

# IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN SPA COMPANY

[Implementácia metódy balanced scorecard v kúpeľnom podniku]

Anna Šenková<sup>1</sup>, Radka Lúchavová<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov  
Email: anna.senkova@unipo.sk

<sup>2</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov  
Email: lrados11@gmail.com

**Abstract:** Modern way of strategic management, which puts emphasis also on financial and non-financial indicators to measure business performance is the Balanced Scorecard. The instability of the economic environment requires the implementation of the strategy where the critical factors do affect business performance. The aim of this paper is to present the possibilities of application this modern method in the condition of the spa company in the northeast of the Slovakia.

**Keywords:** balanced scorecard, Slovakia, spa company, strategic management.

**JEL classification:** J53, M12, M14

Doručeno redakci: 2.5.2018; Recenzováno: 17.5.2018; 22.8.2018; Schváleno k publikovaniu: 21.11.2018

## Úvod do problematiky

Slovensko patrí medzi najvyspelejšie európske krajiny v oblasti kúpeľníctva s najväčším počtom kúpeľných miest v strednej Európe. V súčasnosti ich je 21 a podnikateľskú činnosť v nich vykonáva 30 kúpeľných podnikov. Vysoká úroveň kúpeľníckych služieb na Slovensku vychádza najmä z tradície, vysokej profesionality pracovníkov, ale aj legislatívy, ktorá určuje minimálne požiadavky na personál a vybavenie. Dlhé roky boli totiž slovenské kúpele budované ako produkt so silným medicínskym zázemím, ktorý sa darí exportovať do zahraničia (Eliašová 2009). Ani tie najlepšie prírodné podmienky však nezaistia rozvoj kúpeľníctva a kúpeľného cestovného ruchu v budúcnosti. Rozhodujúce je v súčasnom konkurenčnom prostredí presadiť sa na trhu a vytvoriť si dobré meno. Na dosiahnutie ekonomických cieľov kúpeľných miest je potrebná kooperácia zainteresovaných subjektov, kúpeľný región musí vystupovať ako celok a ponúkať služby pre konkrétny trhový segment. Tomu je potrebné prispôbiť všetky marketingové aktivity a využívať moderné spôsoby a metódy strategického riadenia podniku. Jednou z možností je aplikácia koncepcie Balanced Scorecard (ďalej BSC), ktorá je známa od 90-tych rokov 20. storočia. Pôvodne vznikla ako rámec pre meranie výkonnosti podniku, ale veľmi rýchlo sa zmenila na strategický nástroj riadenia výkonnosti (Grasseová 2012).

## 1 Podstata metódy Balanced Scorecard

Jej podstata vychádza z potrieb zákazníkov a na nich nadväzujúcich potrieb podniku, pričom musí prihliadať na schopnosť reakcie podniku na zmeny v jeho okolí. Zavedenie BSC v podniku znamená, že sa ciele, meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie priradzujú jednotlivým perspektívam – finančnej, zákazníckej, perspektíve interných procesov a perspektíve učenia sa a rastu. Ak sú správne zvolené ciele a meradlá, môže táto stratégia nielen objasniť strategické smerovanie podniku, ale súbežne ho zvládne aj zmerať. Podstatou **finančnej perspektívy** je sledovanie spokojnosti vlastníkov, uspokojovanie ich záujmov v podobe zhodnocovania vložených prostriedkov. BSC zachováva finančnú perspektívu, pretože

finančné ukazovatele sú dôležité pre hodnotenie ekonomických dôsledkov realizovaných akcií. Je dôležité, aby všetky ciele ostatných perspektív metódy BSC boli prepojené k dosahovaniu jedného alebo viac cieľov finančnej perspektívy. Toto prepojenie k finančným cieľom vyjadruje, že tvorba hodnoty a uspokojenia vlastníkov je dlhodobým cieľom podniku. Kľúčovým cieľom finančnej perspektívy môže byť napr. rentabilita vlastného kapitálu, prevádzkový zisk a ďalšie (Pavelková, Knapková 2005). **Zákaznícka perspektíva** sa zameriava na vstup podniku na trh a jeho umiestnením, výberom zákazníkov a orientáciou na nich. Zákazníci predstavujú pre podnik tržby, a práve preto by im mal podnik venovať veľkú pozornosť. V tejto perspektíve je dôležité transformovať strategické poslanie podniku do konkrétnych, tržne a zákaznícky orientovaných cieľov. Kľúčové výstupné meradlá zákazníckej perspektívy zvyčajne zahŕňujú: lojalitu zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, spokojnosť zákazníkov a ich ziskovosť, podiel na trhu a tržbách. Je vhodné, ak sú v meradlách zákazníckej perspektívy BSC zahrnuté aj meradlá pre hodnotové výhody. Tieto výhody môže podnik poskytnúť svojim zákazníkom. Práve hodnotové výhody predstavujú vlastnosti výrobku či služby, ktorými si podniky budujú lojalitu a spokojnosť svojich zákazníkov. Podľa Kaplana a Nortona (2007), existujú tri kategórie hodnotových výhod, ktoré platia pre všetky odvetvia, a to:

- vlastnosti výrobku/služby - funkčnosť, kvalita a cena,
- vzťahy so zákazníkom - skúsenosti s nákupom a osobný vzťah,
- imidž a povesť podniku.

