

**Balanced ScoreCard
strategický systém merania
výkonnosti podniku**

Robert S. Kaplan/David P. Norton

Obsah

1. Základné pojmy	4
2. Meranie a riadenie v informačnom veku	4
3. Prečo podniky potrebujú Balanced ScoreCard ?	5
4. Meranie podnikovej stratégie	7
4.1 Finančná perspektíva	7
4.2 Zákaznícka perspektíva	7
4.2.1 Segmentácia trhu	8
4.3 Perspektíva interných podnikových procesov	9
4.3.1 Hodnotový reťazec interných podnikových procesov	10
4.4 Perspektíva učenia a rastu	10
4.4.1 Schopnosti zamestnancov	10
4.4.2 Kľúčové výstupné merítka zamestnaneckých cieľov	10
4.4.3 Hybné sily perspektívy učenia sa a rastu	11
4.4.4 Rekvalifikácia pracovnej sily	11
4.4.5 Možnosti IS	11
4.4.6 Motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť	12
4.5 Prepojenie merania BSC s vašou stratégiou	12
4.5.1 Prepojenie merítok BSC so stratégiou	12
4.6 Štruktúra a stratégia	13
5. Riadenie podnikovej stratégie	13
5.1.1 Neuskutočniteľná vízia a stratégia	14
5.1.2 Stratégia nie je prepojená s cieľmi tímov a jednotlivcov	14
5.1.3 Stratégia nie je prepojená s alokáciou zdrojov	14
5.1.4 Spätná väzba je taktická, nie strategická	14
5.2 Dosahovanie strategickej angažovanosti zhora nadol	15
5.2.1 Komunikačné a vzdelávacie programy	15
5.2.2 Komunikácia s predstavenstvom a akcionármi	15
5.2.3 Prepojenie BSC s cieľmi tímov a jednotlivcov	15
5.2.4 Prepojenie systému odmeňovania	16
5.3 Zámery, alokácia zdrojov, strategické iniciatívy a rozpočty	16
5.3.1 Nastaviť vysoké zámery	16
5.3.2 Určiť strategické iniciatívy	17
5.4 Spätná väzba a proces strategického učenia sa	18
5.4.1 Od velenia a riadenia k strategickému učeniu sa	18
5.4.2 K procesu strategického učenia sa	18
5.4.3 Zdieľaný strategický rámec	18
5.4.4 Strategická spätná väzba	18
5.4.5 Tímové riešenie problémov	19
5.5 Implementácia manažérskeho programu BSC	19
5.5.1 Zahájenie programu BSC	19
5.5.2 Dynamika : mobilizácia podniku	20
5.5.3 Vytvorenie integrovaného manažérskeho systému	20
5.5.4 Riadenie strategického manažérskeho systému BSC	20
6. Tvorba BSC	21
6.1 Zavedenie cieľov programu BSC	21
6.2 Hráči	22

6.3	Tvorba BSC je proces.....	22
6.3.1	Definícia architektúry merania.....	22
6.3.2	Dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch.....	23
6.3.3	Výber a návrh merítok.....	24
6.3.4	Tvorba plánu implementácie.....	25
6.4	Časový rámec implementácie BSC.....	25

1. Základné pojmy

- Cieľ
- Kritický faktor úspechu
- Indikátor
- Kľúčové indikátory výkonnosti - 254
- Ukazovateľ
- Merítko - ukazovateľ ????? Je vyjadrené v %, čase, objeme, množstve ...
- Príčina
- Dôsledok
- Vstup - **hybná sila výkonnosti** - indikátor predstihu
- Výstup - **merítko výstupu** - spozdený indikátor
- Stratégia - výber trhu a zákazníckych segmentov.
- Podnikateľská jednotka - má procesy, ktoré vedú k naplneniu stratégie a má zdroje.
- Strategická podnikateľská jednotka - SBU má svoju vlastnú stratégiu. Je to oddelenie, ktoré má svoje poslanie, stratégiu, zákazníkov a interné procesy, ktoré umožňujú toto poslanie a stratégiu naplniť.
- Hodnotové výhody - 61, 62, 73. Je to ešte vyššie nad cieľmi. Najprv sú HV, potom pre každú HV sú definované ciele a pre každý cieľ sú definované merítka, podľa ktorých sa vyhodnocuje splnenie cieľa.
- Hybné sily - 61
- Reťazec príčinných súvislostí - 64
- Iniciatívy - 177 - aktivity, ktoré je treba urobiť, aby sa splnili ciele.
- Zámery

- Strategické témy
- Drivery
- Cieľový ukazovateľ

2. Meranie a riadenie v informačnom veku

1. Úlohou ľudí je myslieť, riešiť problémy a zaisťovať akosť. Stroje sú od toho, aby bežali automaticky.
2. Prielom vo výkonnosti vyžaduje zmenu od základu, čo znamená zmenu v meraní výkonnosti a v používaných systémoch riadenia.
3. Smerovanie k vysokej výkonnosti, orientovanej na konkurenciu, technológie a ľudské zdroje nie je možné dosiahnuť iba sledovaním a riadením financií vychádzajúcich z minulej výkonnosti.
4. Finančný model by mal byť obohatený o nehmotné a intelektuálne aktíva. Finančná perspektíva zachycuje krátkodobú výkonnosť.
5. BCS je viac ako taktický alebo operačný systém merania. BSC sa používa ako strategický manažérsky systém na riadenie dlhodobej stratégie.

6. Kritické manažérske procesy :

6.1. Vyjasnenie a prevedenie vízie a stratégie do konkrétnych cieľov.

Tímová práca vrcholového manažmentu :

- Definovanie finančných cieľov.
- Výber zákazníckych a trhových segmentov.
- Definovanie cieľov a merítok pre vlastné interné procesy. Pritom sa odhalia úplne nové procesy.
- Definovanie cieľov učenia a rastu.

Vývoj BSC nielen odhaľuje nedostatok konsenzu a tímovej práce, ale prispieva k riešeniu tohoto problému. BSC spracováva vrcholové vedenie ako tím, preto vzniká model, ktorý zdieľa celý podnik a jeho okolie a na jeho riešení sa každý podieľa. BSC slúži ako organizačný rámec, ktorý vymedzuje tímové manažérske procesy.

6.2. Komunikácia a prepojenie strategických plánov a merítok.

Strategické ciele a merítka BSC musia byť komunikované v celom podniku. BSC poskytuje základ pre komunikáciu.

6.3. Plánovanie a stanovenie cieľov a zladenie strategických iniciatív.

BSC je najúčinnější, ak je ho možné využiť k podpore zmien v podniku. Keď sú stanovené ciele týkajúce sa zákazníka, interných procesov a učenia sa a rastu, môžu manažéri určiť poradie dôležitosti.

Plánovanie a stanovenie cieľov umožňuje :

- Kvalifikovať dlhodobé výstupy, ktoré chce podnik dosiahnuť.
- Určiť mechanizmy a poskytnúť zdroje potrebné k dosiahnutiu týchto výstupov.
- Stanoviť krátkodobé ciele pre finančné aj nefinančné merítka BSC.

6.4. Zdokonalenie strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa.

1. BSC meria zmeny a zároveň priamo ich podporuje. Nápady na využitie nových príležitostí často prichádzajú od manažérov na nižších úrovniach riadenia.
2. Podniky informačného veku budú úspešné, ak budú investovať do intelektuálnych aktív a riadiť ich. Finančné modely merajú iba minulé udalosti, nie investície do schopností, ktoré prinášajú zisk v budúcnosti.
3. BSC je viac ako nový merací systém. Používa sa ako organizačný rámec pre manažérske procesy.
4. BSC sa používa na :
 - Vyjasnenie a dosiahnutie konsenzu pri formulovaní stratégie.
 - Komunikácii stratégie v rámci celého podniku.
 - Zladeniu cieľov jednotlivých oddelení a osobných cieľov s podnikovou stratégiou.
 - Prepojenie strategických cieľov s dlhodobými zámermi a ročnými rozpočtami.
 - Identifikáciu a zladenie strategických iniciatív.
 - Vykonávanie periodických a systematických strategických revízií.
 - Získanie strategickej spätnej väzby pre presnejšie formulovanie stratégie.

3. Prečo podniky potrebujú Balanced ScoreCard ?

Keď to nemôžeš merať, tak to nemôžeš riadiť.

