

KONCEPCIA BSC SYSTÉMU A JEJ VYUŽITIE V STRATEGICKOM RIADENÍ PODNIKU AUTOBUSOVEJ DOPRAVY V SR

THE CONCEPT OF BSC SYSTEM AND ITS USE IN STRATEGIC MANAGEMENT OF BUS TRANSPORT COMPANY IN SR

Eva Kicová^{1*}, Olga Poniščiaková²

Abstrakt *Strategické riadenie je nevyhnutnou súčasťou riadenia podniku. Predstavuje spôsob, ako zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov. Jednou z možností využitia nástrojov strategického riadenia v spoločnostiach autobusovej dopravy je koncept systému Balanced Scorecard (BSC). Systém BSC pozostáva zo štyroch perspektív - finančnej, zákazníckej, procesnej a perspektívy učenia sa a rastu. Tieto perspektívy využívajú rôzne ukazovatele, ktoré je potrebné pri zavádzaní systému BSC v podniku rešpektovať. Analyzovali sme, ako podniky v Slovenskej republike využívajú systém BSC v strategickom riadení a výsledky prieskumu sú súčasťou tohoto príspevku. Jeho cieľom je vysvetliť metodiku systému BSC a výhody zavedenia tohto systému v praxi podnikov autobusovej dopravy.*

Kľúčová slova *strategický manažment, BSC systém, podniky autobusovej dopravy*

Summary *Strategic management is an essential part of the business management. It can also be a way to increase the competitiveness of enterprises. One of the possibilities of using strategic management tools in bus transport companies is just the concept of Balanced Scorecard (BSC) system. The BSC system consists of four perspectives - financial, customer, business and learning and growth perspective, which use a lot of indicators. When the enterprise is introducing the BSC system, it should be respected those perspectives. In fact, we analysed how companies in the Slovak Republic use BSC system in their own strategic management. The results of the survey is published in this paper. The aim of this article is to explain the methodology of the BSC system and benefits of implementing this system. It also determined the possibilities of using BSC system in practice, namely in bus transport companies.*

Keywords *Strategic management, Balanced Scorecard (BSC), Bus transport companies*

1 ÚVOD

Moderné metódy riadenia podnikov si vyžadujú prijímanie a realizáciu takých opatrení, ktorými sa menia zaužívané názory a zvyklosti v prospech zvyšovania efektivity a konkurencieschopnosti podniku na poli trhovej ekonomiky. Koncept BSC systému kombinuje množstvo známych a v praxi overených prvkov riadenia s novými prístupmi k realizácii stratégie, a tým napĺňaniu poslania podniku. V súčasnosti sa tento strategický nástroj vo svete teší čoraz väčšej obľube. Vlastníci, manažéri, ale aj samotní výkonní pracovníci mnohých podnikov oceňujú jeho prínos k prosperite podniku a napĺňaniu cieľov nielen podniku ako celku,

¹ Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, SR

² Žilinská univerzita v Žiline, FPEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, SR

* korespondenčný autor, tel.: +421 917 601 584, e-mail: eva.kicova@fpedas.uniza.sk

ale aj osobných cieľov samotných zamestnancov. Myslenie z hľadiska jednotlivých perspektív systému BSC, dôraz aj na nefinančné aspekty činnosti podniku a logický postup v zmysle akceptácie vzťahov príčin a následkov vo fungovaní podniku nasmeruje podnik k úspešnému dosiahnutiu svojho poslania a vízie a predstavuje tak nový nástroj riadenia aj v podnikoch autobusovej dopravy.

2 BSC SYSTÉM A JEHO KONCEPCIA STRATEGICKÉHO RIADENIA

Balanced Scorecard je manažérska metóda, ktorá k tradičnému pohľadu na hodnotenie výkonnosti podniku prostredníctvom finančného meradla pridáva ďalšie hľadiská, ktorými vyjadruje hybné sily budúcej výkonnosti podniku.

Wang (2015) argumentuje, že manažér musí pri meraní výkonnosti organizácie uvažovať o týchto základných princípoch. Merať správne prvky - systém musí merať aktivity, ktoré priamo podporujú produktivitu organizácie. Jasne komunikovať, čo sa meria - meradlá, ktoré sú nedostatočne definované alebo nevýrazne komunikované, nebudú používané alebo pochopené zamestnancom. Konzistentná aplikácia meradiel - ukazovatele musia byť konzistentné s každým oddelením v organizácii, inak hrozí strata podpory celého systému merania. Udržiavať meradlá aktívne - ukazovatele musia byť používané konštruktívnym spôsobom. Nevyužívanie výsledkov podľa Wang et al. (2015) merania vyústi do identického záveru – nedostatočnej podpory systému merania podnikovej výkonnosti.

Koncepcia BSC sa do podoby, v akej ju poznáme dnes, transformovala od začiatku 90. rokov. Vývoj Balanced Scorecard sa klasifikuje do 3 generácií, ktoré uvádzame s cieľom identifikovať zásadné zmeny v pôvodnej myšlienke. 1. generácia sa datuje od roku 1990, kedy naznačila počiatočná spolupráca Kaplana a Nortona (2007) na výskumnom projekte vo viacerých podnikoch nové smery v meraní podnikovej výkonnosti. Prvá fáza trvala do roku 1992. Za 2. generáciu sa považuje obdobie v strede 90. rokov, pričom závery zahŕňajú Cobbold a Lawrie (2004) v svojej hĺbkovej rešerši o genéze BSC 3. generácia sa datuje ku koncu 90. rokov a početné poznatky zahŕňa vo svojej publikácii Gavurová (2011).