Manažéri by prieskumom mali zistiť, čo zákazníci v cieľových segmentoch oceňujú a podľa toho zvoliť vhodnú hodnotovú výhodu (Kaplan, Norton 2007).

**Perspektíva interných procesov** zisťuje kritické procesy, v ktorých podnik musí dosahovať excelentné výsledky. Táto perspektíva BSC je kľúčová pre dosahovanie úspechu. Posudzuje ako rýchlo, kvalitne a s akými nákladmi je podnik schopný zaisťovať svoje aktivity, činnosť a procesy. Jednotlivé meradlá perspektívy interných procesov sa zaoberajú prístupmi, ktoré majú najväčší vplyv na spokojnosť zákazníkov a na dosiahnutie finančných cieľov (Kráľ 2010). Pri tvorbe BSC zvyčajne finančná a zákaznícka perspektíva, ako aj perspektíva interných procesov odhalia veľké rozdiely medzi požadovanou predstavou a skutočnou realitou. Schopnosť ľudí, systémov a procedúr často krát nie sú dostatočné na to, aby sa výkonnosť podniku zvyšovala. Aby podnik rozdiely odstránil, musí investovať do rekvalifikácie zamestnancov, zdokonaľovať podnikové procedúry a rutinné postupy, zlepšovať informačné technológie a systémy. Práve tieto ciele si kladie perspektíva učenia sa a rastu (Kaplan, Norton 2007).

**Tabuľka 1:** Meradlá nastavené pre jednotlivé oblasti perspektív BSC

| Finančná perspektíva | Zákaznícka perspektíva              | Interné procesy                          | Učenie sa                               |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|
| Zníženie nákladov    | Podiel na trhu                      | Zlepšenie zdrojov                        | Počet nových produktov                  |
| Obeh hotovosti       | Počet sťažností                     | Zníženie strát                           | Školenie zamestnancov                   |
| Rast príjmov         | Spokojnosť zákazníkov               | Vyššia morálka a spokojnosť zamestnancov | Dĺžka a výstupy z školenia zamestnancov |
| Rast marží           | Dodacie lehoty – rýchlosť vybavenia | Predaj na zamestnanca                    | Nadobudnuté zručnosti                   |

Zdroj: Kourdi 2011

Koncepcia BSC je podnikmi považovaná za veľmi prínosnú. Existuje však niekoľko bariér a obmedzení, ktoré bránia jej úspešnej implementácii. Medzi tieto bariéry patria bariéry vízie, bariéry zdrojov, ľudská bariéra či bariéra riadenia. Ďalšími možnými zdrojmi neúspechu sú napr. problém vybrať správne meradlá, prevzatie architektúry stratégie od iných subjektov, neprispôsobenie BSC stratégií podniku, nevytvorenie strategickkej mapy, neaktualizovanie BSC

pri zmenách vonkajšieho či vnútorného prostredia alebo chýbajúca softwarová podpora (Grasseová 2010).

Táto koncepcia sa často stáva predmetom výskumov súvisiacich s jej využívaním a overovaním ako metódy na meranie a riadenie výkonnosti podniku. Spoločnosť Bain & Company každoročne realizuje výskumy v oblasti strategického manažmentu pod ktorý spadá aj koncepcia BSC. Spomínaná koncepcia sa pravidelne umiestňuje v prvej desiatke najpoužívanějších manažérskych nástrojov. Výskum spoločnosti Bain & Company z roku 2017, ktorý bol realizovaný na vzorke 1200 podnikov po celom svete priniesol výsledok, že koncepciu BSC používa až 53% podnikov. Zo všetkých manažérskych nástrojov ju môžeme zaradiť zhruba do polovice z 10 najpoužívanějších nástrojov. Na Slovensku sa zaoberala výskumom BSC Karabašová (2010) v rámci svojej dizertačnej práce. Z jej výskumu realizovaného na vzorke 110 podnikov vyplynulo, že koncepciu BSC využíva len 6% oslovených podnikov. V porovnaní s ostatnými krajinami to znamená obrovský rozdiel v neprospech Slovenska. Autorky Lesáková a Dubcová realizovali výskum v roku 2016 a prišli s novými výsledkami, ktoré však nepriniesli výrazné zmeny. Ich výsledky ukázali, že koncepciu BSC na Slovensku využíva iba 9,15% podnikov. V porovnaní s vyspelými krajinami vo využívaní BSC Slovensko zastáva, pretože v Európe je jej využívanie na úrovni 53%, pričom ide hlavne o štáty západnej Európy (Bain&Company 2017).