1. Príliš veľký dôraz na dosiahnutie a udržanie krátkodobých finančných výsledkov môže zapríčiniť nadmerné investovanie do krátkodobých finančných zdrojov a naopak nedostatočné investovanie do dlhodobého vytvárania hodnôt, najmä intelektuálnych aktív, môže spôsobiť úpadok budúceho rastu.
2. Finančné merítka sú pre vedenie a vyhodnocovanie podnikových aktív v konkurenčnom prostredí neadekvátne. Nezachycujú presne väčšinu hodnôt, ktoré manažéri v danom účtovnom období vytvorili, alebo prehospodárili. Finančné merítka hovoria o priebehu minulých aktivít a nemôžu sa stať vodítkom pre súčasné a budúce finančné hodnoty.

3. BSC poskytuje manažérom ucelený rámec, ktorý prevádza stratégiu a víziu podniku do uceleného súboru merítok výkonnosti.
4. Mnoho vodcov má svoje osobné vízie, ktoré sa však nikdy nestanú spoločnými, ktoré povzbudzujú a dodávajú energiu celej firme. To, čo im chýba, je disciplína k prevedeniu osobnej vízie do vízie spoločnej.
5. BSC poskytuje rámec a jazyk pre komunikáciu poslania a stratégie. Používa meranie k informovaniu zamestnancov o hybných silách súčasného a budúceho úspechu.
6. BSC nie je nástroj kontroly správania a hodnotenia výkonnosti. BSC je na formulovanie podnikovej stratégie, k jej komunikácii a vzájomnému prispôbeniu individuálnych a podnikových iniciatív a iniciatív jednotlivých oddelení k dosiahnutiu spoločného cieľa. Takto použitý BSC nenúti jednotlivcov ani organizačné jednotky dodržiavať dopredu pripravený plán. BSC by mal byť použitý ako **system komunikačný, informačný a výukový, nie ako systém controllingový**.
7. Štyri perspektívy BSC umožňujú určiť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi tvrdými merítkami a subjektívnymi merítkami.
8. BSC zachováva **finančnú perspektívu**, pretože finančné merítka sú dôležité pri sumarizácii ekonomických dôsledkov už realizovaných akcií. Finančné merítka ukazujú, či zavedenie a následná realizácia stratégie podniku vedú k zásadným zlepšeniam.
9. V **zákazníckej perspektíve** BSC manažéri identifikujú zákaznícke a tržné segmenty, v ktorých budú podnikat' a merítka výkonnosti podnikateľskej jednotky v týchto cieľových segmentoch. Výsledné kľúčové merítka zahrňujú spokojnosť a lojalitu zákazníkov, získanie nových zákazníkov, ziskovosť zákazníkov a podiel na cieľových trhoch.
10. V perspektíve **interných procesov** manažéri zaisťujú kritické interné procesy, v ktorých podnik musí dosahovať vynikajúcich výsledkov. Tieto procesy umožňujú :
 - Poskytovať hodnotové výhody, ktoré zákazníkov záujmu a udržia ich.
 - Naplniť finančné očakávania akcionárov.
11. Merítka interných procesov sa zaoberajú prístupmi, ktoré majú najväčší vplyv na spokojnosť zákazníkov a na dosiahnutie finančných cieľov. Tradičné prístupy sa snažia sledovať a zlepšovať existujúce procesy. Prístup BSC odhaľuje úplne nové - inovačné procesy v ktorých musí podnik dosiahnuť vynikajúcich výsledkov, aby splnil svoje finančné ciele a uspokojil potreby zákazníkov.
12. **Učenie a rast** vychádzajú zo základných zdrojov : ľudia, systémy, podnikové procedúry.
13. BSC je viac ako súbor kritických indikátorov alebo kľúčových faktorov úspechu.
14. Stratégia je súhrn hypotéz o príčine a dôsledku. Správne zostavený BSC rozpráva príbeh o stratégii podnikateľskej jednotky. Mal by rozpoznať a explicitne vyjadriť postupnosť hypotéz o vzťahoch príčin a dôsledkov medzi **výstupnými merítkami** a **hybnými silami výkonnosti**.
15. Jasný systém merania a riadenia musí špecifikovať, ako zlepšenia v prevádzke, zlepšenia zákazníckeho servisu a nové výrobky a služby budú viesť k zvýšeniu finančnej výkonnosti cestou vyšších predajov, vyšších marží, rýchlejšej obrátkovosti aktív a znížením prevádzkových nákladov. BSC si musí zachovať silnú orientáciu na finančné výstupy.
16. **BSC je predovšetkým mechanizmus pre implementáciu stratégie, nie pre jej formulovanie. BSC poskytuje mechanizmus pre prevedenie stratégie do konkrétnych postupov, merítok, cieľov a umožňuje sledovať jej zavedenie - str. 42.**
17. Ľudia sa zameriavajú na budúcnosť, zatiaľ čo dnešné podnikové výkazníctvo je zamerané na minulosť.
18. Aby podnik reagoval na meniace sa potreby zákazníka, výkazníctvo musí :
 - Poskytovať viac informácií o plánoch, príležitostiach, rizikách a neistote.
 - Zamerať sa viac na faktory, ktoré sú zdrojom dlhodobých hodnôt, obsahujú nefinančné merítka a vypovedajú o stave podnikových procesov.
 - Zladiť informácie vykazované externe s informáciami, ktoré poskytuje vrcholový manažment.

4. Meranie podnikovej stratégie

Podniky, ktoré používajú BSC, ako stavebného kameňa strategického manažérskeho systému, musia sa vysporiadať s dvomi úkolmi :

1. Vytvoriť BSC
2. Používať BSC

Všeobecné merítka BSC :

Perspektíva	Všeobecné merítko
Finančná	Návratnosť investícií (ROI), výnosnosť vloženého kapitálu (ROCE), pridaná hodnota (EVA)
Zákaznícka	Spokojnosť, lojalita, trh, podiel na trhu
Interné procesy	Kvalita, doba odozvy, náklady, uvedenie nového produktu na trh
Učenie a rast	Spokojnosť zamestnancov, dostupnosť IS

4.1 Finančná perspektíva

Typy stratégie :

- Rast
- Udržanie
- Najväčšie výnosy

Strategické oblasti, témy : Ciele ???

1. Rast obratu a mix výrobkov/služieb - (marketingový mix)
 - Nové produkty
 - Nové aplikácie
 - Noví zákazníci a nové trhy
 - Nové vzťahy
 - Nový mix výrobkov a služieb
 - Nová cenová stratégia
2. Znižovanie nákladov/zvyšovanie produktivity
 - Zvýšenie obratu
 - Znižovanie jednicových nákladov
 - Zlepšenie mixu predajných kanálov
 - Znižovanie prevádzkových nákladov
3. Využitie zdrojov/investičná stratégia
 - Cyklus cash-to-cash
 - Zlepšenie využitia zdrojov

Finančné ciele pre každú stratégiu môžu byť odlišné. Vývoj BSC musí začať dialógom medzi vedúcim SBU a finančným riaditeľom podniku o špecifických finančných kategóriách a cieľoch.

4.2 Zákaznícka perspektíva

Podniky identifikujú zákaznicke a tržné segmenty. Zákaznícka perspektíva umožňuje stanoviť **kľúčové zákaznicke merítka** príslušných cieľových zákazníkov a trhových segmentov, ako sú :

- Spokojnosť a lojalita zákazníkov
- Predpoklady udržania zákazníka
- Získanie nových zákazníkov
- Ziskovosť

Hodnotové výhody potom pre základné merítka predstavujú hybné sily. Ak chce SBU dosiahnuť dlhodobú finančnú výkonnosť, musí dodávať výrobky a služby, ktoré poskytujú zákazníkovi hodnotovú výhodu .

Manažéri musia previesť strategické poslanie do konkrétnych tržných a zákaznicke orientovaných cieľov. BSC prevádza poslanie a stratégiu do špecifických cieľov, ktoré sa týkajú zákazníkov a trhových segmentov, ktoré musia byť komunikované v rámci celého podniku.

Podniky, ktoré sa pokúšajú byť pre každého všetkým, obyčajne končia tým, že sú pre všetkých ničím.

4.2.1 Segmentácia trhu

Pri definovaní cieľových segmentov, nízka cena nemusí byť vždy rozhodujúca. Treba hľadať také segmenty, ktorým ide o pridanú hodnotu, nie o nízku cenu.

Stratégia definuje trhové a zákaznicke segmenty. Zmyslom stratégie nie je len voľba toho, čo robiť, ale tiež toho, čo nerobiť. BSC v rámci tejto stratégie identifikuje zákaznicke ciele každého cieľového segmentu a merítka.

Všeobecne používané - základné merítka :

- Podiel na trhu
- Udržanie zákazníkov
- Získanie nových zákazníkov
- Spokojnosť zákazníkov
- Ziskovosť zákazníkov

Hybné sily výkonnosti zákaznicke výstupov tvoria druhú skupinu merítok a odpovedajú na otázky : čo musí podnik urobiť, aby dosiahol základné merítka.