V jednej zo štúdií, ktorú skúmal autor Beard, sa vyskytol pojem „podnikový scorecard“. Ten obsahoval okrem tradičných finančných meradiel, taktiež meradlá týkajúce sa dodacích lehôt, efektívnosti vývoja nových produktov a výrobných cyklov. Diskusia vyústila v rozšírenie scorecardu na Balanced Scorecard, zostaveného zo štyroch perspektív, a to finančnej, zákaznickej, interných procesov a učenia sa a rastu. V konečnom dôsledku sa podľa Bearda (2015) z Balanced Scorecard ako vylepšeného meracieho systému vyvinul kľúčový manažérsky systém schopný použiť BSC nielen na vyjasnenie a formulovanie stratégie, ale taktiež k jeho riadeniu.

K ďalšiemu rozšíreniu Balanced Scorecard prispeli autori Kaplan a Norton (2001). Ich spolupráca jasne preukázala dôležitosť prepojenia meradiel metodiky BSC so stratégiou podniku. Skúsenosti z ďalšej spolupráce viedli k spresneniu strategických prepojení scorecardu a preukázali, že dvadsať až dvadsaťpäť meradiel naprieč štyrmi základnými perspektívami umožňuje formulovať a implementovať stratégiu podniku.

Podľa Bearda (2015) metodika berie do úvahy základnú víziu podniku, ktorú je nevyhnutné presne sformulovať. Následne definuje štyri strategické oblasti, ktoré sa podieľajú na naplánovaní tejto vízie či vízií. Týmito oblastami sú financie, vnútorné procesy, učenie sa a rast a samozrejme zákazníci.

Horváth a partneri (2002) hovoria, že hlavným poslaním metodiky BSC je zaistenie implementácie podnikovej stratégie do plánovacích, inovačných a realizačných aktivít podniku, a tým dosiahnuť ich naplnenie. Strategické ciele sú odvodené od vízie a stratégie podniku, a sú rozhodujúce pre celkový úspech. Balanced Scorecard sa zameriava na proces transformácie vízie a stratégie podniku do strategických cieľov, ktoré si podnik stanoví. Ďalej sa zameriava na sledovanie, vyhodnocovanie a dodržiavanie definovaného smeru rozvoja podniku a reálneho dosahovania plánovaných výsledkov. Jedná sa teda

o ucelenú metodiku, ktorá zahŕňa proces strategického riadenia podniku od definície vízie a poslania podniku, až po samotnú implementáciu stratégie na najnižších úrovniach podniku.

Alonso a Cunba (2012) tvrdia, že metodika BSC bola primárne navrhnutá pre veľké podniky, ale je možné ju implementovať i do podniku strednej veľkosti. Rozdielovým aspektom je to, že pre veľké podniky môže byť hlavnou motiváciou pre implementáciu BSC získavanie podrobného obrazu o podniku, pri podnikoch stredného alebo menšieho charakteru je hlavným motívom vybudovanie vízie a nadväzujúcich cieľov. Je však dôležité, aby sa v stredne veľkých podnikoch z dôvodu zlého zavedenia nestal z metodiky BSC byrokratický nástroj, ktorým podnik stratí flexibilitu.

Horváth (2002) tvrdí, že model stratégie môže byť úplný len vtedy, keď podáva odpoveď na otázky týkajúce sa dôležitých oblastí jednanja podniku. Určenie finančných cieľov je nedostatočné, pokiaľ nie sú zároveň určené kľúčové ciele, ktoré majú byť dosiahnuté. Za neúčelné považuje, taktiež oddelené stanovenie cieľov. Tak dochádza k opomenutiu vzájomného pôsobenia cieľov. Požiadavka je vtedy vzájomne spojená so všetkými dôležitými aspektmi činnosti podniku.

Podľa Horvátha (2002) rozumieme pod pojmom ciele „základné orientačné princípy“, ktoré ovplyvňujú jednanie ako riadiacich, tak aj výkonných pracovníkov. Podniky v praxi narážajú na problémy s definíciou konkrétnych cieľov, spôsobených fragmentáciou názorov, izoláciou konceptov, množstvom analýz a nejasne formulovaných vízií, ktoré v podnikoch existujú. Strategické ciele sa následne odvodlia na základe skutočnosti, že metodika Balanced Scorecard porovnávaním všeobecných cieľov s jednotlivými perspektívami Balanced Scorecard donúti tvorcov stratégie k ich konkretizácii a precíznosti.

Autori Bhagwat a Sharma (2007) konštatujú, že samotné zostavenie metodiky BSC je pomerne komplikované i zdĺhavé v praxi a vyžaduje dobrú orientáciu v procesoch týkajúcich sa daného podniku a jeho implementácia môže byť v praxi veľmi nákladná a personálne a organizačne náročná. Autorky Fibírová a Šoljaková (2005) hovoria, že metodika BSC kladie dôraz na to, aby finančné a nefinančné meradlá boli súčasťou informačného systému, ktorý je dostupný pre zamestnanca na všetkých podnikových úrovniach. Dôležité je, aby bolo možné previesť zámery a ciele do konkrétnych meradiel, aby zamestnanci pochopili finančné dôsledky svojich rozhodnutí. Vrcholový manažment musí rozumieť hybným silám, ktoré zaisťujú dlhodobý finančný úspech podniku a musí byť zaistená schopnosť zrozumiteľnej komunikácie v podniku.

Samotný názov metodiky napovedá, že ide o vyvážený, balancovaný scorecard. V reálnom vyjadrení to znamená, že je nutné jednotlivé KPI's spojiť vzájomnými vzťahmi a väzbami, ktoré stanovia, akým spôsobom tieto ukazovatele na seba vzájomne pôsobia a ovplyvňujú sa, a zároveň ako pôsobi a ovplyvňuje nadriadený strategický cieľ v každej perspektíve. Grafickým výsledkom tohto projektu je strategická mapa podniku..