## **2 Cieľ a metodika skúmania**

Cieľom predkladaného príspevku je prezentovať možnosti implementácie Balanced Scorecard do systému riadenia v kúpeľnom podniku Vyšné Ružbachy, a.s., ktorý sa nachádza na severovýchode Slovenska. Vzhľadom na rozsiahlosť analýzy súčasných spôsobov merania a hodnotenia výkonnosti skúmaného podniku a najmä z dôvodu dôveryhodnosti údajov o súčasnej finančnej situácii a internom prostredí podniku, prezentujeme v podkapitole 4 len vybrané ukazovatele. Svoju pozornosť sústreďujeme na návrh procesu implementácie BSC. Medzi základné metódy získania spoľahlivých a dôveryhodných informačných zdrojov patrili interview s manažérkou obchodu a marketingu kúpeľov, terénny prieskum priamo na mieste a pozorovanie. Sekundárne dáta na spracovanie finančnej analýzy a zistenia ukazovateľov likvidity, rentability, aktivity, stability, výkonnosti a hodnoty podniku boli získané z výkazov o účtovnej uzávierke z rokov 2015 a 2016.

## **3 Analýza súčasného stavu**

Vyšné Ružbachy sa nachádzajú v najzdravšom regióne Slovenska, na severovýchode Spiša, na južných svahoch Vysokých Tatier. Bezkonkurenčnou výhodou kúpeľov vo Vyšných Ružbachoch je prírodný liečivý zdroj a prostredie v ktorom sa nachádzajú. Oblasť Zamaguria a konkrétne hranica medzi dvomi národnými parkami Slovenska – Tatranským národným parkom a Národným parkom Pieniny, je najčistejšia oblasť na Slovensku. Ovzdušie, aké sa nachádza práve v regióne Kúpeľov Vyšné Ružbachy inde nenájdeme, a práve tento faktor je veľkou konkurenčnou výhodou z hľadiska rovnakosti.

Mocné liečivé termálne pramene oddávna uzdravujú telo a atmosféra okolitej prírody upokojuje dušu. Príroda obdarila kúpele vzácnym darom v podzemí – liečivou vodou, ktorá sa prediera v podobe 14 minerálnych termálnych prameňov na zemský povrch a dáva možnosť liečiť a regenerovať psychické a fyzické sily. Kúpele, známe termálnym kúpaliskom a travertínovým jazierkom Kráter o priemere 20 m s termálnou vodou 23 °C, ponúkajú predovšetkým hydrouhličitano-síranové, vápenato-horečnaté, hydrouhličité pramene a povzbudivé klimatické podmienky. Pramene spolu s komplexnou zdravotnou starostlivosťou a nadštandardnými službami vytvárajú oázu zdravia. Význam a liečivé účinky minerálnych prameňov predurčuje

aj samotný názov kúpeľov Vyšné Ružbachy – „Rauschenbach“ – šumivý potok. Medzi základné indikácie kúpeľov Vyšné Ružbachy patria onkologické ochorenia, choroby obehového ústrojenstva, choroby tráviaceho ústrojenstva, metabolické poruchy, netuberkulózne choroby dýchacích ciest, choroby pohybového ústrojenstva, choroby obličiek a močových ciest, duševné choroby, ženské choroby a choroby z povolania. Najmä v liečbe duševných ochorení nemajú konkurenciu, keďže liečia aj veľmi ťažké stavy.

### 3.1 Segmentácia produktov (pobytov)

Kúpeľný podnik Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. má širokú škálu poskytovaných pobytov. Pobyt sú rozdelené na tri základné skupiny – liečebné, rekondičné, wellness a dovolenkové. Každá z týchto troch skupín ma niekoľko podskupín. K liečebným pobytom patria: relax pobyt, senior pobyt, liečebný špeciál, komplexný liečebný pobyt, zdravý pedagóg, ambulantný balík, medical pobyt, jednota dôchodcov. Rekondičné pobyty v podniku Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. zahŕňujú komplexnú liečebno-rehabilitačnú a preventívnu starostlivosť, 24-hodinovú službu lekára a zdravotnej sestry na JIS, ubytovanie, stravovanie, širokú ponuku športových a kultúrno-spoločenských aktivít. Wellness a dovolenkové pobyty sa sústreďujú na ponuku víkendů s procedúrami, wellness pobyt a v zimnom období produkt super lyžovačka.