Podniky by mali usilovať o niečo viac, ako spokojných zákazníkov, mali by usilovať o ziskových zákazníkov.

Hodnotové výhody zákazníka :

- Vlastnosti výrobku/služieb
- Vzťahy so zákazníkmi
- Image a povesť podniku

Hodnotové výhody zákazníka predstavujú tie vlastnosti výrobkov alebo služieb, prostredníctvom ktorých budujú spoločnosti lojalitu a spokojnosť zákazníkov v cieľových segmentoch. Hodnotová výhoda je kľúčový pojem k pochopeniu hybných síl základných výstupov, pomocou ktorých sa meria spokojnosť zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, ich udržanie a podiel na trhu a obratu.

Vlastnosti výrobku/služieb určujú funkčnosť výrobku. Služby určujú ich cenu a kvalitu.

Vzťahy so zákazníkmi - dodávateľmi je daný aj inými kritériami, nielen cenou, napr. celé ECR (prepojenie zákazníkov a dodávateľov IS, spoločný vývoj produktu, prepojenie výrobných plánov, elektronické objednávanie, fakturácia, riadenie materiálových tokov v požadovanom zložení, množstve a "práve načas".) je o kvalitných vzťahoch medzi dodávateľmi a zákazníkmi.

Image a povest' - veľká šesťka audítorských firiem si udržuje povest' založenú na kvalite a bezúhonnosti. Image firiem môže byť stotožnený s image svojich zákazníkov (oblečenie, vek, ...).

V zákazníckej perspektíve by mali mať manažéri jasne definované zákaznícke a trhové segmenty. Pre tieto segmenty by mali mať definované hodnotové výhody zákazníka a pre každú výhodu definované ciele a merítka, ako tieto ciele merať. Výberom konkrétnych cieľov a merítok napriek týmto hodnotovým výhodám môžu manažéri nasmerovať svoje podniky tak, aby svojim cieľovým zákazníckym, segmentom poskytovali vynikajúcu hodnotovú výhodu.

1. Zákaznícky a trhový segment
2. Hodnotová výhoda pre zákazníka
3. Hodnota = \sum hodnotových výhod zákazníka (vlastnosti výrobku/služieb + vzťahy so zákazníkmi + image a povest' podniku)
4. Cieľ
5. Merítka a hybná sila výkonnosti nie je to isté. Merítka je na výstupe, hybná sila výkonnosti je na vstupe !!!

Hybné sily výkonnosti (merítka) : spokojnosti zákazníka

- Čas
- Spoľahlivosť dodávky
- Spoľahlivosť produktov
- Rýchlosť zavedenie výrobku na trh
- Kvalita je slabým merítkom pre získanie konkurenčnej výhody.
- Cena. Nízka cena a nízke náklady nie je to isté. Lepšie sú nižšie náklady.

4.3 Perspektíva interných podnikových procesov

Manažéri charakterizujú procesy, ktoré sú pre dosiahnutie zákazníckych a akcionárskych cieľov najdôležitejšie.

Postupuje sa od finančnej perspektívy k zákazníckej perspektíve a potom k perspektíve podnikových procesov.

Doporučuje sa definovať úplný hodnotový reťazec, ktorý definuje súčasné aj budúce potreby zákazníkov.

V tejto perspektíve vznikajú ciele a merítka pre interné procesy - náklady kvalita, priepustnosť, čas.

BPR nie je liek na všetko. Mení **existujúce podnikové procesy**, ale tieto zmeny nevedú k získaniu výrazných konkurenčných výhod. BSC odhalí **nové procesy**, ktoré vychádzajú z predstáv zákazníkov a akcionárov a v ktorých by mal podnik dosiahnuť vynikajúcich výsledkov.

Nové interné procesy môžu byť odvodené z finančných alebo zákazníckych cieľov. Finančný cieľ môže viesť k vytvoreniu nového zákazníckeho procesu - napr. komunikácia so zákazníkom. Zákaznícky cieľ môže tiež viesť k vytvoreniu nových zákazníckych procesov.

V minulosti firmy pracovali reaktívne - čakali na výzvu k tendru, potom pripravila plán a cenovú ponuku. V budúcnosti musia firmy konať proaktívne - ovplyvňovať obsah požiadaviek zákazníka na tender.

4.3.1 Hodnotový reťazec interných podnikových procesov

1. Inovačný proces
2. Prevádzkový proces
3. Popredajný proces

Inovačný proces nie je podporným procesom, ale kritickým interným procesom. Skladá sa z dvoch podprocesov : Identifikácia trhu, Vytvorenie ponuky výrobku, služby - vývoj produktu a uvedenie produktu na trh.

- Merítka pre základný a aplikovaný výskum - 92
- Merítka pre vývoj produktu - 93

Prevádzkový proces predstavuje krátkodobé vytváranie hodnoty v podniku. Začína objednávkou zákazníka a končí dodávkou výrobku alebo služby.

Popredajný proces obsahuje záručné a nezáručné opravy.

Merítka interných procesov :

- Čas, doba výrobného cyklu
- Kvalita
- Náklady

TQM - systém spojitého zlepšovania interných procesov

BPR - systém nespojitého zlepšovania podnikových procesov

4.4 Perspektíva učenia a rastu

BSC vyvíja ciele a merítka, ktoré podporujú učenie a rast podniku. Podnik musí investovať do svojej budúcnosti, do ľudí, systémov a procedúr, pokiaľ chce dosiahnuť dlhodobé finančné ciele. BSC definuje tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu :

- Schopnosti zamestnancov
- Schopnosti informačného systému
- Motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť

4.4.1 Schopnosti zamestnancov

Jedna z najdramatickejších zmien v manažérskom myslení za posledných 15 rokov je **zmena roly zamestnanca**.

Nápady, ako zlepšiť procesy a výkonnosť vzhľadom k zákazníkovi, musia vo zvýšenej miere prichádzať od zamestnancov v prvej línii, ktorí sú najbližšie k interným procesom a zákazníkovi.

Táto zmena vyžaduje dôkladnú rekvalifikáciu zamestnancov a mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností pre dosiahnutie cieľa.

4.4.2 Kľúčové výstupné merítka zamestnaneckých cieľov

Kľúčové výstupné merítka zamestnaneckých cieľov, ktoré sa môžu stať hybnými silami výstupu.

- Spokojnosť zamestnancov

- Udržanie zamestnancov
- Produktivita zamestnancov

Meranie spokojnosti zamestnancov

Zamestnanci, ktorí sú spokojní so zamestnaním majú aj najspokojnejších zákazníkov. Merítkom sú výstupy z dotazníkov.

Meranie udržania zamestnanca

Východiskom tohoto merítka sú dlhodobé investície a tak odchod zamestnanca znamená stratu intelektuálneho kapitálu. Stáli, lojálni zamestnanci sú nositelia hodnôt podniku, know how procesov a vnímavosti k potrebám zákazníkov. Merítkom je percento obratu kľúčových zamestnancov.

Meranie produktivity zamestnancov

Najjednoduchším merítkom je zisk na zamestnanca.

4.4.3 Hybné sily perspektívy učenia sa a rastu

Tri kritické aktivátory :

1. Rekvalifikácia zamestnancov
2. Schopnosti IS
3. Motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť zamestnancov

4.4.4 Rekvalifikácia pracovnej sily

Na **rekvalifikáciu** zamestnancov môžeme pozeráť z hľadiska :

- Stupňa požadovanej rekvalifikácie
- Percentuálneho vyjadrenia pracovnej sily, ktorá ju vyžaduje
- Strana 119 - pekný príklad - od procesov a aktivít k definovaniu strategických pracovných miest a pre každé PM kompetencie (kvalifikácia, znalosti, postoje) vo vzťahu k časovému horizontu, dokedy sa to má dosiahnuť.

4.4.5 Možnosti IS

Zamestnanci v "prvej línii" potrebujú presnú a včasnú informáciu o celkovom vzťahu každého zákazníka k podniku. Tá by mala byť založená na analýze ABC o ziskovosti každého zákazníka. Títo zamestnanci by mali vedieť, v akom trhovom segmente daný zákazník pôsobí, aby vedeli posúdiť, koľko úsilia je potrebné vyvinúť k uspokojeniu existujúcich vzťahov alebo transakcií, ale tiež na zistenie a uspokojenie novo vznikajúcich potrieb zákazníkov.