3 VYUŽÍVANIE BSC SYSTÉMU AKO NÁSTROJA STRATEGICKÉHO RIADENIA V PODNIKOVÝCH SR

Metóda Balanced Scorecard sa podľa Sancha (2016) teší medzi podnikmi vo svete čoraz väčšej obľube. Podľa prieskumu spoločnosti Bain & Company, ktorá každoročne vyhodnocuje používanie a efektívnosť manažérskych nástrojov medzi organizáciami celého sveta, sa systém BSC prepracoval v poslednom období na 5. priečku v hodnotení desiatich najpoužívanejších manažérskych nástrojov.

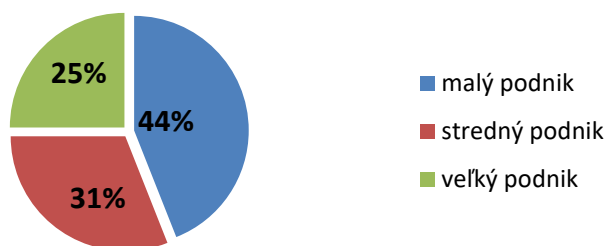
V súvislosti s týmto zistením nás zaujímalo, aká je aktuálna pozícia systému BSC na Slovensku. Rozhodli sme sa preto uskutočniť prieskum s cieľom objasniť využívanie a poznanie tohto významného manažérského nástroja medzi organizáciami v Žilinskom kraji.

Populáciou, t.j. štatistickým súborom, ktorý je vymedzený cieľom prieskumu a pre ktorý vyvodzujeme závery, boli podnikateľské subjekty pôsobiace na území Žilinského kraja. Prieskum sme realizovali v období január až august 2019 prostredníctvom dotazníka zaslaného respondentom v súlade

s podmienkami náhodného výberu podľa Rimalčíka (2007), t. j. pravdepodobnosť zaradenia do vzorky bola pre všetky štatistické jednotky populácie rovnaká a štatistické jednotky boli do vzorky vyberané nezávisle jedna od druhej. Vzorka predstavuje časť populácie, ktorú sme preskúmali a pre ktorú máme k dispozícii údaje, pričom ak sú pravidlá výberu štatistických jednotiek do vzorky zvolené v súlade s teóriou pravdepodobnosti, môžeme výsledky zistené vo vzorke zovšeobecniť na celú populáciu.

Dotazník bol určený manažmentu osloveného subjektu a obsahoval 9 uzatvorených otázok s možnosťou 1 alebo viacerých odpovedí, pričom niektoré otázky dovoľovali pod možnosťou „iné“ uviesť vlastný komentár k problematike. Respondenti boli kontaktovaní prostredníctvom telefónneho hovoru alebo prostredníctvom zaslania e-mailu obsahujúceho internetový odkaz na stránku www.thesistools.com, kde respondent mohol pohodlne vyplniť a odoslať dotazník. Kontakty na organizácie boli získané dôkladným, no v princípe jednoduchým vyhľadávaním na internete. Oslovených bolo 62 subjektov a miera návratnosti dosiahla úroveň 77%.

Prvé tri otázky dotazníka boli zamerané na identifikáciu respondentov. Zaujímal nás počet zamestnancov, výška ročného obratu a sektor národného hospodárstva, v ktorom daná organizácia pôsobí. Z hľadiska kritéria počtu zamestnancov sa prieskumu zúčastnilo 21 malých podnikov s počtom zamestnancov do 50, 15 stredných podnikov s počtom zamestnancov od 51 do 250 a 12 veľkých podnikov s viac ako 250 zamestnancami. Štruktúru respondentov podľa tohto kritéria znázorňuje obr. 1.



Obr. 1 Štruktúra skúmanej vzorky respondentov, zdroj: vlastné spracovanie

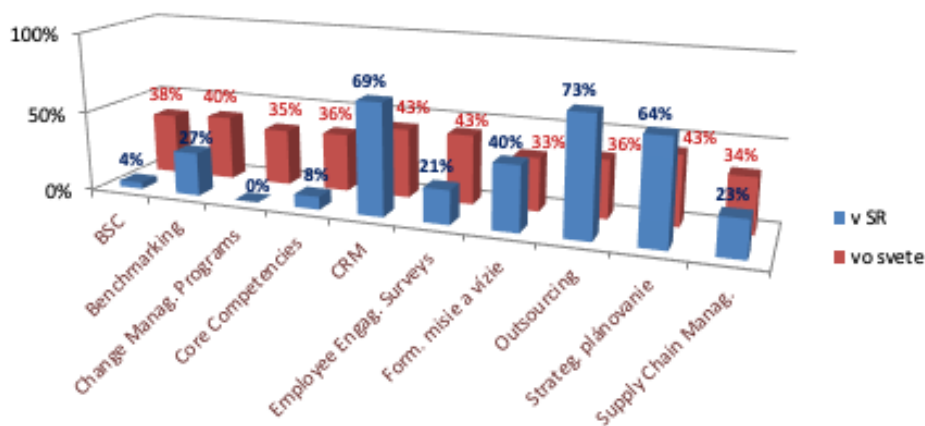
Podľa veľkosti ročného obratu tvorili najväčšiu časť (44%) podniky s ročným obratom od 10 do 50 mil. € a po 28% dosiahli podniky s ročným obratom do 10 mil. € a podniky s ročným obratom nad 50 mil. €. Z hľadiska druhu vykonávanej činnosti zastupovalo primárny sektor 6 organizácií, sekundárny sektor 21 organizácií, terciárny sektor 19 a 2 organizácie pochádzali z kvartárneho sektora národného hospodárstva.

