

Implementation OFBSC-Comparison in the Business and Public Sectors

Implementácia BSC – komparácia v podnikateľskom a verejnom sektore

Eva Mihaliková

Abstract

BSC is a modern method of measuring efficiency of organisation. It is mostly known in the business, but also has its foundation in public administration. Article points to the process of implementing BSC in enterprises and organisations in the public administration. Among other, the article points to the problems in the implementation and benefits of BSC applications.

Key Words:

performance, application BSC, public administration, information

Kľúčové slová:

Výkonnosť, aplikácia BSC, verejná správa, informatizácia

▀ Úvod

Súčasná doba je typická rozvojom znalostnej spoločnosti, ktorá súvisí aj s aplikáciou inovačných metód riadenia v organizáciách. Vychádzajúc z uvedeného, je potrebné nielen v podnikateľskej sfére ale aj vo verejnej správe, venovať pozornosť modernizácii.

Modernizáciou možno rozumieť súhrn požiadaviek, smerujúcich k zvýšeniu účinnosti a efektívnosti procesov, používaných technológií a postupov, ktoré prispievajú k tvorbe novej hodnoty alebo sa nimi rozumejú zmeny, ktorými sa na novej, kvalitatívne vyššej úrovni zabezpečenia doteraz vykonávané či ponúkané tovary a služby zákazníkom. Cieľom modernizácie verejnej správy je zlepšovať výkon verejných vecí.

Cesta ako to dosiahnuť je:

1. aplikácia nových ekonomických princípov v riadení, ktoré zefektívnia, skvalitnia a zvýšia výkonnosť verejnej správy,
2. realizácia procesu informatizácie, prostredníctvom ktorej sa dosiahne vysoký stupeň elektronickej komunikácie nad spoločnými súbormi dát, zodpovedajúca aktuálnosť informácií a odstránenie asymetrie informácie v celej organizačnej štruktúra verejnej správy.

1. Výkonnosť a jej meranie

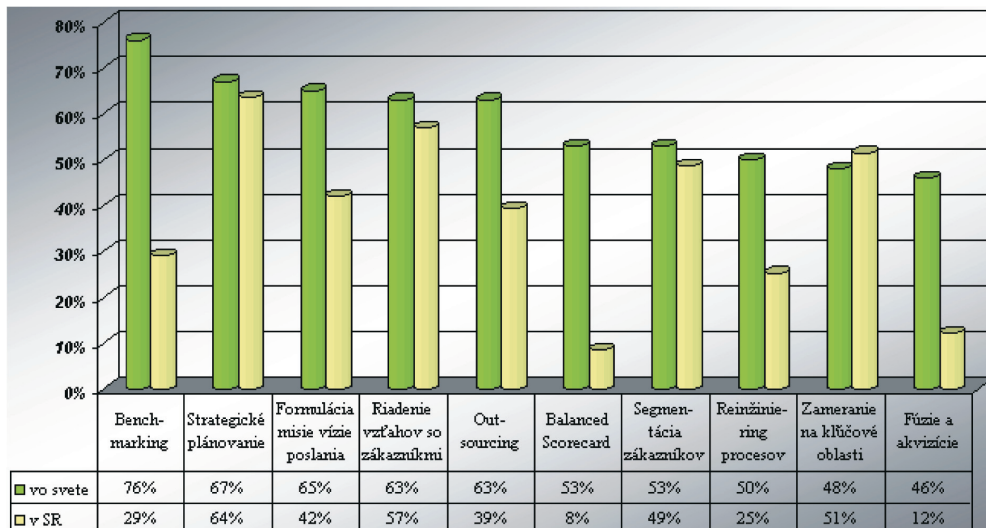
Predpokladom transparentného riadenia organizácie je schopnosť merať a systematicky vyhodnocovať produkované výkony. Výkonnosť teda možno považovať za schopnosť dosahovať požadované efekty či výstupy a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách.