**Tabuľka 2:** Štruktúra dopytu po produktoch kúpeľného podniku v období rokov 2012 - 2016

| Pobyt/Rok | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Liečebný  | 558   | 816   | 987   | 1 150 | 2 304 |
| Relaxačný | 303   | 366   | 278   | 333   | 525   |
| Wellness  | 1 799 | 3 550 | 4 251 | 3 357 | 3 077 |
| Seniorský | 576   | 344   | 324   | 513   | 582   |
| Rodinný   | 743   | 929   | 682   | 697   | 977   |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov Kúpeľov Vyšné Ružbachy a.s.

Odrážajúc životný štýl dnešných ľudí stúpa počet liečebných pobytov a relaxačných pobytov. To znamená, že pribúda chorých ľudí, no aj ľudí, ktorí chcú preventívne zabrániť ochoreniam práve formou relaxačných pobytov v kúpeľoch. Wellness pobytov bolo najviac v roku 2014, kedy nastal boom vo wellness a zdravom životnom štýle a počet týchto pobytov postupne klesá. Seniorských a rodinných pobytov celkovo pribúda.

### 3.2 Segmentácia zákazníkov

Zákazníci kúpeľov sú rozdelení do 4 základných skupín. Skupinou, ktorá najviac potrebuje kúpeľné služby sú pacienti po akútnom zákroku, ktorým pobyt plne hradí zdravotná poisťovňa. Ďalšou skupinou sú rekondiční pacienti. Rekondičné pobyty sú určené zamestnancom, ktorí vykonávajú vybrané povolania spĺňajúce kritériá sťažených pracovných podmienok - ľudia, ktorí pracujú v nebezpečnom prostredí, kde je veľký hluk, veľmi sa práši, ľudia, ktorí sú vystavení pôsobeniu chemických látok, a súčasne spĺňajú podmienky účelnosti rekondičného pobytu z hľadiska prevencie profesijného poškodenia zdravia. Dĺžka rekondičného pobytu je najmenej jeden týždeň, optimum dva týždne. (v zmysle Zákona č 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, § 11 Rekondičné pobyty). Tomuto typu klientov pobyt hradí zamestnávateľ raz za 3 roky. Medzi túto kategóriu kúpeľných klientov v Kúpeľoch Vyšné Ružbachy, a.s. patria zamestnanci U. S. Steel Košice alebo Železníc SR. Treťou skupinou zákazníkov sú samoplatitelia označovaní ako komerční. Tí si celý svoj pobyt platia zo svojich zdrojov a samovoľne sa rozhodujú kúpele navštíviť. Informácie o pobytoch a poskytovaných službách nachádzajú pomocou webovej stránky kúpeľov, na facebooku a iných sociálnych sieťach, cez cestovné kancelárie a agentúry ako aj na zľavových portáloch. Poslednou skupinou zákazníkov, ktorí využívajú kúpeľné služby sú zahraniční klienti.

**Tabuľka 3:** Počet zákazníkov v rokoch 2015 a 2016

| Typ zákazníkov/Rok | 2015   | 2016   |
|--------------------|--------|--------|
| Pacienti           | 1 311  | 1 312  |
| Rekondičné pobyty  | 2 196  | 3 189  |
| Komerčné pobyty    | 10 100 | 10 386 |
| Spolu              | 13 607 | 14 887 |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ Kúpeľov Vyšné Ružbachy a.s.

Dôležitým ukazovateľom je nielen počet návštevníkov, ale dĺžka ich pobytu, t.j. počet prenocovaní, ktorý sa z roka na rok zvyšuje u všetkých skupín. Práve vďaka tomu sa zvyšuje aj zisk podniku. Najviac zákazníkov a prenocovaní tvoria práve komerční klienti, ktorí si sami hradia pobyt a to je pre kúpele výhodné (Tabuľka 4).

**Tabuľka 4:** Počet prenocovaní v rokoch 2012 - 2016

| Typ zákazníkov/Rok | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pacienti           | 33 093 | 19 299 | 22 750 | 28 355 | 28 188 |
| Rekondičné pobyty  | 2 924  | 19 101 | 32 986 | 24 184 | 21 202 |
| Komerčné pobyty    | 26 612 | 33 338 | 32 901 | 32 943 | 37 412 |
| Spolu              | 62 629 | 71 738 | 88 637 | 85 482 | 86 802 |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ Kúpeľov Vyšné Ružbachy a.s.

**Tabuľka 5:** Štruktúra návštevnosti kúpeľného podniku v období rokov 2012 - 2016

| Typ zákazníka/Rok                     | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Domáci                                | 6 896  | 9 675  | 12 322 | 11 733 | 12 936 |
| Zahraniční                            | 2 188  | 2 676  | 2 048  | 1 874  | 1 953  |
| Spolu                                 | 9 084  | 12 351 | 14 370 | 13 607 | 14 899 |
| Podiel zahraničných na celkovom počte | 24,09% | 21,67% | 14,25% | 13,77% | 13,11% |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ Kúpeľov Vyšné Ružbachy a.s.