V štvrtej otázke dotazníka sme sa respondentov pýtali, ktoré manažérske nástroje, resp. metódy používajú. Východiskom pre ich zadanie bola správa spoločnosti Bain & Company uverejnená pod názvom „Management Tools and Trends 2019“, ktorá každoročne hodnotí používanie a spokojnosť s 25 populárnymi manažérskymi metódami po celom svete. V súčasnosti spoločnosť disponuje s viac ako 12000 kontaktmi na respondentov, čo jej umožňuje systematicky zisťovať efektívnosť celosvetovo využívaných manažérskych nástrojov. Pre účely nášho prieskumu sme respondentom dali na výber 10 najpoužívanejších manažérskych nástrojov v roku 2019 podľa vyššie uvedenej správy, a to: Balanced Scorecard, Benchmarking, Change Management Programs, Core Competencies, CRM, Employee Engagement Surveys, Formulácia misie a vízie podniku, Outsourcing, Strategické plánovanie a Supply Chain Management. K uvedeným sme doplnili ďalšie, podľa nášho názoru významné, nástroje, ktorými sú Reinžiniering procesov, Segmentácia zákazníkov, Open Innovation, TQM a respondenti mohli uviesť ďalšie nimi využívané manažérske nástroje pod možnosťou „iné“.

Zistili sme, že malé podniky využívajú v priemere 3,2 manažérskych nástrojov na podnik, stredné podniky 3,5 nástroja a manažérom veľkých podnikov pri riadení pomáha v priemere 8,2 nástrojov. Organizácie v Žilinskom kraji najviac využívajú Outsourcing (73%), CRM (69%) a Strategické plánovanie (64%),

najmenej sú z uvedených nástrojov používané Change Management Programs (0%), Balanced Scorecard (4%) a Reinžiniering procesov (4%). V možnosti „iné“ neuviedli respondenti žiadny ďalší nástroj.

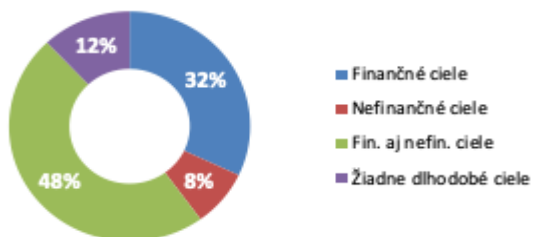
Nasledujúci graf znázorňuje porovnanie používania manažérskych nástrojov na základe nami realizovaného prieskumu a prieskumu spoločnosti Bain & Company. Ako vidíme, systém Balanced Scorecard, ktorý je hlavným predmetom nášho záujmu, je celosvetovo využívaný až 38% podnikov a obsadil 5. priečku po najpoužívanejších nástrojoch Strategické plánovanie, CRM, Employee Engagement Surveys a Benchmarking, kým medzi organizáciami Žilinského kraja je až 12- tým využívaným nástrojom so svojim 4%-ným podielom.



Obr.2 Prehľad používania manažérskych nástrojov v SR a vo svete, zdroj: vlastné spracovanie

Piatou a šiestou otázkou nášho dotazníka sme zisťovali, či si podniky stanovujú dlhodobé ciele, ak áno, v akej oblasti a či majú stratégiu na ich dosiahnutie. Siedma až deviata otázka sa týkala priamo systému Balanced Scorecard, jeho využívania, resp. nevyužívania.

Odpovede respondentov sme graficky znázornili v obr. 3, na základe ktorého možno konštatovať, že podniky si stanovujú dlhodobé ciele, avšak len 20% respondentov má aj stanovenú stratégiu na ich dosiahnutie. Až 72% podnikov prehlásilo, že si stratégiu nestanovuje a 8% účastníkov prieskumu využilo možnosť „neviem“. Smutný je fakt, že napriek tomu, že až 48% podnikov si stanovuje dlhodobé ciele vo finančných aj nefinančných oblastiach, systém Balanced Scorecard využívajú len 4% z nich, čo vzhľadom na veľkosť našej skúmanej vzorky predstavuje 2 organizácie. Od nich sme na otázku „V čom vidíte najväčšie ťažkosti pri realizácii BSC“ dostali odpoveď, že najväčšie ťažkosti mali s vyjasnením stratégie, strategických cieľov, objektívnych ukazovateľov a akcií (1 respondent) a s implementáciou systému v rámci celého podniku (1 respondent). Ostatní respondenti ako dôvod nevyužívania systému BSC uviedli spokojnosť s aktuálnym systémom riadenia, ktorý neplánujú meniť (36%), vysoká finančná, organizačná a časová náročnosť (32%) a 24% respondentov sa priznalo, že tento systém nepozná.



Obr. 3: Početnosť respondentov podľa druhu stanovených dlhodobých cieľov, zdroj: vlastné spracovanie

Proces indukčnej štatistiky podľa Rimalčíka (2007), teda proces zovšeobecňovania úsudkov o vlastnostiach populácie podľa informácií z náhodnej vzorky, je založený na štandardných chybách, pričom štandardná chyba štatistiky s rastom veľkosti vzorky klesá.

Sme si vedomí skutočnosti, že veľkosť nami vybranej náhodnej vzorky je relatívne malá v porovnaní s veľkosťou základného súboru, t.j. populácie, čím veľkosť štandardnej chyby rastie. Taktiež 77% návratnosť dotazníka sa síce dá považovať za uspokojivé číslo, avšak z hľadiska využitia teórie pravdepodobnosti je nepostačujúce. Cieľom nášho prieskumu však nebolo detailné poznanie problematiky Balanced Scorecard v podmienkach SR, našim cieľom bolo poukázať na to, do akej miery systém BSC manažéri organizácií poznajú, resp. ho využívajú.