Dobre fungujúce IS sú pre zamestnanca nevyhnutným predpokladom, ako zlepšovať procesy, či už spojito prostredníctvom TQM, alebo nespojito, prostredníctvom zmeny procesov a BPR projektov.

Merítkom dostupnosti strategických informácií môžu byť percenta procesov s kvalitou reálneho času, doba trvania cyklu, dostupná spätná väzba o nákladoch a percento zamestnancov v priamom kontakte so zákazníkmi, ktorí majú k informáciám o nich on-line prístup.

4.4.6 Motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť

Kvalifikovaní zamestnanci s dobrým prístupom k informáciám neprispievajú k úspechu podniku, pokiaľ nie sú motivovaní k tomu, aby prispeli k plneniu kľúčových cieľov podniku, alebo ak nemôžu rozhodovať a jednať.

Meranie motivácie

Motiváciu zamestnancov a ich samostatnosť môžeme merať :

1. Počtom vytvorených a implementovaných podnetov na zamestnanca. Predpokladá to však :
 - Zverejňovať úspešné podnety
 - Zverejňovať výhody a zlepšenia, ku ktorým došlo vďaka podnetom
 - Prejednať novú štruktúru odmeňovania za realizované podnety
2. Meranie zlepšenia procesov
3. Meranie osobnej a podnikovej angažovanosti - strana 124 pekný príklad merania angažovanosti na BSC.
4. Merítka výkonnosti tímu. Mnoho podnikov dnes prichádza na to, že dosiahnutie ambiciózných cieľov vyžaduje dobre fungujúce podnikové procesy. Manažéri sú presvedčení o tom, že výkonnosť nedosiahnu iba usilovnejšou, zasvätenejšou a informovanejšou prácou jednotlivcov. Podniky sa stále viac obracajú k zaisteniu dôležitých procesov k tímom. Manažéri chcú, aby ciele a merítka motivovali a sledovali úspech v budovaní tímu a ich výkonnosť.

4.5 Prepojenie merania BSC s vašou stratégiou

Čo tvorí úspešný BSC ? Je to súbor finančných a nefinančných merítok zoskupených do 4 perspektív ?

Cieľom každého systému merania by mala byť motivácia všetkých manažérov a zamestnancov k úspešnej implementácii stratégie. Tie podniky, ktoré dokážu previesť svoju stratégiu do meracieho systému, ľahšie dokážu túto stratégiu realizovať, pretože môžu komunikovať svoje ciele a zámery. Tak je BSC prostriedkom ku komunikácii stratégie pomocou integrovaného súboru finančných a nefinančných meraní.

Prečo je dôležité zostaviť BSC, ktorý hovorí o stratégii podnikateľskej jednotky ?

1. BSC je obrazom vízie celého podniku Vytvára silené porozumenie.
2. BSC vytvára holistický model stratégie, ktorý všetkým zamestnancom poskytuje spätnú väzbu o tom, ako prispieva k úspechu podniku. Bez prepojenia môžu oddelenia a jednotlivci optimalizovať svoju výkonnosť, ale neprispievajú k dosiahnutiu strategických cieľov.
3. BSC usiluje o zmenu. Keď sú stanovené správne ciele a merítka, bude implementácia asi úspešná. Ak nie, budú iniciatívy a investície k ničomu.

4.5.1 Prepojenie merítok BSC so stratégiu

Ako zostavíme BSC, ktorý prevedie stratégiu na meranie ? Umožňujú to 3 princípy :

1. Vzťahy príčiny a dôsledku
2. Hybné sily výkonnosti
3. Väzby na financie

Vzťahy príčiny a dôsledku

Stratégia je súborom hypotéz o príčine a dôsledku. Merací systém by mal vzťahy (hypotézy) medzi cieľmi (a merítkami) v rôznych perspektívach presne vyjadriť, aby mohol byť riadený a overovaný. Mal by popísať a presne vyjadriť postupnosť hypotéz o vzťahoch príčiny a dôsledku medzi výstupnými merítkami a ich hybnými silami.

Každé merítko v BSC by malo byť prvkom reťazca príčinných súvislostí, ktoré komunikujú význam stratégie podnikateľskej jednotky celému podniku.

Výstupy a hybné sily výkonnosti

Dobre zostavený BSC musí obsahovať výstupné merítka (zisk, podiel na trhu, spokojnosť zákazníkov, udržanie zákazníkov, kvalifikovaní pracovníci).

Hybné sily výkonnosti sú jedinečné indikátory zostavené pre konkrétnu podnikateľskú jednotku, napr. finančné hybné sily ziskovosti, trhové segmenty, ciele interných procesov a učenia sa a rastu, ktoré prinesú cieľovým trhom a zákazníkom hodnotovú výhodu.

Väzby na financie

Príčinné cesty od všetkých merítok BSC musia byť zviazané s finančnými cieľmi.

Dôležité je prepojenie merítok BSC a strategických iniciatív (aktivít, ktoré sa musia vykonať, aby sa splnili strategické ciele). BSC - systém merania (strategické merítka - výstup a vstup - hybné sily výkonnosti - musia byť prepojené na strategické ciele - strana 137 pekný príklad.

Hybné sily výkonnosti - vstupy sú aktivity, ktoré je potrebné vykonať, aby sa dosiahli výstupné merítka - výstupy- Hybné sily výkonnosti sú príčinou, výstupné merítka - dôsledkom. Výstupné merítka slúžia na to, aby sme poznali, že sme dosiahli definované ciele.

BSC nie je nástrojom k formulovaniu stratégie. BSC podporuje novú komunikáciu a implementáciu stratégie a umožňuje previesť konkrétne manažérske procesy do konkrétnych strategických cieľov.

Pre každú perspektívu je optimálne definovať 6 merítok - spolu 24.

BSC nie je súbor merítok. BSC ma vypovedať o stratégii podnikateľskej jednotky. To sa dosiahne prepojením výstupných merítok a merítok hybných síl výkonnosti pomocou vzťahov príčina a dôsledok. Najlepšie BSC vypovedajú o stratégii tak dobre, že je možné túto stratégiu z cieľov, merítok a prepojenia odvodiť.

4.6 Štruktúra a stratégia

1. Korporácie, ktoré sa skladajú z viacerých strategických jednotiek
 2. Spoločné podniky
 3. Podporné oddelenia v podnikoch a podnikateľských jednotkách
 4. Neziskové a vládne organizácie
- Finančná perspektíva znamená obmedzenie, nie cieľ. Finančný faktor môže byť faktorom podporným, ale aj obmedzujúcim, málokedy však bude primárnym cieľom.
 - Strana 158 - príklad BSC Clintonovej administratívy
 - Strana 160 - 161 pekný príklad BSC verejnej správy - mesto Charlotte.
 - Strana 162 - 163 pekný príklad BSC neziskovej sociálnej organizácie

5. Riadenie podnikovej stratégie

Manažéri zistili, že BSC im umožňuje preklenúť medzeru, ktorá sa často v podnikoch vyskytuje a ktorá spočíva v tom, že vývoj a formulovanie stratégie sú zásadným spôsobom oddelené od jej zavedenia.

4 bariéry efektívneho zavedenia stratégie :

1. Neuskutočniteľná vízia a stratégia
2. Neprepojenie stratégie s cieľmi tímov a jednotlivcov
3. Neprepojenie stratégie s dlhodobou a krátkodobou alokáciou zdrojov
4. Iba taktická spätná väzba, nie strategická

5.1.1 Neuskutočniteľná vízia a stratégia

Objaví sa v prípade, že podnik nie je schopný previesť víziu a stratégiu do zrozumiteľných a uskutočniteľných akcií. 59 % vrcholových manažérov si myslí, že to vie. 7 % stredného manažmentu si myslí, že to nevie.

Proces tvorby BSC vyjasňuje strategické ciele a určuje kritické hybné sily strategického úspechu. Proces vytvára konsenzus a tímovú atmosféru medzi najvyšším manažmentom, nezávisle na predchádzajúcich zamestnaniach, skúsenostiach a funkciách. BSC prevádza víziu do kľúčových strategických tém, ktoré môžu byť komunikované a realizované.

5.1.2 Stratégia nie je prepojená s cieľmi tímov a jednotlivcov

Objavuje sa, keď nie sú dlhodobé požiadavky stratégie podnikateľskej jednotky prevedené do cieľov oddelení, tímov a jednotlivcov. Oddelenia sa zameriavajú na dosiahnutie finančných cieľov. Tímy a jednotlivci majú svoje ciele zamerané na dosahovanie krátkodobých cieľov na úkor rozvoja schopností, ktoré umožňujú dosiahnutie dlhodobých cieľov.

