele sú všeobecne známe, strategické ciele podniku nie sú veľmi známe,

- pre budúcu výkonnosť je potrebné zdokonaľiť technológie, zvýšiť kvalitu ľudských zdrojov, zainteresovať zákazníkov pri tvorbe stratégie, excelovať, predvídať potreby a zmeny.

Uvedené zistenia boli zahrnuté do nasledujúcich úprav vstupného modelu:

- využilo sa otvorené podnikové prostredie a neformálne vzťahy na interaktívnu komunikáciu stratégie a spätnú väzbu na všetkých organizačných úrovniach,
- vôľa aktívnej účasti na riadení sa pretransformovala do tvorby osobných scorecardov,
- pojmy ako metóda, nástroj a technika sa obmedzili, nechť zavádzať nové nástroje a na druhej strane explicitne uvádzaná potreba lepších, efektívnejších a účinných procesoch strategického riadenia sa vyjadřila v zachovaní strategických máp a BSC, avšak s popisnou formou pomenovania – grafické zobrazenie stratégie a cieľové tabuľky,
- zachováva sa návrh striktného oddelenia strategických a operatívnych činností a dodržiavanie času vyčleneného pre každé z nich aj pomocou samostatných porád a stretnutí určených pre každý typ problematiky, zároveň sa zachováva rozdelenie strategického a operačného plánu,
- na základe pozitívnych skúseností manažérov s participáciou radových zamestnancov sa navrhuje spätnú väzbu, testovanie a prispôsobovanie nechať prenikať naprieč celým systémom a integrovať do každej fázy implementácie stratégie.

Výsledkom je upravený model implementácie BSC ako systému strategického riadenia uvedený na obr. 2. Model zobrazuje jednotlivé procesy potrebné na implementáciu BSC, pokiaľ sa implementuje ako systém riadenia, čiže ako komplexný model, nie iba ako nástroj na dosahovanie určitých parciálnych cieľov. Okrem stanovenia jednotlivých procesov pomocou vzťahových šípok znázorňuje súslednosť krokov a naznačuje dôsledky jednotlivých fáz procesu.

Výsledný model je upraveným modelom, ktorý spĺňa predpoklady procesného modelu a zároveň je v súlade s existujúcimi modelmi strategického riadenia a BSC. Model je zovšeobecnený pre jeho praktické využitie v prostredí všetkých podnikov pôsobiacich v cieľovom prostredí a zároveň môže slúžiť ako vhodný predmet štúdia pre teoretické a vedecké účely. Jeho aplikovateľnosť v praxi sa potvrdila na základe svojho úsudku a pracovných skúseností odborníci z praxe.

4.2 Odporúčania

Navrhovaný model definuje sedem základných procesov, ktoré sú doplnené šiestimi čiastkovými procesmi prebiehajúcimi v rámci základných procesov a dvomi ich výsledkami. Tieto procesy na seba vzájomne nadväzujú a každý proces je akýmsi spôsobom prepojený s iným procesom. Spolu tvoria uzavretý systém, uzavretý proces, ktorý kontinuálne prebieha po celý čas. Má svoj začiatkový bod v stanovení vízie, žiaden konečný bod však nemá. Navrhnutý model implementácie BSC ako systému strategického riadenia zároveň znázorňuje postupnosť, väzby a dopad jednotlivých procesov na ostatné procesy. Pri implementácii modelu je potrebné rešpektovať špecifiká konkrétneho podniku. Z tohto dôvodu bol

navrhovaný ako flexibilný model, pričom modifikáciou jedného modulu by sa nemal úplne znefunkčniť.

Navrhovaný model implementácie BSC je konštruovaný ako procesný model, pričom dbá o význam procesov v ňom. Takto zavedený model by mal pretrvať akékoľvek zmeny v personálnom obsadení riadiacich pozícií či dokonca v jeho realizačnom tíme. Napriek tomu poukazujeme na skutočnosť, že všetko je v ľuďoch a akokoľvek dobre navrhnutý model môže stroskotať na ľudskom faktore. Zároveň je žiaduce, aby podpora implementácie modelu prichádzala zhora. Top manažment musí niesť zodpovednosť za celý proces, nakoľko je to komplexný proces obsahujúci celý podnik. Zároveň je napojený na rozpočet, mení množstvo zaužívaných procesov a mení ukazovatele výkonnosti. Počas skúmania množstva zdrojov v priebehu výskumu sa objavili pokusy implementovať BSC iba na niektorých organizačných jednotkách. A hoci prinášal spravidla určité výsledky, nevyužil celú škálu úžitkov, ktoré vytvára ako komplexný systém a pomocou synergií a zároveň väčšinou stroskotal na personálnych výmenách.