Ako vyplýva z realizovaného prieskumu, znalosť systému BSC v podmienkach SR je na pomerne nízkej úrovni. Napriek tomu, že takmer polovica respondentov si uvedomuje dôležitosť nielen finančných, ale aj nefinančných cieľov a ukazovateľov, takmer štvrtina opýtaných o systéme BSC nikdy nepočula, teda nedokáže posúdiť a využiť výhody, ktoré tento celosvetovo uznávaný manažérsky nástroj ponúka.

4 NÁVRH KONCEPTU BSC SYSTÉMU V PODNIKU AUTOBUSOVEJ DOPRAVY

Pri riešení problematiky zefektívnenia strategického riadenia podnikov autobusovej dopravy s využitím koncepcie BSC navrhujeme vytvoriť efektívny systém riadenia stratégie. Tento systém pozostáva zo 6 fáz, ktoré prebiehajú v neustálom kolobehu:



Obr. 4 Návrh procesu strategického riadenia v podniku autobusovej dopravy, zdroj: vlastné spracovanie

Za prvú fázu považujeme fázu vypracovania vízie a poslania podniku. Až keď je jasne stanovená a formulovaná vízia a poslanie podniku je možné plánovať spôsob, ako ich dosiahneme vo forme realizovateľnej stratégie. Podniky autobusovej dopravy v súčasnosti zvyčajne nemajú jednoznačne definovanú víziu ani poslanie. Toto je náročný proces, ktorý je v kompetencii vrcholového manažmentu, a je potrebné mu venovať zvýšenú pozornosť. V ďalšej fáze systému riadenia stratégie dochádza k jej premene na konkrétne ciele, meradlá, ich cieľové hodnoty a strategické akcie. Taktiež je dôležité aj jej vnútorné vyladenie a následne plánovanie prevádzkových činností. Významným nástrojom využívaným v týchto fázach je strategická mapa. Strategická mapa predstavuje logickú a ucelenú architektúru

pre zobrazenie konkrétnej stratégie. Kraus a Lind (2010) popisujú proces vytvárania hodnoty prostredníctvom príčinných väzieb medzi cieľmi v rámci jednotlivých perspektív systému BSC.

Gorzelańczyk, Kaczmarek (2019) tvrdia, že aby mohol podnik zlepšovať svoju činnosť, procesy aj výsledky, musí ich vedieť zmerať. Z tohto dôvodu je nutné k stanoveným cieľom priradiť vhodné ukazovatele, t.j. meradlá, ich cieľové hodnoty a akcie vedúce k ich naplneniu. Pre každý strategický cieľ zobrazený v mape stratégie je potrebné určiť aspoň jedno meradlo, ktoré umožní zmerať a zhodnotiť úspešnosť zvolenej stratégie. Je však potrebné uvedomiť si, že sa jedná nielen o finančné meradlá, ale aj o meradlá nefinančné, ktoré sú často ťažko kvantifikovateľné, preto si výber vhodných meradiel vyžaduje náležitú pozornosť.

Cieľové hodnoty sú hodnoty zvolených ukazovateľov, ktorých reálne dosiahnutie sa v záujme naplnenia určeného poslania podniku očakáva v budúcnosti. Pri ich identifikácii berieme do úvahy súčasný stav zvolených ukazovateľov, náročnosť stanovených cieľov, poprípade môžeme využiť dostupné údaje konkurenčných podnikov.

Po úspešnej identifikácii strategických cieľov, meradiel a ich cieľových hodnôt je potrebné určiť aktivity, pomocou ktorých sa podnik dostane na správnu cestu k realizácii svojej stratégie a naplneniu poslania. Tieto strategické akcie teda určujú spôsob, akým chce podnik dosiahnuť stanovené hodnoty strategických cieľov. Aby sa zabezpečila realizácia a prehodnocovanie určených strategických akcií, prideluje sa každej strategickému akcii osoba zodpovedná za jej priebeh.

V ďalšom kroku systému riadenia stratégie dochádza k jej vyladovaniu s jednotlivými organizačnými jednotkami a s jednotlivými zamestnancami, ktoré má pre úspešnú implementáciu stratégie kritický význam. V procese vyladovania jednotlivých zamestnancov so stratégiou podniku má kľúčový význam najmä ich informovanosť. Pokiaľ všetci zamestnanci nebudú poznať stratégiu podniku a rozumieť jej, je veľmi nepravdepodobná úspešnosť implementácie stratégie. Vhodným komunikačným prostriedkom napomáhajúcim dosiahnutie tejto podmienky je organizácia porád. Pokiaľ podnik nedokáže previazať svoju stratégiu s prevádzkovými činnosťami aj na tej najnižšej úrovni riadenia, nebude možné dokonale prepracovanú stratégiu využiť a premeniť na naplnenie želanej vízie a poslania podniku. Takéto prepojenie stratégie s prevádzkovými procesmi rieši práve štvrtá fáza použitého systému riadenia stratégie, ktorá sa skladá z dvoch častí.

Sformulovaním stratégie a spracovaním plánu prevádzkových činností, sa podľa Barrubés a Bisbe (2012) podnik vydáva na cestu realizácie stratégie, ktorá ho má v nasledujúcich rokoch doviest' k naplneniu svojej vízie a poslania. Výborne sformulovaná stratégia aj jej dokonalá realizácia však ešte nemusia zaručiť dosiahnutie naplnenia želaného poslania podniku. Dôvodom je dynamický vývoj v makroekonomickom, konkurenčnom či technologickom prostredí podniku, ktorý môže byť príčinou zastaranej či dokonca nerealizovateľnej stratégie. Záverečnou fázou použitého systému riadenia stratégie je teda jej overovanie a prispôbovanie. Ide zároveň o fázu nadväzujúcu na začiatočnú fázu realizácie stratégie, keďže v prípade zistenia nežiaduceho smerovania podniku alebo významných zmien v okolí podniku, dochádza k opätovnej realizácii strategickému analýzy a formulácii aktuálnej stratégie.

