

VYUŽITÍ MANAŽERSKÉHO SYSTÉMU BALANCED SCORECARD V ODVĚTVÍ PIVOVARNICTVÍ

USE OF THE BALANCED SCORECARD MANAGEMENT SYSTEM IN THE BREWING INDUSTRY

Pavel Žufan, Jiří Erbes

Annotation:

The paper was written within solution of the research plan of FBE MUAFF Brno, No. MSM 431100007, and it focuses on the application of the Balanced Scorecard (BSC) managerial system in the conditions of brewing industry. The BSC system supplements commonly used measures of the past performance by new measures of movement forces of the future performance. Objectives and measures of BSC come from the vision and strategy of a business and monitor its performance in four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. BSC focuses on transition of mission and strategy of a business into apprehensive plans and measures. The paper describes specifics of breweries within the four mentioned perspectives and suggests concrete factors usable for evaluation of their performance and for development of successful strategies for the future.

Anotace:

Příspěvek, který vzniká v rámci řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně (č. MSM 431100007), se zabývá aplikací manažerského systému Balanced Scorecard (BSC) v konkrétních podmínkách odvětví pivovarnictví. Systém BSC doplňuje běžně používaná měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. BSC se zaměřuje na převod poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek. Příspěvek se zabývá specifiky pivovarů v rámci uvedených čtyř perspektiv BSC a navrhuje konkrétní faktory použitelné při hodnocení jejich výkonnosti a vývoji úspěšných strategií do budoucna.

Key words:

Management, system, scorecard, brewing industry, performance.

Klíčová slova:

Management, systém, scorecard, odvětví pivovarnictví, výkonnost.

Úvod:

Růst konkurence ve většině odvětví národního hospodářství nutí podniky k tomu, aby stále více pozornosti věnovaly hledání možností ke zvyšování efektivity svých činností, získání lepších informací o potřebách zákazníků a jejich naplňování vlastní firmou i jejími konkurenty atd. Z tohoto důvodu vzniká řada pomocných nástrojů, jejichž cílem je toto hledání usnadnit a umožnit tak podnikům dlouhodobé přežití v konkurenčním prostředí.

Jedním z takovýchto nástrojů je i manažerský systém nazvaný Balanced Scorecard (BSC), který vznikl ve druhé polovině 90. let ve Spojených státech amerických. Tento systém vychází jednak z měřítek minulé výkonnosti podniků, k nimž dodává nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti a zaměřuje pozornost manažerů na klíčové cíle podniku a vzájemné vazby mezi nimi.

Jednotlivá měřítka používaná v systému BSC jsou zčásti obecně použitelná, ale rovněž specifická pro konkrétní odvětví, případně firmu, pro niž je systém vyvíjen. V rámci předkládaného příspěvku se zabýváme identifikací obecně použitelných měřítek BSC, a také měřítek specifických pro odvětví pivovarnictví (i když předkládaný soubor měřítek nelze považovat za úplný, neboť je vždy třeba vycházet rovněž z konkrétní situace podniku, který systém BSC zavádí).

Cíl a metodika:

Cílem příspěvku je, jak již bylo zmíněno, identifikovat obecně použitelná měřítka BSC bez ohledu na konkrétní odvětví a firmu, a hlavně měřítka, která jsou specifická pro odvětví pivovarnictví.

Při zpracovávání příspěvku vycházíme ze znalosti analyzovaného odvětví, a také z již prováděných aplikací manažerského systému BSC v jiných odvětvích. Metodický postup je dán obecným členěním BSC do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (viz Kaplan a Norton, 2000). Postupným rozebráním těchto čtyř perspektiv a měřítek v rámci nich používaných dospějeme k návrhu klíčových měřítek specifických pro odvětví pivovarnictví.

Výsledky:

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (viz Obrázek č. 1). BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. BSC by tak měl umožnit převedení poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek.

Finanční měřicí systém BSC poskytuje pouze kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti; navíc zavádí obecnější a integrovaný systém měřítek propojující současné zákazníky, interní procesy, zaměstnance a výkon systému s dlouhodobým finančním úspěchem.