#### 4 Implementácia metódy Balanced Scorecard

Prvou fázou pri implementácii konceptu BSC je vytvorenie organizačných predpokladov projektu. V úvode je dôležité samotný koncept popísať a vytvoriť tím, ktorý bude zodpovedný za jeho realizáciu. Implementáciu metódy BSC je vhodné rozložiť do časového obdobia 4 – 6 mesiacov. V koncepte budú použité štyri základné perspektívy - finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných procesov a perspektívu učenia sa a rastu. Aby bol projekt úspešný, je dôležité pravidelne sledovať jeho plnenie. Preto je vhodné, aby bol v podniku priebežne, podľa nášho názoru raz mesačne prediskutovaný aktuálny stav konceptu a plnenia stanovených strategických akcií. Taktiež je dôležité, aby koncept BSC reagoval na vnútorné ako aj vonkajšie zmeny prostredia.

#### Vymedzenie projektového tímu

Na základe vykonanej analýzy navrhujeme vedeniu podniku považovať o zavedení metódy BSC do jeho systému riadenia. Pred samotnou implementáciou je dôležité určiť projektový tím, ktorý bude zodpovedný za realizáciu projektu. Súčasťou projektového tímu má byť vrcholové vedenie podniku; navrhujeme, aby vedúcim projektu bola osoba, ktorá má komplexný prehľad o podniku, dokonale pozná jeho ciele a víziu (riaditeľ/riaditeľka podniku). Nakoľko sa zavedenie BSC dotkne všetkých zamestnancov, pred samotným začiatkom projektu je potrebný „meeting“, ktorého cieľom je informovať zamestnancov o projekte, o výhodách a nevýhodách, ktoré z projektu pre nich plynú, oboznámiť ich s postupom implementácie a v neposlednom rade vypočuť si ich názory. Výsledkom školenia by malo byť pochopenie zmyslu zmeny pre podnik.

### **Objasnenie stratégie a tvorba BSC**

Stratégia spoločnosti Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. vychádza z definovanej vízie podniku: „Byť úspešný!“ Pre naplnenie vízie je potrebných mnoho krokov a postupov a naplnenie vízie zaberie mnoho času. Navrhujeme podniku prijať program, ktorý pomôže naplniť ciele vízie. Mal by sa zamerať predovšetkým na:

- skvalitňovanie služieb poskytovaných pacientom, návštevníkom,
- skvalitnenie prostredia, v ktorom sa klienti ako aj pracovníci pohybujú a pracujú,
- konkurencieschopnú výkonnosť,
- celkový výsledok hospodárenia,
- vytvorenie modernej organizácie a kvalitnej zamestnaneckej politiky.

Po vyjasnení podnikovej stratégie je ďalším krokom BSC vytvorenie strategických cieľov. Následne sa z týchto strategických cieľov vytvára strategická mapa príčin, vyberajú meradlá, ktorými možno sledovať plnenie strategických cieľov a určia sa ich postačujúce hodnoty.

### **Odvodenie strategických cieľov**

Samotná tvorba modelu BSC začína stanovením strategických cieľov v zvolených perspektívach. Tieto ciele má určiť vrcholové vedenie podniku Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. Prezentované strategické ciele sú návrhom autoriek príspevku. V navrhovanom modeli sme pre každú perspektívu zvolili 3 strategické ciele. Ciele, ktoré vychádzajú z podnikovej stratégie, zo sledovaných cieľov a poznatkov získaných analyzovaním jednotlivých perspektív. Všetky ciele smerujú k naplneniu vízie podniku.

### **Strategické ciele finančnej perspektívy**

Z finančnej analýzy vyplynulo, že podnik v posledných rokoch hospodári v stratách. Jeho hlavným cieľom by preto malo byť dosiahnutie pozitívneho výsledku hospodárenia, a teda sa zo straty dostať do zisku. Ak bude podnik ziskový, zlepši sa jeho celkový finančný stav a rentabilita bude dosahovať kladné hodnoty. Aby tomu tak bolo a výsledkom hospodárenia podniku Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. bol zisk, je potrebné splnenie ostatných strategických cieľov tejto perspektívy, a to zvýšenie obratu a zníženie nákladov.

**Tabuľka 6:** Strategické ciele finančnej perspektívy

| Strategický cieľ                          | Popis cieľa  |
|---|--|
| F1: Znížiť náklady                        | Hľadať možnosti vedúce k úspore nákladov, pomocou splnenia cieľov v ostatných perspektívach.   |
| F2: Zvýšiť obrat                          | Zvýšiť tržby spoločnosti zvýšením spokojnosti súčasných zákazníkov a prilákaním nových zákazníkov.   |
| F3: Zlepšiť celkový finančný stav podniku | Zvýšiť rentabilitu podniku a návratnosť cudzieho kapitálu, ktoré negatívne ovplyvňujú finančnú situáciu podniku pomocou splnenia cieľov v ostatných perspektívach. |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Strategické ciele zákazníckej perspektívy**