Vrcholový manažment nesúhlasí s prepojením systému odmeňovania s merítkami BSC. Súhlasí však s tým, aby komunikácia a proces stanovenia cieľov zlepšil angažovanosť všetkých zamestnancov pri zavádzaní stratégie.

5.1.3 Stratégia nie je prepojená s alokáciou zdrojov

V súčasnosti má mnoho podnikov oddelené procesy pre dlhodobé strategické plánovanie a pre krátkodobé plánovanie. Hlavné iniciatívy, ako BPR nie sú považované za prioritu, alebo zmenu, ktorá má strategický charakter. Stratégia musí byť prevedená do týchto akcií :

- Stanovenie dlhodobých kvantifikovaných a jasných cieľov merítok BSC, o splniteľnosti ktorých sú presvedčení manažéri aj zamestnanci.
- Určenie iniciatív (investičné a akčné programy) a zdrojov pre tieto iniciatívy, ktoré umožňujú dosiahnutie dlhodobých zámerov strategických merítok BSC.
- Koordinácia plánov a iniciatív napriek podnikateľským jednotkám.
- Stanovenie krátkodobých míľnikov, ktoré prepájajú dlhodobé zábery BSC s krátkodobými rozpočtovými merítkami.

5.1.4 Spätná väzba je taktická, nie strategická

Strategická spätná väzba a proces učenia sa skladá z 3 dôležitých zložiek :

1. Zdieľaný strategický rámec
2. Spätnoväzobný proces
3. Proces tímového riešenia problémov

5.2 Dosahovanie strategickej angažovanosti zhora nadol

Zavedenie stratégie začína učením a zapojovaním ľudí, ktorí ju majú naplniť. Väčšina dnešných manažérov technologicky a zákaznicky orientovaných podnikov poznala, že nemôžu zvládnuť a komunikovať všetky miestne úkoly, ktoré sú potrebné pre implementovanie úspešnej stratégie.

V ideálnom podniku by mal každý - od predstavenstva až po rádového zamestnanca - pochopiť stratégiu a spôsob, akým prispieva k dosiahnutiu stratégie. Vývoj BSC by mal začať od vrcholového manažmentu. Zloženie vrcholového manažmentu a oddanosť myšlienke je nevyhnutným predpokladom získania úžitku z BSC. Získanie maximálneho úžitku je podmienené zdieľaním vízie a stratégie v celom podniku a najdôležitejšími zainteresovanými osobami. Komunikácia stratégie a jej prepojenie s osobnými cieľmi BSC pomáha vytvárať zdieľané chápanie a oddanosť medzi všetkými pracovníkmi.

Veľké podniky používajú niekoľko navzájom prepojených mechanizmov k prevedeniu stratégie a BSC do miestnych cieľov a merítok, ktoré ovplyvňujú priority tímov a jednotlivcov.

Všeobecne sa používajú tri mechanizmy :

1. Komunikačné a vzdelávacie programy
2. Komunikácia s predstavenstvom a akcionármi
3. Prepojenie BSC s cieľmi tímov a jednotlivcov
4. Prepojenie systému odmeňovania

5.2.1 Komunikačné a vzdelávacie programy

Základom angažovanosti všetkých na dosiahnutí stratégie sú komplexné vzdelávacie programy na tému stratégia a posilňovanie učenia pomocou spätnej väzby a aktuálnej výkonnosti.

Komunikácia vízie a stratégie zamestnancom by mala byť pojatá, ako interná marketingová kampaň s cieľom vytvoriť povedomie o stratégii a ovplyvniť zamestnancov. Vzdelávacie programy je na získanie srdca a mysle ľudí. Komunikačný a vzdelávacie program musí byť nielen zrozumiteľný, ale aj periodický.

Niektoré podniky sa rozhodli zámerne neprejednávať BSC so zamestnancami. - str. 175

V podniku môže byť vypracovaný komunikačný program - str. 179

Stratégia podniku musí byť explicitná, nie všeobecná. Musí obsahovať konkrétne zákaznicke a trhové segmenty, ktoré chce firma obsadiť. Stratégia musí byť však aj utajená.

5.2.2 Komunikácia s predstavenstvom a akcionármi

BSC ako stelesnenie stratégie podnikateľskej jednotky by mal byť komunikovaný tiež smerom hore k podnikovému riaditeľstvu a predstavenstvu.

BSC poskytuje údaje o "zdraví firmy". BSC je mechanizmom, pomocou ktorého vrcholový manažment prezentuje svoju stratégiu predstavenstvu.

Komunikovanie BSC s akcionármi sa nedoporučuje, iba v skúsených firmách.

5.2.3 Prepojenie BSC s cieľmi tímov a jednotlivcov

Komunikácia cieľov a merítok BSC je prvým krokom k získaniu jednotlivcov pre strategické podnikateľské jednotky. Povedomie ale samo o sebe nestačí k zmene správania. Podnikové ciele

a merítka musia byť prevedené do akcií, ktorými majú jednotlivci prospievať k dosiahnutiu cieľov podniku.

BSC sa môže dekomponovať na úroveň tímov až jednotlivcov. BSC sa niekedy označuje ako "Riadenie podľa cieľov".

5.2.4 Prepojenie systému odmeňovania

Angažovanosť musí byť bezpodmienečne motivovaná systémom odmeňovania.

Okamžité odmeňovanie BSC nie je dobré, lebo sa môže ukázať, že merítka neboli navrhnuté dobre.

Výskum dokazuje, že vnútorná motivácia, kedy zamestnanci pracujú pre svoje presvedčenie, vedie k tvorivejšiemu riešeniu problémov a inovácii. Vnútorne motivovaní zamestnanci prijímu podnikové ciele za svoje a usilujú sa, aby ich dosiahli, aj keď tieto ciele nie sú viazané na systém odmeňovania. Explicitné odmeny môžu v skutočnosti našu vnútornú motiváciu znížiť, alebo potlačiť.

BSC musí byť prejednávaný s najrôznejšími ľuďmi v podniku, zvlášť so zamestnancami, manažérmi a predstavenstvom.

- Angažovanosť na plnení cieľov postupuje zhora dole.
- Vzdelávanie a otvorená komunikácia stratégie sú základom pre posilňovanie právomoci zamestnancov.
- Odmeňovanie je prepojené so stratégiou.

5.3 Zámery, alokácia zdrojov, strategické iniciatívy a rozpočty

- Sú stanovené a prijaté zámery.
- Sú určené strategické iniciatívy.
- V súlade so stratégiou sú priradené investície.
- Ročné rozpočty sú prepojené s dlhodobými plánmi.

Podnik musí pre realizáciu stratégie alokovať ľudské, finančné a fyzické zdroje. K dosiahnutiu cieľov a merítok BSC musia byť nasmerované dlhodobé rozpočty, strategické iniciatívy a rôzne ročné výdaje.

K **strategickému plánovaniu** patrí :

- Nastaviť vysoké zámery.
- Určiť a rozumne vysvetliť strategické iniciatívy.
- Určiť kritické krížové iniciatívy.
- Prepojiť s alokáciou zdrojov a rozpočtami.

5.3.1 Nastaviť vysoké zámery

- BSC je najúčinnšie, ak je použitý k vyvolaniu zmeny. Zámery by mali byť dosiahnuté v priebehu 3-5 rokov, ak budú dosiahnuté, dôjde k transformácii podniku.
- Vysoké zámery musia byť navrhnuté v súlade so schopnosťami zamestnancov.
- Vysoké zámery musia byť v súlade so 4 perspektívami.
- Manažéri často súhlasia s vyššími zámermi, ak majú na ich dosiahnutie investície, zdroje a dostatok času.
- Vysoké zámery a ciele sa musia rozmeniť na menšie, ktoré sa dajú dosiahnuť.

5.3.2 Určiť strategické iniciatívy

Existujú 3 spôsoby plánovania, ktoré vedú k zlepšeniu formulovania a mobilizácii iniciatív k dosiahnutiu výkonnosti :

- Program "chýbajúceho merania" - pre 20% merítok nie sú dáta. Chýbajúce spôsoby merania však nie sú problémom dát, ale riadenia. Pokiaľ nemôžeš merať, nemôžeš ani riadiť. Zavedenie procesu zberu dát pre merítka vedie k vytvoreniu strategických iniciatív, ktoré budú nielen zbierať dáta, ale uľahčia aj riadenie kritických interných procesov.
- Program stáleho zlepšovania prepojený na meranie miery zmeny. -
- Strategické iniciatívy, napr. BPR a transformačné programy, prepojené s radikálnym zlepšením kľúčových hybných síl výkonnosti. Index neustáleho zlepšovania môže byť založený na merítkach podnikových procesov
 - Početnosť sťažností zákazníkov
 - Doba vyriešenia problému
 - Ukazovateľ porušenia bezpečnosti
 - Hladina odpadu
 - Percento chýb v prvom prípade

Strategické iniciatívy

BPR a transformácia musí byť zamerané nielen na úsporu nákladov, ale hlavne na skrátenie doby cyklov, skrátenie doby uvedenie výrobku na trh a zvýšenie schopností zamestnancov. Keď je pomocou BSC určená stratégia a hybné sily jej naplnenia, podniky môžu :

- Stanoviť nové strategické iniciatívy
- Zamerať sa na vyšší počet strategických iniciatív - neustále zlepšovanie, BPR, transformačné programy
- Zladiť investičné a výdajové programy

Určiť kritické krížové a podnikové iniciatívy.