Meranie výkonnosti predstavuje preto dôležitý proces kvantifikácie efektívnosti a účinnosti podnikových aktivít. Efektívnosť zodpovedá rozsahu, do akého sú požiadavky zákazníka naplnené. Účinnosť je meradlo vypovedajúce o tom, ako hospodárne sú využité zdroje organizácie pre poskytovanie určitej úrovne služieb zákazníkom.

1.1 Analýza merania výkonnosti s využitím BSC

Na kvantifikáciu výkonnosti slúžia ukazovatele, ktoré umožnia manažmentu vyhodnotiť rôzne aspekty vyplývajúce z činnosti organizácie a jej ekonomického prostredia a sledovať, ako organizácia postupuje pri dosahovaní cieľov. Merať výkonnosť bez stanovených cieľov nie je reálne a manažment by si mal uvedomiť, že formulácia jednotlivých cieľov musí napĺňať stratégiu organizácie (Mihaliková a kol., 2011, s.110). Existuje veľa manažérskych metód, ktoré slúžia k meraniu výkonnosti. Nasledujúci obrázok porovnáva desiatku najpoužívanejších nástrojov merania výkonnosti vo svete so situáciou v Slovenskej republike (SR).

Obr. 1 Porovnanie využívania manažérskych nástrojov v SR a vo svete



Zdroj: Spracovanie podľa Rigby, Bilodeau, 2009, s. 16

Ako ukazuje obrázok, v rámci desiatky najpoužívanejších metód vo svete je na popredných priečkach Benchmarking a v Slovenskej republike ide o Strategické plánovanie. Ak sa pozrieme na jednotlivé rozdiely, možno povedať, že SR prevyšuje priemerné hodnoty vo svete len v jednej oblasti, a to Zameranie na kľúčové oblasti, kde evidujeme 3 % rozdiel. V porovnateľnej miere využívajú slovenské subjekty nástroje Strategické plánovanie (rozdiel 3%), Riadenie vzťahov so zákazníkmi (rozdiel 6%), Segmentácia zákazníkov (4%). Najväčší prepád v SR v porovnaní so svetom zaznamenali nástroje Benchmarking (rozdiel 47%) a Balanced Scorecard (rozdiel 45%), teda na Slovensku ich využíva o takmer 50% menej subjektov ako vo svete.

Oproti Slovensku si metóda BSC - model vyvážených ukazovateľov - získava stále väčšiu pozornosť v mnohých krajinách. V zahraničí sa táto metóda využíva v omnoho širšom rozsahu než na Slovensku, viď Tab.1.

Tab. 1 Rozsah využitia BSC vo vybraných krajinách (Zdroj: Tóthová, Tóth, 2008, s. 132)

Krajina	Rozsah využitia BSC v podnikateľskej sfére
USA	Nad 75 %
Rakúsko	54 %
to1Česká republika	48 %

Môže to súvisieť s historicky odlišným vývojom našej spoločnosti ako aj s pomalším zavádzaním moderných metód riadenia.

Zaujímavé je zistenie, aký markantný je rozdiel v používaní BSC u nás (8%) a vo svete (53%). Je evidentné, že slovenské subjekty majú malú vedomosť o svetovo rozšírenej metodike Balanced Scorecard. Prieskumy ukazujú, že to nie je ani polovica slovenských podnikateľských subjektov. Ešte horšia situácia sa javí vo verejnej správe, Tab.2.

Tab. 2 Informovanosť o BSC vo vybraných slovenských podnikoch a samosprávach (v %)

Rozšírenosť	SR – podnik	SR – samospráva
Nepočuli o BSC - vôbec	44	83
Počuli a plánujú BSC implementovať	12	13
Účasť na kurzoch o BSC	údaj nezistený	9

Prieskum bol realizovaný na náhodne zvolenej vzorke 46 stredných podnikov a 30 obecných a mestských úradov Košického regiónu. Vo väčšine prípadov na otázky odpovedali pracovníci ekonomických oddelení alebo starostovia obcí a miest.