Na základe získaných údajov v priebehu všetkých fáz riešenia práce je ďalej uvedený súbor rád a odporúčaní, ktorých cieľom je zabezpečiť efektívny chod procesov v navrhovanom modeli. Tieto odporúčania sa zameriavajú na úspešnú implementáciu modelu BSC v systéme strategického riadenia.

- BSC je prostriedkom riadenia stratégie, predstavuje samotný riadiaci systém, nie je iba nástroj merania výkonnosti,
- pre efektívne fungovanie BSC je potrebné, aby obsiahol celý podnik vo všetkých jej organizačných rovinách,
- podpora BSC musí vychádzať od vrcholového manažmentu,
- odporúča sa vytvoriť realizačný tím BSC, ktorý ho bude prevádzať celým procesom,
- BSC môže byť plne efektívny iba v prepojení na rozpočet,
- zásadnou požiadavkou je zainteresovanie všetkých zúčastnených strán a užívateľov,
- každá cieľová tabuľka má mať svojho majiteľa, za každú je zodpovedný konkrétny človek alebo pozícia,
- pre každú tému je vhodné vytvoriť tematické tímy, ktoré v spolupráci s realizačným tímom vyvíjajú a sledujú konkrétne témy,
- odporúča sa cielene vytvárať prostredie smerované na plnenie cieľov,
- v prostredí s otvorenou a priamou komunikáciou sa nové systémy zavádzajú ľahšie,
- je dôležité využívať špecifiká konkrétneho prostredia na zvyšovanie efektívnosti systému,
- prepojenie odmeňovacieho systému na meranie výkonnosti na všetkých úrovniach podporuje individualitu pri plnení osobných cieľov a zároveň tímového ducha pri dosahovaní úspechu na vyšších organizačných úrovniach,
- cieľové tabuľky jednotlivcov motivujú k plneniu podnikovej stratégie,

- cieľové tabuľky jednotlivci môžu vytvárať v kooperácii so svojimi supervízormi, svojim nadriadeným a s realizačným tímom,
- úspech implementácie BSC je spätý s dôkladne zavedenými procesmi, podporou zdrojov a s ľuďmi,
- znalosť stratégie je prvoradou podmienkou jej úspešnej realizácie,
- všetky činnosti realizované v podniku majú smerovať k realizácii alebo podpore stratégie,
- žiadna stratégia nie je nemenná,
- dobré strategické riadenie reaguje na meniace sa podmienky a požiadavky trhu,
- dôkladné zosúladenie celého podniku sa odrazí vo vyššej efektívnosti vďaka synergickému efektu zosúladených procesov,
- spokojnosť zamestnancov je možné dosiahnuť aj pomocou spravodlivého objektívneho hodnotenia.

Samotný BSC, ako je známy od jeho autorov R. Kaplana a D. Norton, mal od svojho počiatku ambície stať sa systémom strategického riadenia. Svojím postupným vývojom dospel do štádia, kedy sa ním z meracieho nástroja naozaj stal. Je to živý, nekončiaci, systematický, neustále sa meniaci kontinuálny proces.

Navrhované riešenie práce predstavuje systém procesov, ktoré reprezentujú implementáciu BSC vedúcu k riadeniu stratégie.

5. Teoretické a praktické prínosy

Z výsledkov riešenia dizertačnej práce skúmanej oblasti vzišlo niekoľko výstupov, ktoré možno charakterizovať ako prínosy práce. Sú rozpracované do dvoch skupín:

- teoretické – zamerané na rozpracovanie teoretickej základne skúmanej problematiky,
- praktické – za účelom realizácie talent manažmentu v podnikovej praxi.

5.1 Poznatky pre vedu

Hlavný prínos pre vedecké účely možno považovať identifikovanie schopnosti procesov Balanced Scorecard dospieť k efektívnemu plneniu strategických cieľov využívajúc synergický efekt z implementácie BSC ako komplexného systému riadenia. Ide o schopnosť procesov využívaných pri implementácii BSC v systéme strategického riadenia obsiahnuť všetky jeho fázy a tým zaistiť zvyšovanie výkonnosti vo všetkých procesoch strategického riadenia.

Ďalšími teoretickými prínosmi, ktoré prináša dizertačná práca a ktoré majú za cieľ obohatiť vedu o manažmente, sú:

- analýza databázy údajov, teoretických a praktických, z oblasti výkonnostného manažmentu, získaných pomocou rozličných výskumných metód od analýzy dokumentov, cez pozorovanie, dotazníkovú metódu až po rozhovor spracované s využitím metód obsahovej analýzy a metód matematickej a matematicko-štatistickej analýzy, ktorá môže slúžiť ako zdroj informácií pre ďalšie skúmanie a rozvoj poznatkov o výkonnostnom manažmente a BSC,
- obohatenie teoretických poznatkov o BSC, pretože v porovnaní so zahraničím je nepomerne menej domácich a českých literárnych zdrojov, aplikácií a štúdií doplnených o regionálny kontext slovenského hospodárskeho prostredia.