Dôležitým prvkom plánovacieho procesu je určenie vzťahu medzi jednotlivými strategickými podnikateľskými jednotkami a ich vzťahu k funkčným aktivitám na úrovni celého podniku. Spoločné iniciatívy sú napr. - vývoj a zdieľanie kritických technologických kompetencií, koordinácia marketingového úsilia pre uspokojovanie potrieb zákazníkov, zdieľanie výrobných a distribučných zdrojov, synergia medzi decentralizovanými SBU. BSC poskytuje taký mechanizmus. BSC poskytuje spoločný rámec pre organizáciu plánovacieho procesu podporných oddelení. Pomáha pochopiť stratégiu celého podniku a jednotlivých SBU, ktoré môžu dodávať lepšie služby, ktoré pomáhajú podniku dosiahnuť strategické ciele.

Prepojiť s alokáciou zdrojov a rozpočtami.

V súčasnosti má väčšina podnikov oddelené procesy a organizačné jednotky pre strategické plánovanie a tvorbu rozpočtu. Strategické plánovanie - je proces, ktorý definuje dlhodobé plány, zámery a strategické iniciatívy. Strategické plánovanie a rozpočtovanie sú také dôležité, že nemôžu byť oddelené.

Nevyhnutnou podmienkou je testovanie je určenie konkrétnych krátkodobých zámerov a merítok BSC.

Procesy - plánovanie, nastavovanie zámerov, zladenie alokácie zdrojov so strategickými iniciatívami a rozpočtami sa stávajú kritickými iba vtedy, ak sú prevedené do konkrétnych akcií. K dosiahnutiu strategických cieľov musia byť nasmerované skutočné zdroje.

Manažéri budú oddaní podnikovej vízii iba v prípade, že dôjde k zavedeniu dlhodobých zámerov pre strategické merítka, nasmerovaniu strategických iniciatív a zdrojov k ich dosiahnutiu a určaniu krátkodobých míľnikov ne ceste k naplneniu plánovanej stratégie.

5.4 Spätná väzba a proces strategického učenia sa

Strategický manažérsky systém by nebol úplný bez spätnej väzby, analýzy a reflexie, ktoré testujú a prispôsobujú stratégiu aktuálnym podmienkam.

5.4.1 Od velenia a riadenia k strategickému učeniu sa

Mnoho podnikov stále udržiava hierarchický plánovací a manažérsky prístup, ktorý vychádza z toho, že stratégia a ciele sa nebudú meniť.

Stratégie v informačnom veku nemôžu byť lineárne alebo statické. Ich manažment potrebuje spätnú väzbu o turbulentnom konkurenčnom prostredí. Základné aspekty stratégie sú :

- Stratégie sú prírastkové a menia sa v čase.
- Zamýšľané stratégie môžu byť opustené.
- Formulovanie a implementácia stratégie sa môžu v praxi prekrývať.
- Strategické námety môžu prichádzať z celého podniku.
- Stratégia je proces.

Manažérsky proces, založený na stratégii vyjadrenej v BSC, musí poskytovať príležitosti k učeniu sa v dvojitej slučke - zberom dát o stratégii, testovaním stratégie, zisťovaním, či stratégia vo svetle súčasného vývoja stále platí a hľadaním nových strategických príležitostí a smerov.

5.4.2 K procesu strategického učenia sa

Podniky začínajú BSC používať k rozšíreniu svojich overovacích programov a manažérskych procesov na proces strategického učenia sa, ktorý prevádza na úrovni podnikového manažérského tímu a vedenia SBU operatívne učenie sa na strategické učenie sa.

Efektívny **proces strategického učenia** sa má 3 zložky :

1. Zdieľaný strategický rámec
2. Spätnoväzobný proces
3. Proces tímového riešenia problémov

5.4.3 Zdieľaný strategický rámec

Komunikuje stratégiu a umožňuje všetkým zúčastneným vidieť, ako ich iniciatívy prispievajú k dosahovaniu celkovej stratégie.

BSC je vyjadrením zdieľanej vízie podniku. Ciele a merítka BSC túto víziu vyjasňujú a komunikujú, čím mobilizujú podnik a zameriavajú ho správnym smerom. Zdieľaná vízia jasne definuje výsledky, ktoré chce podnik dosiahnuť. BSC tiež zavádza spoločný model výkonnosti.

5.4.4 Strategická spätná väzba

Zbiera dáta o výkonnosti stratégie a umožňuje testovanie hypotéz o vzájomných vzťahoch medzi strategickými cieľmi a iniciatívami.

K testovaniu, overovaniu a úprave hypotéz majú byť navrhnuté spätnoväzobné systémy - ktoré hovoria o tom, či sa navrhovaná stratégia dostala do praxe. Pre podporu strategického učenia sa môžu byť použité tieto prístupy :

- Korelačná analýza - morálka zamestnancov, spokojnosť a schopnosti zamestnancov majú vplyv na : dobre fungujúce procesy, spokojných a lojálnych zákazníkov, vyššiu finančnú výkonnosť.
- Manažérske hry/analýza scenárov
- Humorné výkazy
- Posúdenie strategických iniciatív
- Overenie nezávislými osobami

5.4.5 Tímové riešenie problémov

Skúma a učí sa z dát o výkonnosti a prispôsobuje stratégiu súčasným podmienkam.

- **Krížové tímy** - zodpovednosť za dosiahnutie merítok a mobilizáciu strategických iniciatív má zdieľať celé podnikové vedenie.
- **Posudzovanie stratégie** - na poradách informuje každý vedúci iba za svoj úsek. Vedúci informujú iba o finančných ukazovateľoch. Na poradách sa iba počúva a neriešia sa tímovo spoločné problémy. Hodnotia sa iba krátkodobé aktivity, hodnotia sa iba finančné ukazovatele za príslušný rok. Základná otázka chýba - proces učenia sa, ktorý by odpovedal na otázku, či stratégia podniku funguje a či je efektívne implementovaná. Vo väčšine podnikov chýba príležitosť pre strategické učenie sa. Aby boli stretnutia, ktoré posudzujú stratégiu efektívne, musia byť miestom a časom oddelené od prevádzkových porád. Strategické porady by mali byť zamerané na strategické otázky s cieľom doladiť stratégiu a jej implementáciu a nie na výkonnosť funkčných oddelení. Prevádzkové a strategické manažérske procesy sú oddelené, ale navzájom súvisia a môžu sa navzájom dopĺňať.
- **Neustále učenie sa** - Osobné stretnutia na strategických poradách je dôležitým prvkom procesu tvorby tímu a tímového riešenia problémov. Proces zberu dát, testovanie hypotéz, strategické učenie sa a adaptácia sú základom úspešnej implementácie stratégie. **Možnosť strategického učenia sa na úrovni vrcholového manažmentu tvorí v BSC stavebný kameň strategického manažérskeho systému.**

Z hľadiska inovácie, je najvýznamnejším aspektom BSC možnosť učenia sa na úrovni vrcholového manažmentu - strategického manažérskeho systému. Strategické učenie sa vytvára cestu tým, ktorí sa učia používať BSC ako manažérsky systém.

5.5 Implementácia manažérskeho programu BSC

BSC je o riadení, nie o meraní. Cieľom projektu BSC nie je vytvorenie súboru merítok. Meranie - spôsob popisu výsledkov a zámerov je silným motivačným a overovacím nástrojom. Merací rámec pri BSC by mal byť použitý na vývoj nového manažérskeho systému. Rozdiel medzi meracím a manažérskym systémom je rozhodujúci. Merací systém by mal byť iba prostriedkom na dosiahnutie cieľa - **strategického manažérskeho systému**, ktorý pomáha získať spätnú väzbu o implementácii stratégie.

BSC je novým nástrojom manažérov, ktorý slúži k zameraniu podniku na dlhodobé úspešné stratégie. BSC poskytuje určením najdôležitejších cieľov rámec pre strategický manažérsky systém, ktorý vykonáva úkoly, informácie a množstvo nevyhnutných procesov.