Měřítka finanční perspektivy

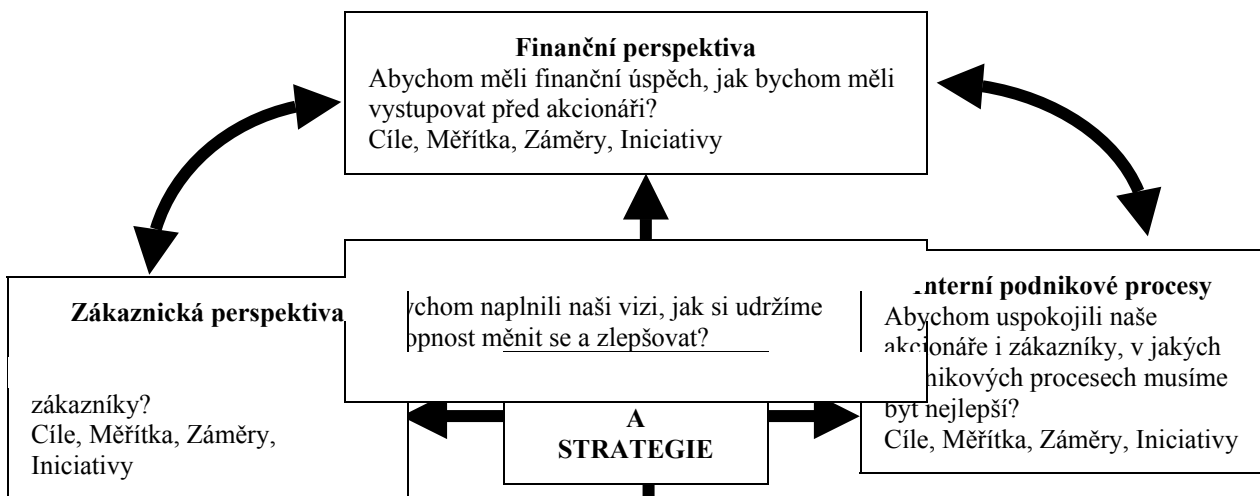
Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky velmi lišit. Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Ve většině podniků mohou finanční oblasti - růst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika - poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC.

Hlavními základními obecnými měřítky v rámci finanční perspektivy jsou bezesporu:

- *ROI*(návrátlost investic) a *EVA* (ekonomická přidaná hodnota),
- *ziskovost*,
- *růst obrátu*,
- *produktivita snižování nákladů*.

K těmto obecným základům v minulosti rozhodně patřilo sledování vývoje zadluženosti, z důvodu velkého zatížení podniků tzv. privatizačními úvěry, které činily velkou část pasiv nově vytvořených pivovarských firem. V současnosti však toto měřítko již ustupuje do pozadí. Podstatným pro pivovary (a určitě nejen pro ně) je v rámci finanční perspektivy třeba sledovat také vývoj *hotovostních toků* (cash flow).

Obrázek č. 1: BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů



Zdroj: KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. *Balanced score card - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. Šusta, M. Praha: Management press, 2000, s. 20

Měřítka zákaznické perspektivy

Při stanovení měřítek zákaznické perspektivy je třeba vycházet z charakteristiky trhu, na němž firma působí. Pro pivovary je možné definovat v zásadě tři druhy trhů, na nichž působí. Jde jednak o přímé konzumenty produktů, k nimž se však pivovary většinou dostávají přes dva základní druhy zprostředkovatelů - restaurace a maloobchodní síť. Každý z těchto trhů má svá specifika, kterých si manažeři musí být vědomi při snaze je oslovit a zaujmout.

Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítka:

- *Podíl na trhu* - odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, tržbách nebo v objemu prodaných položek). V případě pivovarů zde bude hrát důležitou roli už samotná definice trhu a jeho hranic - v závislosti na kapacitě a strategii pivovaru.