Najdôležitejším cieľom zákazníckej perspektívy je zvyšovanie počtu zákazníkov a ich maximálna spokojnosť. Spokojný zákazník sa rád vráti do kúpeľov, rád opäť využije komplexné služby v kúpeľoch Vyšné Ružbachy, poskytne pozitívnu recenziu on-line alebo známym. Tým podniku zabezpečí pravidelné príjmy, a práve preto je dôležité sledovať dopyt a potreby zákazníkov. Doterajšia spokojnosť klientely kúpeľov Vyšné Ružbachy je vysoká, a preto sa v stratégii nemusíme spokojnosťou príliš zaoberať. Dôležitejšie je zvyšovanie kvality služieb a získanie nových zákazníkov.

**Tabuľka 7: Strategické ciele zákazníckej perspektívy**

| Strategický cieľ   | Popis cieľa   |
|--|---|
| Z1: Zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb a modernizovať kúpele | Zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb a modernizovať kúpele investovaním do modernejších zariadení a vybavenia kúpeľov                             |
| Z2: Získať nových zákazníkov                                   | Zaistiť rast počtu komerčných klientov - samoplatcov a tým zvýšiť počet prenocovaní. Zároveň si udržať súčasných zákazníkov v boji s konkurenciou |
| Z3: Rozšírenie on-line marketingových aktivít                  | Zaviesť on-line reklamu na sociálnych sieťach   |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Strategické ciele perspektívy interných procesov**

Ako každý podnik, aj kúpele Vyšné Ružbachy chcú byť silným konkurentom ostatným kúpeľom na Slovensku a v Európe a chcú byť úspešným podnikom, ktorý napreduje. Tieto ciele sú dosť všeobecné a nemusí nám byť úplne jasné, čo si pod týmito cieľmi máme predstaviť. Preto sme pre perspektívu interných procesov vybrali 3 konkrétnejšie ciele, ktorých naplnenie by malo zároveň pomôcť splniť ciele stanovené vo finančnej a zákazníckej perspektíve.

**Tabuľka 8: Strategické ciele perspektívy interných procesov**

| Strategický cieľ              | Popis cieľa   |
|-------------------------------|---|
| I1: Posilniť inovačný proces  | Aplikovať zlepšujúce návrhy od zamestnancov, inšpirovať sa zahraničnými inováciami  |
| I2: Zvýšiť produktivitu práce | Len spokojní zamestnanci majú snahu zvyšovať svoju produktivitu práce, ktorá sa odrazí v celkovom lepšení výsledkov spoločnosti |
| I3: Zefektívniť predaj        | Ponúkať nové netypické produkty (pobyty) a služby   |

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci často prichádzajú s nápadmi ako zlepšiť, urýchliť svoju prácu. Stáva sa však, že vedenie nie je otvorené možnosti, že zamestnanec bude prinášať inovácie do podniku a tzv. „zlepšováky“ im nedovolí. Zamestnanci často vedia, čo by uvítali klienti, nakoľko sú s nimi v kontakte viac ako vedenie podniku. Ak budú klienti spokojní s prácou zamestnancov, odrazí sa to aj na ich výkone. Produktové portfólio podniku Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. bolo v roku 2016 zúžené. Berieme ohľad na toto rozhodnutie a nenavrhujeme vedeniu rozširovať portfólio. Myslíme si, že ktorýkoľvek produkt, pobyt, zo súčasnej ponuky sa dá oživiť, obohatiť tak, že by bol bezkonkurenčný.

### **Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu**

Najdôležitejšiu úlohu pri plnení stratégie podniku zohrávajú samotní zamestnanci podniku, preto je im venovaná perspektíva učenia sa a rastu. Za najdôležitejší strategický cieľ považujeme zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Aj keď je spokojnosť veľmi individuálna, vždy sa nájde niekto menej a niekto viac spokojný. Dôležité pre každý jeden podnik je mať čo najviac spokojných zamestnancov a snažiť sa plniť ich reálne požiadavky. Len spokojný zamestnanec môže udržiavať vysokú kvalitu služieb a prinášať firme zisk. Aby boli zamestnanci spokojní je nevyhnutné vytvoriť prostredie, v ktorom sa im bude dobre pracovať, ktoré ich bude motivovať, dá im možnosť ďalšieho rozvoja. Práve preto sú ďalšími navrhovanými cieľmi tejto perspektívy zvýšenie motivácie zamestnancov, možnosť osobnej angažovanosti zamestnancov a rozvíjanie vzdelávacieho systému.