5.2 Poznatky pre prax

Hlavným prínosom pre manažérsku prax je vytvorený zovšeobecnený model implementácie BSC ako systému strategického riadenia s ohľadom na špecifiká podnikov pôsobiacich v hospodárskom prostredí SR. Model predstavuje súbor prvkov a procesov, ktoré využívajú metódu BSC a jej nástroje na tvorbu a plnenie stratégie prostredníctvom šiestich fáz realizácie stratégie. Jeho cieľom je zabezpečiť kvalitné strategické riadenie podniku využívajúc metódu výkonnostného manažmentu. Zovšeobecnený model je navrhnutý pre špecifické podmienky hospodárskeho prostredia SR, ktoré vyplynuli z predvýskumu a z výskumu a teda má umožniť efektívnu implementáciu BSC v podnikoch pôsobiacich v tomto prostredí. Je teda možné predpokladať, že navrhovaný model bude vhodným návodom pre manažerov podnikov v SR, ktorí zvažujú implementáciu BSC, poprípade ktorí majú niektoré parciálne nástroje implementované, ale zatiaľ nevyužívajú potenciál výhod BSC ako komplexného systému, a zároveň sa môže stať zdrojom poznania pre tých, ktorí o ňom budú počuť po prvýkrát.

Ďalšie praktické prínosy, ktoré sa podarilo získať pri realizácii dizertačnej práce počas všetkých jej fáz, zahŕňajú:

- poznanie z analýzy systémov strategického riadenia v podnikoch SR zrealizovaná na vybranej vzorke 29 stredných a veľkých podnikov prostredníctvom viacerých výskumných metód,
- prehľad procesov potrebných na úspešnú realizáciu stratégie podniku pomocou BSC,
- identifikácia špecifických faktorov implementácie v hospodárskom prostredí SR
- model systému strategického riadenia na základe teoretických poznatkov získaných z analýzy dokumentov ako aj praktických poznatkov získaných analýzou údajov realizovaného výskumu, ktoré vyúsťuje do návrhu procesného modelu implementácie BSC ako systému strategického riadenia,
- rozpracovanie systému do jednotlivých procesných prvkov, identifikácia procesov a vzájomných väzieb medzi nimi,
- návrh odporúčaní pre fungujúci BSC a jeho procesy, ako aj pre manažérov, ktorí hľadajú vhodný spôsob riadenia stratégie vo svojich podnikoch

Niektoré poznatky a výsledky práce je možné využiť vo výchovno-vzdelávacom procese v oblasti riadenia podniku, riadenia ľudských zdrojov a podobne.

Záver

Riadenie podnikov v dnešnej vedomostnej spoločnosti vyžaduje neustále sledovanie prostredia, v ktorom podniky pôsobia, jeho zmien, pokroku a s cieľom obstať v náročnom konkurenčnom boji neustále zvyšovanie svojej výkonnosti.

Možnosť predvídať výkonnosť podniku je daná ukazovateľmi, na ktorých je jej hodnotenie postavené. Finančné ukazovatele, hoci naďalej podstatné pre investorov a akcionárov, predpovedať budúcu výkonnosť vo vedomostnej spoločnosti nedokážu. Dnešný úspech stojí na rozvoji v minulosti, dnešný rozvoj podmieňuje budúcu výkonnosť.

Balanced Scorecard ako strategický systém riadenia sa vyvíja od nástroja na meranie a hodnotenie až ku komplexnému riadiacemu systému spájajúcemu plnenie strategických cieľov s každodennou prevádzkou podnikov. Proces riadenia BSC obsahuje viacero krokov, ktorých úlohou je smerovať všetku činnosť podniku k plneniu podnikovej stratégie. Kroky predstavujú jednotlivé procesy, ktoré pokrývajú kľúčové oblasti podniku dôležité pre zvyšovanie jeho výkonnosti v budúcnosti. Proces riadenia stratégie BSC zabraňuje vykonávaniu operatívnych činností na úkor strategických, pričom tieto dva vitálne dôležité prvky riadenia vzájomne prepája, aby v konečnom dôsledku spolu naplňali jeden cieľ.

Prostredie, v ktorom pôsobia podniky SR, má svoje špecifiká. Niektoré sú výrazné, iné menej, všetky však ovplyvňujú spôsoby a metódy riadenia podnikov, každodennej činnosti v nich a správanie jednotlivcov, ktorí sú v danom podniku zainteresovaní.