Uvedený prieskum nás utvrdzuje o tom, že je potrebné realizovať informačnú kampaň a školenia o metóde BSC. Je to totiž výborný nástroj na podporu komunikácie a spolupráce jednotlivých útvarov. Tento strategický systém merania a riadenia, ktorý vedie k zvýšeniu ekonomickej výkonnosti, prináša množstvo výhod. Svedčí o tom aj prieskum realizovaný v Českej republike v podnikateľskom sektore, ktorý medzi hlavné prínosy po zavedení BSC určuje (kolektív autorov, 2004):

- Zlepšenie komunikácie, stratégie 77 %
- Zvýšenie informovanosti o celkovej výkonnosti organizácie 54 %
- Zvýšenie dostupnosti informácií 38 %
- Zefektívnenie rozpočtovania zo stratégie 15 %

A ako ďalšie prínosy možno označiť:

- Trvalé zvyšovanie výkonnosti organizácie
- Zmena myslenia ľudí na všetkých úrovniach
- Pochopenie procesného myslenia a práca s cieľmi.

Hlavnými dôvodmi nevyužívania metódy BSC napriek poznaniu jeho výhod je neakceptácia nefinančných ukazovateľov zo strany riadiacich pracovníkov (45%), spokojnosť so súčas-

ným systémom merania (33%), nedostupnosť dát pre nefinančné merítka (11%), a neistota aplikácie nového systému (11%). (Karabašová, 2010, s.33).

1.2 Špecifiká uplatnenia BSC v podnikateľskom a verejnom sektore

Uplatňovanie niektorých metód z komerčnej sféry do verejnej správy je v súčasnosti aktuálnym trendom. V podnikovom BSC sa na scorecardy pozerá ako na mechanizmus zlepšenia manažmentu výkonnosti, tzn. ako je organizácia riadená smerom k dosiahnutiu strategických cieľov. Vo verejnej správe nie je dôležitý len efektívny manažment výkonnosti, ale predovšetkým externý reporting výkonnosti. V podnikovom prostredí je samozrejmosťou rozšírenie scorecardov na individuálne obchodné jednotky ako inštrumenty na zaistenie prepojenia ich výkonnosti s celkovými strategickými cieľmi. Vo verejnej správe, ktorá poskytuje mnoho druhov komplexných služieb je komplikovanejšie rozloženie BSC na podriadené jednotky. Tradičné perspektívy boli zostavené pre podnikateľskú sféru s cieľom dosiahnuť odklon od využívania len finančných ukazovateľov. Vo verejnej správe existovali tendencie zaoberať sa nielen oblasťou financií, nákladmi, ale tiež sa pozeráť na druhy verejných služieb a efektívnosť ich poskytovania. Vo verejnej správe často nastávajú praktické problémy s meradlami pre oblasti kvality služieb, kvality života či sociálneho zapojenia niektorých skupín občanov, ktorí sú spravidla typickými strategickými cieľmi verejnej správy. Definovať meradlá k týmto abstraktným cieľom je ďaleko zložitejšie ako vytvoriť správne podnikateľské meradlá (Wisniewski, Olafsson). Ďalším podstatným rozdielom je odlišnosť právneho prostredia. V oblasti výkonu verejného manažmentu existuje omnoho väčšia viazanosť právnymi predpismi a normami, čo spôsobuje nižšiu kreativitu a iniciatívnosť manažérov a pracovníkov. Manažéri musia rešpektovať vôľu volených orgánov z čoho vyplýva limitovaná voľnosť v rozhodovaní. S tým súvisí aj ďalšie špecifikum, že manažment verejnej správy je závislý na prvotných politických rozhodnutiach a politickej orientácii (Stříteská, 2011).