**Tabuľka 9:** Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu

| Strategický cieľ  | Popis cieľa  |
|---|--|
| U1: Zvýšiť spokojnosť zamestnancov                                | Zaistiť priebežný (raz mesačne) monitoring spokojnosti zamestnancov formou dotazníkov                              |
| U2: Motivovať zamestnancov a angažovať ich do inovačných procesov | Finančne motivovať a ohodnotiť aktívnych zamestnancov, snažiť sa zvýšiť ich iniciatívu v inovačných procesoch      |
| U3: Rozvíjať vzdelávací systém                                    | Zabezpečiť zamestnancom možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu, organizovať vzdelávacie semináre priamo na pracovisku |

Zdroj: vlastné spracovanie

### ***Výber meradiel, stanovenie cieľových hodnôt a strategických akcií***

Po určení strategických cieľov a ich vzájomných vzťahov je potrebné vybrať vhodné meradlá, ktorými možno overiť plnenie jednotlivých cieľov. Je dôležité, aby sa v koncepte nachádzali kvalitatívne aj kvantitatívne meradlá. Strategický cieľ je úplne popísaný až po stanovení cieľových hodnôt jednotlivých meradiel. Tieto hodnoty by mali byť reálne a dostatočne ambiciózne. To je dôvod, prečo by mali byť určené s ohľadom na východiskovú úroveň (súčasnú hodnotu). V prípade meradiel, ktoré ešte neboli sledované, je vhodné cieľovú hodnotu odhadnúť a po určitom čase sledovania ju upraviť. Ku každému strategickému cieľu v jednotlivých perspektívach sú navrhnuté aj strategické akcie, ktoré predstavujú spôsob ako zrealizovať dané strategické ciele v podnikovej praxi.

### ***Meradlá finančnej perspektívy***

**Tabuľka 10:** Meradlá finančnej perspektívy

| Strategický cieľ                          | Meradlo                                | Jednotka | Súčasná hodnota | Budúca hodnota |
|---|--|----------|-----------------|----------------|
| F1: Znížiť náklady                        | Celkové náklady na hospodársku činnosť | €        | 3 277 971       | 3 000 000      |
| F2: Zvýšiť obrat                          | Tržby                                  | €        | 3 280 226       | 4 000 000      |
| F3: Zlepšiť celkový finančný stav podniku | Výsledok hospodárenia                  | €        | - 8 082         | Zisk           |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Navrhované strategické akcie:**

- F1 – Identifikovať neefektívne využívanie zdrojov, odstrániť neefektívne činnosti.
- F2 – Zvýšiť počet prenocovaní a prilákať nových zákazníkov, hlavne komerčnú klientelu.
- F3 – Splnením strategických cieľov F1 a F2 sa zlepší celkový finančný cieľ podniku a bude splnený strategický cieľ F3.

### ***Meradlá zákazníckej perspektívy***

**Tabuľka 11:** Meradlá zákazníckej perspektívy

| Strategický cieľ   | Meradlo                                    | Jednotka                              | Súčasná hodnota                      | Budúca hodnota  |
|--|--|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Z1: Zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb a modernizovať kúpele | Dotazník spokojnosti                       | Známka 1-5 (1 najlepšie, 5 najhoršie) | Žiadna adekvátne                     | 2,5             |
| Z2: Získať nových zákazníkov                                   | Počet prenocovaní                          | Počet nocí                            | 86 802                               | 100 000         |
| Z3: Rozšírenie on-line marketingovej reklamy                   | Počet zhladnutí reklamy na sociálnej sieti | Počet užívateľov                      | V súčasnosti nie je v záujme podniku | Viac ako 10 000 |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Navrhované strategické akcie:**

- Z1 – Investovať do nových a lepších zariadení a vybavenia kúpeľov, modernizovať prostredie, v ktorom sa zákazníci počas pobytu pohybujú - bývajú, stravujú sa, trávia voľný čas.



- Z2 – Vytvorením produktu, ktorý u konkurencie zákazníci nenájdu, zavedenie výhodného vernostného programu.
- Z3 – Venovať sa on-line stránke na sociálnej sieti, publikovať a propagovať príspevky.

### **Meradlá perspektívy interných procesov**

**Tabuľka 12:** Meradlá perspektívy interných procesov

| Strategický cieľ              | Meradlo  | Jednotka | Súčasná hodnota | Budúca hodnota |
|-------------------------------|--|----------|-----------------|----------------|
| I1: Posilniť inovačný proces  | Počet realizovaných inovačných nápadov   | Počet    | Nebolo merané   | 25             |
| I2: Zvýšiť produktivitu práce | Výnosy / počet zamestnancov  | €        | 28 461,03       | 50 000         |
| I3: Zefektívniť predaj        | Tržby z predaja produktov na základe online marketingovej reklamy na sociálnej sieti | €        | Nebolo merané   | 100 000        |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Navrhované strategické akcie:**

- I1 – Zabezpečiť vyhodnotenie inovačných návrhov od zamestnancov a realizáciu tých najlepších návrhov. Po implementácii návrhov sledovať ich skutočný prínos pre spoločnosť.
- I2 – Motivovať zamestnancov k hľadaniu potenciálnych zákazníkov a tým zvyšovať výnosy.
- I3 – Zaviesť nové predajné kanály, novú formu reklamy, nové produkty.