5 NÁVRH STRATEGICKEJ MAPY BSC SYSTÉMU V PODNIKU AUTOBUSOVEJ DOPRAVY

Pre vytvorenie strategickému mapy BSC systému pre podnik autobusovej dopravy je potrebné zadefinovať jednotlivé perspektívy BSC systému a následne v týchto perspektívach stanoviť sledované ukazovatele a meradlá.

V rámci *perspektívy učenia sa a rastu* pre podniky autobusovej dopravy navrhujeme zefektívnenie informačného systému ako nevyhnutnej súčasť fungovania celého podniku. Ako vhodné meradlá odporúčame kvalitu internej komunikácie a prístup k informáciám. Vhodnými strategickými akciami sú aktualizácia softvéru, ktorý poskytuje svojim užívateľom potrebnú informačnú základňu, ale aj organizácia

pravidelných porád, ktoré slúžia na výmenu informácií nevyhnutných pre prijímanie správnych rozhodnutí. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov je ďalším významným strategickým cieľom ovplyvňujúcim kvalitu množstva interných procesov v podniku. Jeho plnenie navrhujeme merať pomocou počtu preškolených osôb, podľa objemu tržieb pripadajúcich na jedného pracovníka, kde predpokladáme neustály medziročný rast a pomocou počtu reklamácií, ktoré by mali naopak medziročne klesať. K dosiahnutiu tohto cieľa by mala prispieť účasť na vhodných školeniach a workshopoch, ale aj zvýšenie požiadaviek na uchádzačov o nové pracovné miesta. Podnik môže optimálne využiť potenciál svojich zamestnancov plnením cieľa v oblasti ich motivácie. Ližbetinová a Hitka (2016) navrhujú využiť finančné ukazovatele týkajúce sa medziročného rastu mzdových nákladov a výdavkov zo sociálneho fondu, ale aj ukazovateľ nefinančný, a to hodnotenie spokojnosti zamestnancov na základe každoročne vykonávaných prieskumov spokojnosti. Potrebnými aktivitami sú tu vhodne nastavený mzdový systém pridelovania prémie podľa výkonu zamestnancov, odmeňovanie ich zlepšovacích návrhov a podnetov, vítaným benefitom môže byť poskytovanie príspevkov zo sociálneho fondu aj rodinným príslušníkom zamestnancov.

V rámci **perspektívy interných podnikových procesov** navrhujeme sledovať proces „prípravy zákazky“ vo forme cestovných poriadkov pre pravidelnú aj nepravidelnú autobusovú dopravu a ich optimalizáciu s dôrazom na skrátenie a zefektívnenie prepravy cestujúcim a efektívneho využitia všetkých kľúčových liniek, ktoré podnik autobusovej dopravy vykonáva. Upozorňujeme, že podľa Beňovej, Gnapa a Harantovej (2019) je v tejto perspektíve potrebné zvlášť venovať zvýšenú pozornosť zo strany manažmentu podniku.

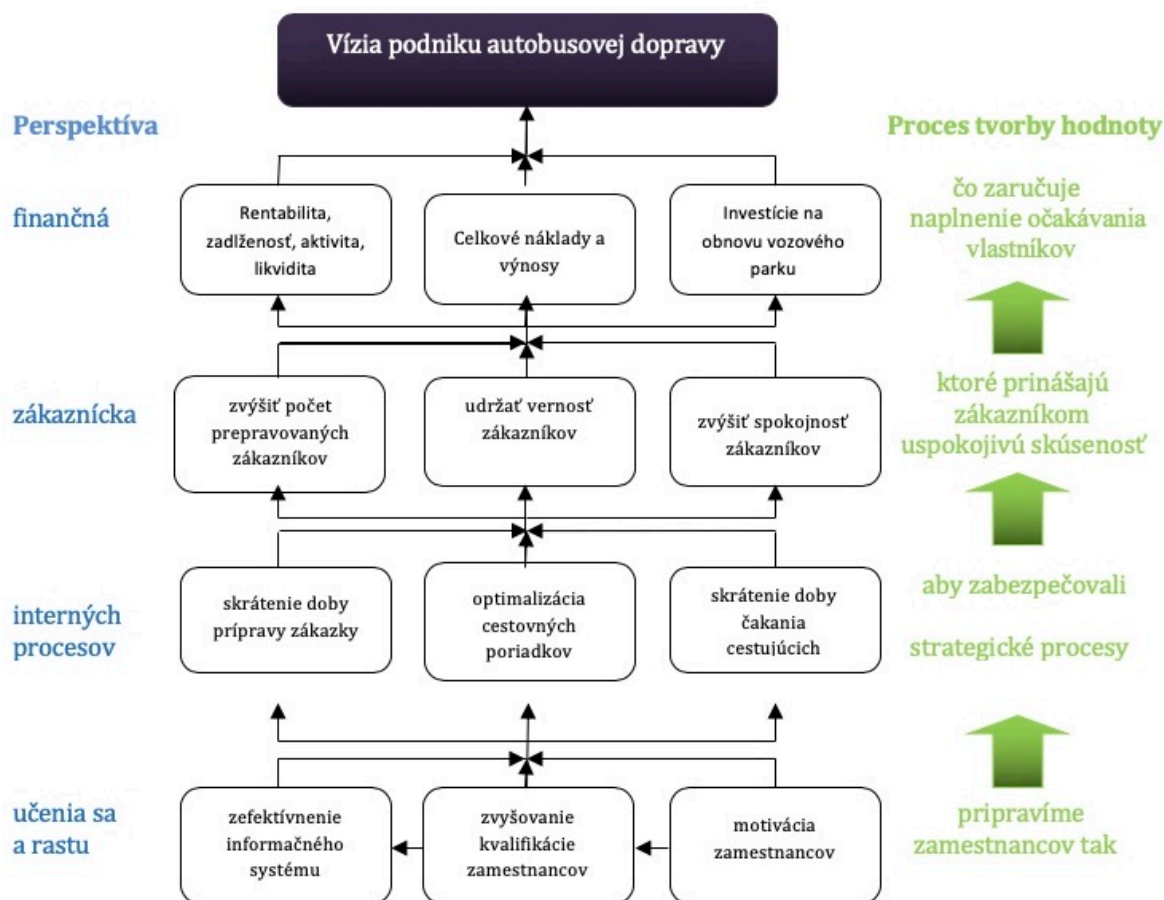
Predchádzajúce dve perspektívy spolu so svojimi strategickými cieľmi, meradlami a akciami odrážajú spôsob, akým chce podnik dosiahnuť žiadané výsledky v oblasti perspektívy zákazníckej a finančnej. Zvolené strategické ciele, meradlá a akcie perspektívy zákazníckej a finančnej následne popisujú, čo chce podnik dosiahnuť. Vo všeobecnom ponímaní podľa Doušu (2019) ide o vytváranie hodnoty pre vlastníkov podniku prostredníctvom zvyšovania tržieb a produktivity a tiež o dosiahnutie vyššieho podielu na výdavkoch zákazníkov prostredníctvom získavania zákazníkov, ich udržania, spokojnosti, lojality a ich rozvoja.