5.5.1 Zahájenie programu BSC

Podniky zahajujú programy BSC z rôznych **dôvodov** - 234. Dôvodom nikdy nie je zlepšenie systému merania. Výkonní riaditelia BSC prijímajú na konkrétny strategický účel. BSC obyčajne vyvolá v podniku zmenu. Podniky používajú BSC ako stavebný kameň svojho manažérskeho systému.

5.5.2 Dynamika : mobilizácia podniku

Pokiaľ je BSC použitý ako ústredný manažérsky rámec nového manažérskeho systému, sú všetky zmeny logické a konzistentné. Niekoľko prvých krokov procesu implementácie stratégie :

- Vyjasniť víziu a stratégiu
- Komunikovať celopodnikovú stratégiu
- Zahájiť krížové strategické iniciatívy
- Vytvoriť BSC pre každú SBU - vlastná stratégia, konzistentná s celopodnikovou stratégiou

Pekný príklad z poisťovne - 236 - 237.

BSC a filozofia, ktorá sa v ňom zrkadlí - tak chceme riadiť náš podnik.

Najdôležitejším prínosom BSC je vyplnenie medzery, ktorá sa vyskytuje vo väčšine manažérskych systémov - neprítomnosť systematického procesu pre implementáciu stratégie.

5.5.3 Vytvorenie integrovaného manažérskeho systému

BSC vytvára tlak na rozšírenie jeho role v MIS. BSC je prostriedkom pre zavedenie strategického myslenia do manažérskych procesov.

Manažérsky kalendár sa skladá zo 4 prvkov :

1. Formulovanie stratégie a aktualizácia strategických úkolov.
2. Prepojenie s osobnými cieľmi a odmenami.
3. Prepojenie s plánovaním, alokáciou zdrojov a ročnými rozpočtami.
4. Spätné väzby a strategické učenie sa.

Nie je to také ľahké, ako sa na prvý pohľad môže zdať

Príčinami neúspechu BSC sú obyčajne chyby v štruktúre a výbere merítok a chyby v procese vývoja a použitia BSC.

Chyby v štruktúre

Nefinančné merítka sú spozdené, sú obecné, nie sú vhodné pre komunikáciu so zamestnancami o úlohách, ktoré musia plniť. Nie sú dostatočne podrobným sprievodcom pre budúcnosť, ani základom alokácie zdrojov, strategických iniciatív a prepojením s ročným rozpočtom a výdajmi.

Chyby v organizácii podniku

Proces vývoja BSC by nemal byť ponechaný na strednom manažmente. Aby bol efektívny, musí odrážať víziu skupiny vyšších manažérov. Pokiaľ vrcholoví manažéri nepovedú celý proces, nebudú ho ani používať !!! Budú stále vykonávať prevádzkové hodnotenie zamerané na dosahovanie krátkodobých cieľov, čím však vývoj BSC stratí význam. Pekný príklad - 242.

Najdôležitejšie je, že BSC nemá byť vytvorený s cieľom prekonať najlepšie merítka iných podnikov. Keď manažéri hovoria, že je to ťažšie ako si mysleli, majú na mysli tvrdú a intenzívnu prácu pri formulovaní BSC a jeho zakomponovania do manažérskych procesov.

Zavedenie IS na meranie častokrát nestačí. Chýbajú dáta. BSC sú statické a nie dynamické, chýba spätná väzba, BSC trvá dlho.

5.5.4 Riadenie strategického manažérskeho systému BSC

Zavedenie nového MS založenom na BSC musí zlomiť nezájem podniku o akýkoľvek program zmien. Pre implementáciu BSC je treba 2 typy nositeľov zmien :

1. Podnik potrebuje **nositeľov zmien** - manažérov, ktorí tvorbu BSC uľahčia a pomôžu ho zaviesť ako nový MS - manažérsky systém.
2. Vedenie musí menovať **manažéra**, ktorý bude strategický manažérsky systém obsluhovať ako neustále sa meniaci proces.
3. Právomoci obidvoch nie je možné zaradiť podľa tradičných organizačných pravidiel.

Role nositeľov zmien

1. **Architekt** je zodpovedný za vytvorenie prvého BSC a jeho zavedenie do MS. Znamená to radikálnu zmenu filozofie riadenia, preto musí plne pochopiť nové zameranie na strategické ciele a musí byť pre ne vnútorne motivovaný. Musí vzdelávať vrcholový manažment a previesť stratégiu do konkrétnych cieľov a merítok a to tak, aby nevyvolal záporné reakcie. Pri zahájení programu hrajú dôležitú rolu externí konzultanti. Obvykle je nutná spolupráca externých a interných konzultantov.
2. **Nositeľ zmeny** musí mať prístup k najvyššiemu šéfovi
3. **Hlásateľ** je zodpovedný za získanie dôvery a podpory všetkých členov podniku od najvyšších manažérov až k rádovým zamestnancom. Manažér komunikačného programu BSC by mal túto úlohu pojať ako vnútornú marketingovú kampaň. Musí byť podporovaný oddelením komunikácie. Keď bude podporovaný týmto oddelením, všetci budú motivovaní pre zavedenie BSC.

Strategický manažérsky proces musí mať **vlastníka - prezident firmy**.

BSC môže byť stavebným kameňom MS, pretože zladuje a podporuje kľúčové manažérské procesy :

- Vyjasnenie a aktualizácia stratégie
- Prejednanie stratégie naprieč podnikom
- Zladenie cieľov oddelení a jednotlivcov s celkovou stratégiou
- Určenie a zladenie strategických iniciatív
- Prepojenie strategických cieľov, dlhodobých zámerov a ročných rozpočtov
- Zladenie strategických a prevádzkových porád
- Získanie spätnej väzby na proces učenia sa a zlepšenia stratégie

6. Tvorba BSC

Prvý podnikový BSC môže byť zostavený pomocou systematického procesu, ktorý vytvára konsenzus a vyjadruje spôsob, ako previesť poslanie a stratégiu SBU do prevádzkových cieľov a merítok. Projekt vyžaduje architekta, ktorý tento proces vymedzí a získa informácie pre tvorbu BSC. BSC by mal prezentovať kolektívnu múdrosť a úsilie tímu vrcholových manažérov. Pokiaľ nie je celý tím plne zapojený do procesu, úspech je málo pravdepodobný. Bez aktívnej podpory vrcholového manažmentu nemôže byť projekt BSC zahájený.

BSC nie je systém na zlepšenie merania podniku. Je to systém, ktorý má vyvolať základné zmeny v sebareflexii podniku alebo jeho riadení.

6.1 Zavedenie cieľov programu BSC

Prvým krokom pri vytváraní BSC je **získanie konsenzu** a podporu medzi vrcholovými manažérmi. Keď je proces zahájený, mal by manažment určiť a **odsúhlasiť účel projektu**. Ciele programu môžu byť :

1. Viesť tvorbu cieľov a merítok BSC.
2. Získať lojalitu medzi účastníkmi projektu.

3. Vyhlasit' rámecek pre implementáciu a manažérske procesy, ktoré musia po vypracovaní BSC nasledovať.

Niektoré dôvody vývoja BSC

- Vyhlasenie stratégie a získanie konsenzu - 249
- Zjednotenie zámeru - 250
- Decentralizácia a rozvoj vodcovských schopností - 250
- Strategické intervencie - 251
- Hybné sily tvorby BSC môžu vyplývať z potreby :
 - vyjasniť a získať konsenzus o vízii a stratégii
 - vytvoriť tím manažérov
 - prejednať stratégiu
 - prejednať odmeny s dosahovania strategických cieľov
 - nastaviť strategické ciele
 - zladit' zdroje a strategické iniciatívy
 - udržať investície do intelektuálnych a iných neuchopiteľných aktív
 - získať základ pre strategický proces učenia sa
- Prvotný súbor cieľov poslúži k motivácii a komunikácii zmyslu BSC a pomôže v prípade, že záujem o BSC poklesne.

6.2 Hráči

Keď sú definované ciele a dosiahnutý konsenzus, mal by podnik vybrať **architekta**, alebo **vedúceho projektu BSC**. Architekt bude "vlastníkom" rámca BSC, jeho filozofie a metodológie jeho návrhu a vývoja. Klientov architekta je tím vrcholových manažérov. Architekt vedie proces, dohliada na termíny porád a rozhovorov, zaisťuje dokumentáciu a informácie o trhu a konkurencii, udržuje správny smer a rozvrh procesu tvorby BSC. Architektom môže byť : Riaditeľ pre strategické plánovanie, riaditeľ útvaru kvality, finančný riaditeľ, alebo externý konzultant.