### **Meradlá perspektívy učenia sa a rastu**

**Tabuľka 13:** Meradlá perspektívy učenia sa a rastu

| Strategický cieľ   | Meradlo   | Jednotka                              | Súčasná hodnota | Budúca hodnota |
|--|---|---------------------------------------|-----------------|----------------|
| U1: Zvýšiť spokojnosť zamestnancov                         | Dotazník spokojnosti                            | Známka 1-5 (1 najlepšie, 5 najhoršie) | Nebolo merané   | 2              |
| U2: Motivovať a angažovať zamestnancov v inovačnom procese | Počet inovácií navrhnutých zamestnancami        | Počet/Rok                             | Nebolo merané   | 50             |
| U3: Rozvíjať vzdelávací systém                             | Počet školení, ktorých sa zamestnanci zúčastnia | Počet/Rok                             | Nebolo merané   | 20             |

Zdroj: vlastné spracovanie

### **Navrhované strategické akcie:**

- U1 – Zabezpečiť pravidelný prieskum spokojnosti zamestnancov dotazníkovou formou. Na základe tohto prieskumu zavádzať prípadné zmeny.
- U2 – Nastaviť ohodnotenie a mzdu zamestnancov tak, aby boli dostatočne motivovaní a zaviesť program na podporu iniciatívy zamestnancov.
- U3 – Viac investovať do vzdelania zamestnancov. Nielen im schvaľovať účasť na školeniach a preplácať časť nákladov, ale organizovať školenia priamo v kúpeľoch.

### **Diskusia a záver**

Po vypracovaní finančnej analýzy spoločnosti Kúpele Vyšné Ružbachy, a.s. môžeme konštatovať, že finančná situácia podniku má zlepšujúca sa tendenciu. Ak bude tento trend v podniku pokračovať, v nasledujúcich rokoch sa dostane do zisku. Na to, aby podnik napredoval, je však potrebných niekoľko zmien. Navrhujeme manažmentu zamyslieť sa nad súčasným spôsobom merania výkonnosti, ktorý je zameraný na minulosť a hodnotí výhradne minulé ukazovatele. Pre úspech podniku v súčasnom ekonomickom prostredí je však dôležité brať do úvahy aj ukazovatele zamerané na budúce výkony. Pokiaľ by sa podnik rozhodol pre implementáciu metódy BSC, jedným z hlavných prínosov by bolo komplexnejšie hodnotenie jeho výkonnosti. Za významný prínos považujeme najmä zaradenie ukazovateľov v perspektíve učenia sa a rastu. Úspech celého podniku začína spokojnými zamestnancami. Komunikácia

medzi manažmentom a zamestnancami musí byť na vysokej úrovni. Všetci zamestnanci podniku musia byť priebežne informovaní o priebehu implementácie, plnení cieľov a o výsledkoch. Ďalším významným plusom by bolo presadenie vízie a stratégie spoločnosti do praxe. Štruktúra konceptu BSC umožňuje stanoviť ciele v nadväznosti na zvolenú stratégiu. Výhodou BSC je aj lepšia dostupnosť informácií o chode spoločnosti a jej nasledujúcom vývoji, jednoduchšie a prehľadnejšie reporty. Ako posledné je nutné zdôrazniť, že samotným vytvorením a zavedením metódy BSC tento proces nekončí. Postupom času, s rozvojom podniku a zmenami v jeho okolí, sa menia aj faktory ovplyvňujúce stratégiu. Vybrané ciele a ich meradlá sa môžu po čase stať neaktuálnymi. Preto manažment podniku nesmie zabudnúť model BSC ako aj stratégiu podniku pravidelne upravovať v závislosti na aktuálnych podmienkach.

## Literatúra

- [1] BAIN&COMPANY, 2017. *Management Tools & Trends*. [online]. [vid. 25. apríl 2018]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>
- [2] ELIAŠOVÁ, D., 2009. *Slovenské kúpeľníctvo v 20. storočí*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 80-225-1687-2.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol., 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] *VÝROČNÉ SPRÁVY 2015, 2016*, Kúpele Vyšné Ružbachy
- [5] KAPLAN, R. S. and D. P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém merania výkonnosti podniku*. 5. vydanie. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] KARABAŠOVÁ, L., 2010. *Metodický postup pre aplikáciu Balanced scorecard do organizácie*. [online]. [vid. 25. apríl 2018]. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>
- [7] KOURDI, J., 2011. *Podniková strategie*. Brno: Edika. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [8] KRÁL, B., 2010. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [9] KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] LESÁKOVÁ, L. and K. DUBCOVÁ, 2016. *Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230 (39-48)