- *Udržení zákazníků* - sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává dobré vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Zde je - v případě pivovarů - třeba klást důraz na distributory (restaurace a maloobchodní sítě), spíše než na konečné spotřebitele.
- *Získávání nových zákazníků* - měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
- *Spokojenost zákazníků* - stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
- *Podíl jednotlivých zákazníků na zisku firmy* - měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Tato měřítka však mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek - jejich výstupy jsou zpožděné. Proto musí manažeři stanovit další měřítka založená na tom, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popř. ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou: vlastnosti výrobku a služby (funkčnost, kvalita a cena), vztahy se zákazníkem (zkušenosti s nákupem a osobní vztah), image a pověst.

Pro odvětví pivovarnictví je typická nízká diferenciací v oblasti kvalitativních vlastností produktů stejné kategorie (viz např. Chlachula, 2000, nebo Žufan, Erbes, Černíková, 2000). Je však zřejmá snaha firem o budování diferenciací jiným způsobem, a proto by v rámci BSC mělo být definováno i měřítko související se zamýšleným (prováděným) způsobem diferenciací. Protože řada malých pivovarů se spoléhá na lokální patriotismus, mohlo by toto měřítko souviset s vnímáním značky spotřebiteli (zda je vnímána jako místní, regionální atd., případně jako "levná", nebo spíše "dražší").

Měřítka perspektivy interních podnikových procesů

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Proto lze uvést pouze základní model hodnotového řetězce, který může sloužit jako šablona při přípravě perspektivy interních procesů. Tento model zahrnuje tři základní procesy: inovační proces, provozní proces, prodejní servis. Požadavky na výkonnost interních procesů je potom potřeba odvodit z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Tradiční měřicí systémy se soustředují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů. Naproti tomu přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

Pro pivovarské firmy budou v rámci tvorby BSC zcela jistě aktuální měřítka jako image značky, dostupnost produktu, výcvik a spokojenost prodejců apod.

Měřítka perspektivy učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Lze identifikovat tři základní oblasti této perspektivy: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů v případě pivovarů mohou obsahovat:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců (procento obratu klíčových zaměstnanců),
- produktivita zaměstnanců (zisk na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance).

Efektivní proces strategického učení se má tři nezbytné složky:

1. *Sdílený strategický rámec*, který komunikuje strategii a umožňuje všem zúčastněným vidět, jak jejich aktivity přispívají k dosažení celkové strategie,
2. *Zpětmovazební proces*, který sbírá data o výkonnosti strategie a umožňuje testování hypotéz o vzájemných vztazích mezi strategickými cíli a iniciativami,
3. *Proces týmového řešení problémů*, který zkoumá a učí se z dat o výkonnosti a poté přizpůsobuje strategii současným podmínkám.

Diskuse:

Cílem každého systému měření by měla být motivace všech manažerů a zaměstnanců k úspěšné implementaci strategie. Využití BSC k tomu přispívá následujícím způsobem (Kaplan, Norton, 2000):

- BSC je obrazem vize celého podniku. Vytváří sdílené porozumění.

- BSC vytváří holistický model strategie, který všem zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak přispívají k úspěchu podniku. Bez tohoto propojení mohou oddělení a jednotlivci optimalizovat svou výkonnost, nepřispívají však k dosažení strategických cílů.
- BSC usiluje o změnu. Jsou-li stanoveny správné cíle a měřítka, bude implementace pravděpodobně úspěšná. Pokud ne, budou iniciativy a investice k ničemu.

Jasně zásady měření vynucené přístupem BSC mohou podpořit novou formu komunikace o konkrétním významu a implementaci strategie a umožnit převést konkrétní manažerské procesy do konkrétních strategických cílů.

Vzhledem k tomu, že pro každou perspektivu BSC je nutno čtyři až sedm různých měřítek, pracují některé podniky až s 25 měřítky. Na BSC je třeba pohlížet jako na nástroj pro jednu strategii. Pokud tomu tak je, na počtu měřítek nezáleží, protože všechna jsou spojena v řetězci příčinných souvislostí, který strategii podnikatelské jednotky vyjadřuje. Jde v podstatě o řízení podle odchylek (MBE).