6.3 Tvorba BSC je proces

Proces pomôže získať vrcholový a stredný manažment pre myšlienku vytvoriť "dobrý" BSC, ktorý umožní manažérom dosiahnuť programové ciele.

Proces má 4 kroky :

1. Definícia architektúry merania
2. Dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch
3. Výber a návrh merítok
4. Tvorba plánu implementácie

6.3.1 Definícia architektúry merania

1. Úloha : Výber vhodnej podnikateľskej jednotky

SBU nesmie byť príliš nízko v OŠ, aby celková stratégia firmy neunikla. SBU nesmie byť ani veľkou, aby nebolo v nej veľa činností, ktoré nemôže pokryť.

2. Úloha : Určenie väzieb SBU/podnik

Architekt musí zistiť väzby SBU na ďalšie divízne a podnikové oddelenia. Musí komunikovať s kľúčovými manažérmi, aby zistil :

- Finančné ciele SBU
- Prioritné podnikové oblasti záujmu
- Väzby na ďalšie SBU

6.3.2 Dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch

3. Úloha : Viest' prvé kolo rozhovorov

Architekt pripravuje materiály o BSC, internú dokumentáciu o vízii, poslaní a stratégii podniku I SBU. Rozdáva tieto dokumenty vrcholovým manažérom - 6 - 12 osôb, ktorí si ich študujú.

Architekt by mal získať informácie o príslušnom odvetví a o konkurenčnom prostredí SBU, vrátane hlavných trendov - veľkosť a rast trhu, ponuka konkurencie, zákaznicke preferencie a technologický vývoj.

Keď si manažéri preštudujú materiály, architekt zahájí rozhovory - 90 minútové. Najlepšie výsledky sa dosahujú, keď rozhovory vedie **vývojový tím** 3 ľudí - **architekt** vedie stretnutie, kladie otázky a skúma odpovede. **Jeden člen tímu** sa zameria na aktuálne ciele a merítka a jeden člen tímu je **zapisovateľom**. Cieľom stretnutia je vyjasniť strategické merítka a prediskutovať pokusné návrhy merítok BSC v 4 perspektívach.

Rozhovory by mali odhaliť niekoľko dôležitých cieľov. Stretnutie má vytvoriť prvotný názor na stratégiu a spôsob, ako ju previesť do cieľov a merítok. Má tiež odhaliť potenciálne konflikty medzi kľúčovými účastníkmi tak z hľadiska stratégie a cieľov, ako aj z hľadiska osobného a funkčného.

4. Úloha : Syntéza

Architekt sa stretne s ostatnými členmi **vývojového tímu**, posúdi úlohy z hľadiska priorit a vytvorí pokusný zoznam cieľov a merítok - základ 1. Stretnutia vrcholového manažmentu.

Výstupom syntézy má byť zoznam a hodnotenie cieľov vo všetkých 4 perspektívach. Každá perspektíva bude doplnená anonymnými poznámkami jednotlivých manažérov, ktoré vysvetľujú a podporujú ciele a kladú otázky, na ktoré má tím vrcholových manažérov odpovedať.

Tím vývojárov sa má pokúsiť určiť, či zoznam cieľov reprezentuje stratégiu SBU a či sú prioritné ciele prepojené príčinnými vzťahmi. Tieto pozorovania sa majú stať základom otázok pre nasledujúci WS.

5. Úloha : Workshop vrcholových manažérov : Prvé kolo

Architekt pripraví a vedie stretnutie **tímu vrcholových manažérov**, čím zahájí proces dosiahnutia konsenzu o BSC. Riešia sa odpovede na základnú otázku : "Keď bude vaša vízia a stratégia úspešná, aký bude mať dopad na našu výkonnosť, akcionárov, zákazníkov, interné procesy a schopnosti učenia sa a rastu ?"

Architekt predstaví navrhnuté **ciele, ich hodnotenie a otázky**. Každý cieľ musí byť prejednaný osobitne, nemá sa porovnávať s ostatnými cieľmi, má sa prejednávať jeho oprávnenosť a jeho silné a slabé stránky.

K vybraným cieľom architekt priradí krátky **popis**. Pokiaľ to čas dovolí, zahájí architekt brainstorming **o merítkach** pre vybrané ciele.

Tím vrcholových manažérov by mal byť rozdelený na 4 skupiny, podľa perspektív. Jeden člen skupiny by mal byť vedúcim. Do skupiny možno prizvať aj členov nižšieho manažmentu.

Na konci WS bude mať tím 3 - 4 strategické ciele v každej perspektíve, detailný popis každého cieľa a zoznam možných merítok. Po stretnutí architekt pripraví a rozošle dokument, ktorý zhŕňa dosiahnuté zámery, menuje vedúcich v skupinách a určuje zloženie skupín.

6.3.3 Výber a návrh merítok

6. Úloha : Stretnutie skupín

Architekt pracuje s jednotlivými skupinami na viacerých stretnutiach. V priebehu stretnutí sa snaží dosiahnuť 4 ciele :

1. Vyjadriť strategické ciele v súlade s významom daným prvým WS.
2. Určiť merítka, ktoré najlepšie vyjadrujú a komunikujú význam cieľa.
3. Pre každé merítko určiť zdroj informácií a akcií, ktoré sú nutné pre sprístupnenie cieľa.
4. Pre každú perspektívu určiť kľúčové väzby medzi merítkami a väzby medzi ostatnými perspektívami. Pokúsiť sa určiť spôsob vzájomného ovplyvňovania merítok.

Umenie vybrať a navrhnúť merítka.

Nevyhnutným cieľom výberu merítok je vybrať také merítka, ktoré najlepšie vypovedajú o význame stratégie.

Základné finančné merítka :

- ROI/EVA
- Zisk
- Rast obratu/mix
- Produktivita znižovania nákladov

Základné zákaznicke merítka :

- Podiel na trhu
- Získanie zákazníka
- Udržanie zákazníka
- Ziskovosť zákazníka
- Spokojnosť zákazníka

Základné merítka učenia a rastu :

- Spokojnosť zamestnancov
- Udržanie zamestnancov
- Produktivita zamestnancov

Umenie výberu merítok spočíva v ich **hybných silách**, to znamená vybrať také merítka, ktoré vyvolávajú chovanie a umožňujú stanoviť **výstupné merítka**.

Výstupom stretnutia skupín by mal byť :

- Zoznam cieľov, doplnený detailným popisom
- Popis merítok pre každý cieľ
- Príklad kvantifikácie a zobrazenia merítka
- Grafický model väzieb merítok v jednotlivých perspektívach a medzi perspektívami

7. Úloha : Workshop vrcholových manažérov : Druhé kolo

Stretnutie vrcholových manažérov a ich priamych podriadených a manažérov na strednej úrovni riadenia prejednáva víziu podniku, strategické poslanie a pokusné ciele a merítka BSC. Výstupy zo skupín by mali predvádzať vedúci skupín, nie architekt, alebo konzultanti.

Zámerom 2. WS by malo byť vypracovanie brožúry, ktorá by BSC komunikovala všetkým zamestnancom SBU.

6.3.4 Tvorba plánu implementácie

8. Úloha : Vývoj plánu implementácie

Nový implementačný tím, zložený z vedúcich skupín formalizuje ciele a vyvíja **plán implementácie** BSC. Ten by mal obsahovať informácie o spôsobe prepojenia merítok, databáz a informačných systémov, komunikáciu BSC naprieč podnikom. Výsledkom tohoto procesu by mal byť **nový manažérsky systém**, ktorý podporuje meranie na najvyššej úrovni so špecifickými prevádzkovými merítkami.

9. Úloha : Workshop vrcholových manažérov : Tretie kolo

V 3. kole by mal byť dosiahnutý konsenzus o vízii, cieľoch a meraniach a mali by byť overené ciele predložené implementačným tímom. WS určuje tiež prvotné akčné programy na dosiahnutie týchto zámerov. Tento proces končí zladením rôznych návrhov zmien s cieľmi, zámermi a merítkami BSC. Tím vrcholových manažérov by mal odsúhlasiť program komunikácie BSC zo zamestnancami, integráciu BSC do filozofie riadenia a vývoj informačného systému pre podporu BSC.

10. Úloha : Dokončenie plánu implementácie

Aby BSC vytváral hodnoty, musí byť integrovaný do manažérského systému. BSC by sa malo začať používať do 60 dní.

6.4 Časový rámeč implementácie BSC

Typický projekt BSC trvá asi 16 týždňov. Príklad časového plánu BSC - 259.