Úlohou práce bolo navrhnúť model riadenia stratégie. Samotný BSC ako ho poznáme od jeho autorov R. Kaplana a D. Norton mal od svojho počiatku ambície stať sa systémom strategického riadenia. Najprv slúžil ako nástroj na meranie výkonnosti, neskôr sa stal nástrojom riadenia výkonnosti. V podobe, ako ho vidíme vo svete dnes, dospel do štádia, kedy sa z meracieho nástroja naozaj stal nástrojom na riadenie stratégie. Je to živý, nekončiaci, systematický, neustále sa meniaci kontinuálny proces. Navrhované riešenie práce predstavuje systém procesov, ktoré reprezentujú implementáciu BSC vedúcu k riadeniu stratégie v podnikoch v hospodárskom prostredí SR. Ponúka systém činností, ktorými je možné zvyšovať výkonnosť vo všetkých kľúčových oblastiach vyváženým spôsobom s cieľom dosiahnuť úspech v konkurenčnom hospodárskom prostredí.

Literatúra

1. ARMSTRONG, M. a BARON, A.: *Managing Performance: Performance Management in Action*. 2. vydanie, Chartered Institute of Personnel and Development, Londýn, 2004
2. DAVID, F.: *Strategic Management*. 6. vydanie, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997
3. DRUCKER, P.: *The Practice of Management* (Reissue edition). New York, NY: Harper Business. 1993
4. DURKÁČOVÁ, M.: *Prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku a jeho procesov v kontexte ekonomického vývoja*. 13. medzinárodná vedecká konferencia. Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch. 2010
5. FLETCHER, C. a WILLIAMS, R.: *The Route to Performance Management*. Personnel Management, október 1992
6. GILLEN, T.: *Performance Management and Appraisal*. 2. vydanie, Chartered Institute of Personnel and Development, Londýn, 2007
7. HITTMÁR, Š.: *Manažment*. Žilina, EDIS, 2011
8. HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting, 2002.
9. ITAMI, H.: *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, 1987
10. KARABAŠOVÁ, E.: *Metodický postup pre aplikáciu BSC*. 2010. (podľa Rigby, D. – Bilodeau, B. : Management Tools and Trends 2009)
11. KAPLAN, R. S.: *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Harvard University, 2010
12. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *Alignment. Systémové vyladení organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Management Press, Praha, 2006
13. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha, 2007
14. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, 2001
15. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston. 2004
16. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press, Boston, 2008
17. MINÁROVÁ, M., Kapsdorferová, Z.: *Znalosť systému Balanced Scorecard v strategickom riadení podnikov na Slovensku*. In: *ACTA OECONOMICA ET INFORMATICA*. [online]. Vol. 12, No. 2, 2009
18. MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. The Free Press, New York, 1994

19. NEELY, A.D., ADAMS, C. and KENNERLEY, M.: *The Performance Prism*. Financial Times, Prentice-Hall, London, 2002
20. PORTER, M. E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Macmillan, Free Press, New York. 1985
21. PORTER, M. E.: *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press. Boston, 1986
22. PORTER, M. E.: *The Importance of Being Strategic*. In *Balanced Scorecard Report*, May 15, 2002
23. PORTER, M.E.: *What is Strategy*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation. Nov./Dec. 1996
24. ROHM, H.: *Any Strategy in Your Strategic Plan?* Balanced Scorecard Institute. 2008
25. ROLLAND, C., PERNICI, C. THANOS.: *A Comprehensive View of Process Engineering*. Proceedings of the 10th International Conference CAiSE'98. B. 1998.
26. ROLLAND, C.: *A Multi-Model View of Process Modelling*. Requirements Engineering. Vol 4, Nr 4. Springer-Verlag.1994
27. SCHNEIDERMAN, A.: *Why Balanced Scorecards Fail*. Journal of Strategic Performance Management, Vol. 2 No.1, Jan. 1999
28. STIVERS, B. P. a JOYCE, T.: *Building a Balanced Performance Management System*. SAM Advanced Management Journal, 65 (2), 2000
29. VARMA, A., BUDHWAR, PAWAN S., DENISI A.: *Performance management systems, A global perspective*. Oxon, Routledge, 2008
30. VODÁK, J.: *Zvyšovanie konkurenčnej schopnosti podniku*. In: Zborník Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy, II. Mezinárodní konference, Evropský Polytechnický Institut Kunovice, 2006

Zoznam tabuliek a obrázkov

Tab. 1: Zhrnutie výsledkov pozorovania	14
Tab. 2: Zhrnutie výsledkov dotazníkov	16
Tab. 3: Zhrnutie výsledkov rozhovorov	16
Tab. 4: Zohľadnenie faktorov vyplývajúcich z výskumu v navrhovanom riešení	22
Obr. 1 Východiskový model implementácie BSC	19
Obr. 2: Model implementácie BSC	20