Zákaznícka perspektíva odzrkadľuje zákazníka a ako zdôrazňujú Trnka a Gogola (2019) jeho spokojnosť s premiestnením. V rámci zákazníckej perspektívy sme za strategické ciele určili zvýšenie počtu verných zákazníkov, udržanie vernosti zákazníkov a zvýšenie spokojnosti zákazníkov.

Dosiahnutie splnenia cieľov **finančnej perspektívy** je z pohľadu Gorzelańczyka a Kaczmareka (2019) posledným krokom k naplneniu stanovenej vízie a poslania podniku autobusovej dopravy. Za hlavné strategické ciele tejto perspektívy sme určili štandardné finančné ukazovatele, výšku celkových nákladov a výšku investičných nákladov na obnovu vozového parku.

Výsledkom zdefinovania jednotlivých perspektív je vytvorenie už spomínanej strategickkej mapy (vid' obr. 5) Z nášho pohľadu sa podnik autobusovej dopravy môže „inšpirovať“ nami vytvorenou strategickou mapou, ktorá odzrkadľuje špecifiká podnikania v osobnej autobusovej doprave. Upozorňujeme však, že v praxi je potrebné vytvoriť vlastnú strategickú mapu, ktorá rešpektuje zdefinovanú víziu, poslanie a ciele podniku. Veríme, že tento návrh poskytuje dostatočný návod, ako vytvoriť tú „svoju“.

Vytvorenie strategickkej mapy dáva podklad pre vytvorenie a následne využívanie koncepcie BSC systému v podniku autobusovej dopravy.



Obr. 5 Návrh strategickkej mapy pre podnik autobusovej dopravy, zdroj: vlastné spracovanie

6 PRÍNOSY A RIZIKÁ METODIKY BSC SYSTÉMU V PODNIKU AUTOBUSOVEJ DOPRAVY

Od každej zrealizovanej zmeny v podniku je očakávaný jej pozitívny vplyv na súčasnú výkonnosť a tak je tomu aj v prípade využitia metodiky BSC. Aby uskutočnené opatrenia priniesli v podniku požadovaný efekt, je nutné dbať na ich pravidelné zlepšovanie a úpravu podľa meniacich sa potrieb podniku. Kľúčovým prínosom využitia systému BSC v strategickom riadení podniku autobusovej dopravy je presadenie jeho stratégie a pomocou vhodne zvolených strategických cieľov, meradiel a akcií úspešné naplnenie poslania i vízie podniku. Podnik dosiahne úspech nielen vo zvýšení finálnych finančných ukazovateľov akými sú napríklad objem tržieb, zisku či rentabilita vloženého kapitálu, ale aj v oblasti zatiaľ často недоceňovaných nefinančných ukazovateľov, ktoré sa významnou mierou podieľajú na získaní konkurenčnej výhody podniku. Využitím nefinančných ukazovateľov akým je napríklad hodnotenie spokojnosti zákazníka sa podnik zameriava aj na vylepšenie starostlivosti o zákazníka a snahu čo najlepšie vyhovieť jeho požiadavkám, čo sa prejaví vo vernosti zákazníkov a posilnení dobrého mena podniku. V rámci oblasti interných podnikových procesov dôjde k skvalitneniu a spresneniu informácií o ich priebehu, k snahe o ich neustále zlepšovanie a odstraňovanie úzkych miest. Keďže k nevyhnutným podmienkam úspešnosti podniku patria aj jeho spokojní a motivovaní zamestnanci, prínos konceptu BSC je v neposlednom rade aj v previazaní systému odmeňovania s dosahovaním cieľových hodnôt jednotlivých ukazovateľov, v zvýšení informovanosti zamestnancov a podpore zlepšovacích návrhov z ich strany.