Aby bylo možno BSC využít k integrovanému dlouhodobému strategickému plánování a provoznímu rozpočtování, je třeba učinit čtyři kroky:

1. *Nastavit vysoké záměry.* Manažeři by měli nastavit ambiciózní záměry pro měřítka, která mohou akceptovat všichni zaměstnanci. Příčinné vztahy v BSC určují kritické hybné síly, které umožní zlom ve výkonnosti, pokud jde o důležitá vstupní měřítka, zejména finanční a zákaznická.
2. *Určit a rozumně vysvětlit strategické iniciativy.* Rozdíly mezi ambiciózními záměry, nastavenými pro měřítka BSC, a současnou výkonností umožňují manažerům nastavit priority pro kapitálové investice a akční programy pro odstranění těchto rozdílů. Manažeři ruší nebo omezují ty iniciativy, které nebudou mít na jeden nebo více cílů BSC velký vliv.
3. *Určit kritické křížové iniciativy.* Manažeři určí iniciativy, které poskytnou výhody (synergie) strategickým cílům ostatních podnikatelských jednotek nebo mateřskému podniku.
4. *Vytvořit propojení s alokací zdrojů a rozpočty.* Manažeři propojí strategický plán s jednotlivými výdaji a s rozpočtovou výkonností pro nadcházející rok. To jim umožní vysledovat trajektorii podnikatelské jednotky při plnění strategických cílů.

Konečným výstupem pro každou perspektivu by při konkrétní aplikaci mělo být následující:

- seznam cílů doplněný detailním popisem
- popis měřítek pro každý cíl
- příklad kvantifikace a zobrazení každého měřítka
- grafický model vazeb měřítek v jednotlivých perspektivách a napříč perspektivami.

V případě úspěšné formulace těchto klíčových bodů má systém BSC velkou šanci přispět ke zlepšení výkonnosti podniku a napomoci tak v jeho úspěchu na trhu.

Závěry:

Cílem projektu BSC není vytvořit nový soubor měřítek. Měřicí rámec v BSC by měl být využit při vývoji nového manažerského systému. Rozdíl mezi měřícím a manažerským systémem je sice málo patrný, ale rozhodující. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle - strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.

BSC je novým nástrojem manažerů, který slouží k zaměření podniků na dlouhodobě úspěšné strategie. BSC poskytuje určením nejdůležitějších cílů rámec pro strategický manažerský systém, který pořádá úkoly, informace a řadu dalších nezbytných procesů. Každý prvek tohoto strategického manažerského systému může být propojen se strategickými cíli. Cíle pro zákazníky, interní procesy, zaměstnance a systémy jsou propojeny, aby umožnily dosažení dlouhodobé finanční výkonnosti. Setkání manažerů jsou příležitostí k získání zpětné vazby a učení se. BSC nepodceňuje význam finančního měření v manažerském systému. Zavádí ale finanční měření ve vyváženějším manažerském systému, který propojuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli.

Literatura:

CHLACHULA, M. Analýza pivovarského odvětví ČR v období 1989 - 1999. In: Sborník vědeckých prací z mezinárodní konference *Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství*. Brno: PEF, MZLU v Brně, 2000, s. 121-125. ISBN 80-7157-495-3

KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. *Balanced scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. Šusta, M. Praha: Management press, 2000, 267 s. ISBN 80-7261-032-5

ŽUFAN, P., ERBES, J. a ČERNÍKOVÁ, R. Příspěvek k analýze odvětví pivovarnictví. In: *Mezinárodní vědecké dni 2000*. Nitra: SPU Nitra, 2000, s. 33-39. ISBN 80-7137-715-5

Kontaktní adresa autorů:

Ing. Pavel Žufan Ph.D., Prof. Ing. Jiří Erbes, CSc.

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav managementu,
Zemědělská 1, 613 00 Brno, Tel.: +420-5-4513 2023, Fax: +420-5-4513 2916, E-mail: manage@mendelu.cz