BSC meria výkonnosť pomocou štyroch vyvážených perspektív, ktorých počet a štruktúra sa môže meniť podľa potrieb konkrétneho subjektu. Medzi základné sa považuje finančná, zákaznícka perspektíva, perspektíva vnútorných procesov a učenia sa a rastu. Vzájomný vzťah jednotlivých perspektív je podmienený stanovením cieľov a priradením zdrojov.

Model BSC pre podniky a verejnú správu je rozdielny a v zásade rešpektuje rôznorodosť poslania, charakteru a činností jednotlivých organizácií verejného sektora. (Grell, Mihaliková, 2011, s. 9) V modeli BSC pre verejnú správu sa na vrchole nachádza poslanie inštitúcie, ktoré je pevne stanovené. Z poslania vychádza **zákaznícka (občianska) perspektíva**. Je tomu tak preto, že verejná správa je zodpovedná občanom, spoločnosti. Táto perspektíva je ovplyvňovaná **perspektívou interných procesov**. Pri určení cieľov a meradiel tejto perspektívy je dôležité poznať procesy, ktoré musia byť zlepšené za účelom poskytnutia hodnotových výhod občanom/zákazníkom. Súčasne je treba identifikovať procesy (ako hlavné, tak aj podporné), ktoré zaisťujú dostatok zdrojov na uskutočnenie vízie a strategických cieľov (Stříteská, 2011). Vo verejnej správe zlepšenie kvality a efektívnosti procesov závisí od zvyšovania celkovej spokojnosti občanov. Tieto aktivity je potrebné financovať, načo nadväzuje **finančná perspektíva**. Nič ale nemožno zrealizovať bez ľudí, ich rozvoja a príslušných technológií, čím sa zaoberá **perspektíva učenia sa a rastu**. Zamestnanci a organizačná infraštruktúra predstavuje spojnicu, ktorá prepojuje ostatné časti BSC. Úspech v ostatných troch perspektívach závisí od schopnosti zamestnancov.

V nasledujúcej tabuľke sú spracované špecifiká i spoločné znaky cieľov, ktoré sa sledujú po jednotlivých perspektívach v podnikateľskom sektore a verejnej správe.

Tab.3 Komparácia cieľov cez perspektívy BSC v podniku a VS (zdroj: vlastný)

Perspektíva	Špecifiká podnikov	Súčasne platné ciele	Špecifiká VS
<i>Finančná</i>	Zvýšiť ziskovosť Zvýšiť ročný obrat Dosiť vysokú rentabilitu kapitálu Zvýšiť trhovú hodnotu podniku	Znížiť zadlženosť Zvýšiť finančnú sebestačnosť Znížiť pohľadávky Znížiť celkové náklady	Presnejšie koncipovanie rozpočtu Zlepšiť plnenie rozpočtu Zlepšiť hospodárenie s majetkom
<i>Perspektíva učenia sa</i>		Zvýšiť spokojnosť zamestnancov Zvýšiť produktivitu zamestnancov Zvýšiť úroveň ovládania cudzích jazykov Zvýšiť úroveň digitálnej gramotnosti Zvýšiť podiel kvalifikovaných pracovníkov Modernizovať organizačné štruktúry Znížiť absencie zamestnancov Zlepšiť komunikáciu medzi zamestnancami	
<i>Perspektíva procesov</i>	Zlepšenie dodávateľských vzťahov	Zlepšenie procesov Skrátenie doby procesov aplikáciou IT Zvýšiť ponuku výrobkov, služieb Zlepšiť plánovanie Urýchliť štandardizáciu	Zlepšenie väzieb a výmeny informácií medzi organizáciami VS
<i>Zákaznícka perspektíva</i>	Vybudovanie stabilnej pozície na trhu Zvýšiť spokojnosť zákazníkov Zvýšiť export Znížiť počet reklamácií Zvýšiť záujem zákazníkov	Vytvorenie imagu Skrátenie doby vybavenia zákazníka	Zvýšenie transparentnosti Zvýšiť spokojnosť občanov so službami Zlepšiť poskytovanie služieb verejnosti Vybudovanie plnohodnotného mesta/obce/regióna

Medzi indikátory plnenia uvedených perspektív možno považovať v oblasti finančnej – efektívne získavanie a využívanie finančných zdrojov, v oblasti učenia sa – tvorbu dátových skladov a rozvoj znalostného manažmentu, v oblasti procesov – rozvoj úrovne eGovernmentu a v oblasti zákazníckej – poskytovanie kvalitných verejných služieb.