S konceptom BSC sú však spojené aj určité riziká, ktoré môžu brániť jeho efektívnemu využitiu a odkloniť podnik zo správnej cesty k naplneniu želaného cieľa. Medzi najväčšie riziká patria nesprávne nastavené

meradlá, ktorých sledovanie nemusí signalizovať plnenie strategických cieľov. Podnik sa tak zameria na nesprávne činnosti, ktoré sú z hľadiska naplnenia poslania podniku nepodstatné. Taktiež samotné strategické ciele, či dokonca samo poslanie podniku, ktoré sa zdali byť reálne a dosiahnuteľné, sa môžu stať nesplniteľnými, a to jednak z príčin na strane podniku, jednak z príčin podnikom neovplyvniteľných. Z tohto dôvodu je potrebné neustále sledovať zmeny v externom i internom prostredí podniku. Prekážkou, pri ktorej zlyháva množstvo podnikov snažiacich sa o implementáciu systému BSC, je prepojenie podnikovej stratégie s cieľmi jednotlivých útvarov podniku, oddelení alebo jednotlivcov. Nevyhnutnou podmienkou využitia konceptu BSC je taktiež skutočnosť, aby všetci zamestnanci pochopili a prijali jeho podstatu, inak celý reťazec príčinných súvislostí tvoriaci podstatu konceptu BSC stratí význam a je odsúdený na stroskotanie.

7 ZÁVER

V príspevku sme poukázali na široké spektrum využitia BSC systému aj v podnikoch autobusovej dopravy, na jej prínosy ale aj riziká. Súčasný trend vývoja trhovej ekonomiky je dynamický a nepredvídateľný. Súčasnú „našliapnutú“ ekonomiku doslovne zabrzдила pandémia s názvom Covid – 19. Aký bude budúci vývoj je v momentálnej situácii veľmi náročné predpovedať. Je však potrebné nájsť nové riešenia, ktoré budú povedú k zmene systému, na ktorý sme „zvyknutí“, resp. bude nevyhnutné „naštartovať“ nový dopyt a ponuku. Jednou z možností sú aj nové technológie, ktoré aj v oblasti dopravy môžu zmeniť celé smerovanie súčasne riadených podnikov autobusovej dopravy. Z tohto dôvodu bude ale nevyhnutné prehodnotiť aj celé riadenie a strategické riadenie týchto podnikov. Aj z tohto dôvodu dávame do pozornosti metodiku BSC systému, ktorá síce nie je úplným nováčikom v strategickom riadení podnikov, ale jej využitie, resp. využitie jej metodiky môže pomôcť v získaní konkurenčnej výhody a správneho strategického postavenia aj v oblasti autobusovej dopravy.

Literatúra

- Agostino, D., Arnaboldi, M. **2012**. Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control. *European Management Journal*, 30(4), s. 327-339.
- Barrubés, J., Bisbe, J. **2012**. The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(10), s. 919-927.
- Beard, F. D. **2015**. Successful Applications of the Balanced, Scorecard in Higher. *Journal of Education for Business*, 84(5), s. 275-28.
- Beňová, D., Gnap, J., Harantová, V. **2019**. Regulation of Traffic to the City Centre Based on Urban Electronic Toll. *Perner's Contacts*, 14(3), s. 5-13. [Online]. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/56_2019/Benova.pdf [cit. 2020-06-28].
- Bhagwat, R., Sharma, M. K. **2007**. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), s. 43-62.
- Douša, M. **2019**. Úloha dopravy při plnění cílů udržitelného rozvoje [Role of Transport in Realising the Sustainable Development Goals]. *Perner's Contacts*, 14(1), s. 47-57. [Online]. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/54_2019/Dousa.pdf [cit. 2020-06-28].
- Fibířová, J., Šoljaková, L. **2005**. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání, Praha: ASPI. s. 263, ISBN 80-7357-084-X.
- Gavurová, B. **2011**. The Balanced Scorecard in Enterprise Management. *Economic magazine*, s. 163-177.

- Gorzelańczyk, P., Kaczmarek, L. **2019**. Wpływ nowoczesnych systemów informatycznych na eksploatację pojazdów osobowych [The influence of modern information systems on the operation of passenger vehicles]. *Autobusy - Technika, Eksploatacja, Systemy Transportow*, 227 (1-2), s. 211-215.
- Horváth & Partner, **2002**. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, ISBN 80-7259-033-2.
- Kaplan, R., Norton, D. **2001**. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, s. 400, ISBN 1-57851-250-6.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. **2007**. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, s. 267, ISBN 978-80-7261-177-5.
- Kraus, K., Lind, J. **2010**. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control - A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), s. 265-277.
- Lawrie, G., Cobbold, I. **2004**. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), s. 611-623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>.
- Ližbetinová, L., Hitka, M. **2016**. Selection of Most Suitable Candidates for the Talent Pool in a Furniture Manufacturing Company. *Drvna industrija: Znanstveni časopis za pitanja drvne tehnologije*, 67(4), s. 333-340.
- Rimalčík, M. **2007**. *Štatistika pre prax*. Vydané nákladem vlastným, s. 200, ISBN 978-80-969813-1-1.
- Sancho, M.R. **2016**. BSC Best Practices in Professional Training and Teaching for the HPC Ecosystem. *Journal of Computational Science*. *Journal of computational science*, 14, s. 74-77.
- Trnka, L., Gogola, M. **2019**. Analysis of the tire contact area pressure on the road. *Perner's Contacts*. 14(2), s. 49 - 59. [Online]. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/55_2019/Trnka.pdf [cit. 2019-06-28].
- Wang, S. H. et al. **2015**. Using Balanced Scorecard for Sustainable Design-Centered Manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 1, s. 181-192.