Využívanie BSC vo verejnej správe ako aj ďalších metód merania kvality a výkonnosti môže byť zdôvodňované napríklad (Mepko, 2007):

- zodpovednosťou voči mandátu získaného vo voľbách;
- snahou hľadať cesty, ako efektívne riadiť úrad a rozvoj mesta;
- hľadaním nástrojov pre zvyšovanie kvality života občanov a pri získaní spätnej väzby o tom, či sú občania spokojní;
- úsilím zvyšovať výkonnosť a kvalitu práce úradov;
- snahou zmapovať potreby a prania občanov;

- efektívnou obojstrannou komunikáciou s občanmi;
- úsilím o posilnenie vierohodnosti mesta a regiónu pre čerpanie prostriedkov z EÚ;
- potrebou vytvárať nekorupčné, tvorivé a partnerské prostredie;
- kvalitnejšou a výkonnejšou starostlivosťou o majetok, riadenie investícií a nákupov;
- záujmom získavať výsledky, ktoré možno diskutovať s občanmi;
- získaním nástrojov k riadeniu rizík, využívaníu možných príležitosti a znalosti.

2. Informatizácia ako nástroj rozvoja BSC

Informatizácia je považovaná za jeden z najlepších prostriedkov rozvoja znalostnej spoločnosti, keďže „rozvoj informačných technológií má za následok vznik nových možností rozvoja ostatných smerov vedy, poznania a techniky“. (Kultan, J., Serik, M. Alzhanov, A., 2012, s.55).

Pre súčasnú dobu je typická informačná explózia. Najväčšiemu informačnému nátlaku sú vystavení riadiaci pracovníci, keďže musia pracovať pod časovým tlakom s vysokou zodpovednosťou. Pre svoje rozhodnutia musia mať dostatok relevantných a objektívnych informácií, ktoré sú dostupné rýchlo s minimálnou technickou náročnosťou a s možnosťou v krátkom čase formulovať nové požiadavky na ďalšie informácie zodpovedajúce aktuálnej situácii. Adekvátnym nástrojom toho je Business Intelligence. (Hamranová, 2008, s.14).

Ako uvádza Brixová (2011) umožňujú robiť efektívne rozhodnutia na základe spoľahlivých dát a analýz. Používatelia majú prístup k informáciám, ktoré potrebujú s minimálnou závislosťou na zdrojoch informačných technológií. Možno teda konštatovať, že tieto systémy podporujú rozhodovacie procesy, analytické a plánovacie činnosti organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na dáta. (Novotný a kol., 2005). Preto je ich využitie možné aj pri softvérovom zabezpečení metódy BSC.

Vstupné informácie často neposkytujú dostatočné informácie vhodné pre rozhodovanie. Problém hodnotiacich ukazovateľov spočíva v analýze a detailnosti ukazovateľov. Je vhodné aby nový systém neobsahoval nadbytočné, nepotrebné údaje, ktoré neprinášajú potrebný osov. BSC vyžaduje zmenu prezentácie aj finančných ukazovateľov na moderný systém reportingu. Je vhodné, aby sa investovali peniaze do zakúpenia špeciálneho softvéru určeného pre BSC, ktorý umožňuje zhromažďovať údaje z jednotlivých systémov a zaistiť komplexne systémovú konzistenciu. (Babič, 2008, s.8).

Metóda BSC teda kladie z pohľadu informačných technológií dôraz predovšetkým na spracovanie dát a zabezpečenie informácií. (Babič, 2008, s.8)
Tieto sú potrebné hlavne pre kvantifikáciu veľkého počtu ukazovateľov, ktoré organizácie sledujú a vyhodnocujú, čím sa dosiahne lepšia prehľadnosť v informáciách potrebných pre efektívne riadenie a rozhodovanie (Tóthová, Tóth, 2008, s.132).

Záver

Záverom možno skonštatovať, že aj pri verejných službách sa musia sledovať základné kritéria a to – kvalita pre občana vybranej verejnej služby, výkonnosť verejnej služby a náklady vynaložené na túto službu. Pri ich meraní a hodnotení môžu napomáhať rôzne manažérske metódy, vrátane BSC. Veríme, že sa táto metóda a jej výhody v budúcnosti dostanú viac do povedomia verejných inštitúcií a jej implementáciou sa prispeje k zvýšeniu ekonomickej výkonnosti vo verejnej správe.

Použitá literatúra:

- ▶ [1] Babič, M. 2008. Balanced scorecard ako strategický IT nástroj v conrollingu. In: Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi. Žilina: EDIS, 2008, s.8-13. ISBN 978-80-8070-966-2
- ▶ [2] Brixová, J. 2011. Analýza dát z anketového prieskumu aplikácie balanced scorecard v podnikoch SR. In: Zborník vedeckých statí. Bratislava: Ekonóm, 2011, s.18,19. ISBN 978-80-225-3330-0
- ▶ [3] Grell, M., Mihaliková, E., 2011. Interdisciplinárny rozmer systému Balanced Scorecard. In: Zborník vedeckých statí. Bratislava: Ekonóm, 2011, s. 8,9. ISBN 978-80-225-3330-0
- ▶ [4] Hamráková, A. 2008. Business intelligence v architektúre orientovanej na služby. In: Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi. Žilina: EDIS, 2008, s.14-19. ISBN 978-80-8070-966-2
- ▶ [5] Karbašová, L., 2010. Metodický postup pre aplikáciu BSC do organizácie. Dostupné online: <http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>
- ▶ [6] Kol. autorov, 2004. Výskum BSC v českom prostredí, Praha: Controller Institut, 2004
- ▶ [7] Kultán, J., Serik, M., Alzhanov, A. 2012. Informačné technológie, objekt a nástroj vzdelávania. In: Aplikácie informačných technológií, č.1/2012, s. 55, Pan-European University, Eurokódex. ISSN 1338-6468
- ▶ [8] Mepco, s.r.o. 2007. Manuál zavádění BSC kraje Vysočina, Červen 2007, s.6. Dostupné online: http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf
- ▶ [9] Mihaliková, E. a kol. 2011. Finančná situácia a výkonnosť v samospráve. Košice: UPJŠ, 2011, s.110. ISBN 978-80-7097-898-6
- ▶ [10] Novotný, O., Pour, J., Slánský, D. 2005. Business Intelligence. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1094-3
- ▶ [11] Rigby, D., Bilodeau, B. 2009. Management Tools and Trends, s.16. Dostupné online: http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf
- ▶ [12] Stříteská, M. Balanced scorecard as an innovative instrument for strategic. Dostupné online: http://www.dspace.upce.cz/bitstream/10195/34524/1/Dizertace_Striteska.pdf
- ▶ [13] Tothová, A., Tóth, M. 2008. Využívanie BSC v slovenských podnikoch. In: Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi. Žilina: EDIS, 2008, s.129-134. ISBN 978-80-8070-966-2
- ▶ [14] Wisniewski, M.- Olafsson, S. Developing balanced scorecard in local authorities: a comparison of experience. In International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53, No. 7. pp. 602-610.

Ing. Eva Mihaliková, PhD.

Pavol Josef Safarik University in Kosice
Faculty of Public Administration
Popradská 66, 041 32 Košice, Slovak Republic