

## STRATEGICKÉ RIADENIE



Začiatky **metodiky Balanced Scorecard** patria do roku 1990, kedy inštitút Nortona sponzoroval jednoročný výskumný projekt s názvom „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“. Výsledky projektu boli publikované v článku „Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance“, Harvard Business Review, 1992.

V polovici roku 1993 sa **p. Norton** stal prezidentom firmy, ktorá poskytovala poradenstvo v otázkach stratégie a ktorá používala koncepty BSC, ako nástroj pre prevod a implementáciu stratégie. Skúsenosti s implementáciou strategického systému merania viedli k napísaniu knihy s názvom „**Balanced Scorecard-strategický systém merania výkonnosti podniku**“.

České vydanie tejto knihy vyšlo v roku 2000 vo vydavateľstve Management Press, Praha. **Profesor Kaplan** osobne prezentoval myšlienky BSC v októbri 2000, na Odbornom fóre v Zlíne, za účasti asi 300 renomovaných firiem, kedy osobne uviedol knihu na český a slovenský trh.

Osobne som mala možnosť zúčastniť sa tejto akcie a **mám tiež knihu podpísanú profesorom Kaplanom. :-)** Stretnutie s charizmatickou osobnosťou profesora Kaplana a vysoká aktuálnosť témy (v Zlíne už mnohé firmy prezentovali výsledky projektov BSC) boli silným impulzom pre moje rozhodnutie, že metodiku Balanced Scorecard si musím určite vyskúšať. V roku 2004 sa mi moje pranie splnilo na projekte v Chemosvite, a.s. Svit. :-)

Páni **Norton a Kaplan** položili základy **metodiky Balanced Scorecard** a osobne viedli mnohé projekty definovania a realizácie stratégie. V priebehu niekoľkoročnej praxe sa ich názor na metodiku BSC upresňoval a stával sa viac reálnym. Svoje bohaté skúsenosti vyjadrili v ďalších knihách, ktoré sú uvedené v zozname literatúry na konci článku.

Prečo bola metodika Balanced Scorecard taká **prevratná**, aké **posolstvo** obsahuje a prečo tak **nadchla mnohé firmy a aj mňa?** Metodika Balanced Scorecard jasne **pomenovala pojmy strategického riadenia a definovala postup prevedenia stratégie do života-od definovania stratégie až po jej realizáciu.**

### **Základné pojmy strategického riadenia:**

- Poslanie (Prečo existujeme?)
- Hodnoty (Čo je pre nás dôležité?)
- Vízia (Kým chceme byť a kam sa chceme dostať?)
- Stratégia (Aký je náš plán hry?)
- Strategické mapy (Ako prevedieme stratégiu od života?)
- Balanced Scorecard (Ako budeme merať stratégiu?)
- Strategické iniciatívy (Čo musíme urobiť pre splnenie cieľov?)
- Individuálne ciele (Čo musím urobiť ja?)
- Strategické výsledky (Čo dosiahneme?)

### **Poslanie firmy Toyota:**

- Prispievať k ekonomickému rastu krajiny, v ktorej firma sídli.
- Prispievať k stabilite a blahobytu členov tímu.
- Prispievať k celkovému rastu firmy.

### **Hodnoty:**

- [Hodnoty firmy Google](#)
- [Hodnoty firmy Zappos](#)

### **Vízia:**

- Obúvať celý svet - firma Baťa.
- Firemná mantra: zdravé potraviny - zdraví ľudia - zdravá planéta - firma Whole Foods Market.
- Robíme veci, ktoré prispievajú k lepšiemu vzdelaniu ľudí, k tomu, aby boli ľudia inteligentnejší - veci, ktoré zdokonaľujú myšlienkové schopnosti sveta - firma Google, p. Mayerová.

#### Stratégia podľa Jacka Welcha:

- Stratégia je podstata.
- Je to spôsob, ako **konkurovať**.
- Nájdite správny **trhák** a stanovte smer.
- Postavte na dôležité miesta **správnych ľudí**.
- **Pracujte ako šialení**, aby ste dosahovali lepšiu výkonnosť, ako všetci ostatní.
- **Nájdite najlepšie praktiky** a každý deň ich zdokonaľujte.

#### Stratégia podľa Jacka Welcha

##### Strategická mapa:

- Definuje cieľ komerčnej organizácie, ktorým je uspokojenie akcionárov.
- Slúži manažérom na upriamenie ich pozornosti na dôležité oblasti - **perspektívy organizácie**.
- Definuje **vzájomné súvislosti - väzby príčiny a následku** medzi cieľmi.
- Definuje **cestu**, ktorá vedie k naplneniu cieľa - zdola nahor.
- Vytvára rámec pre **prevedenie stratégie do života** - od definovania stratégie až po jej realizáciu.

##### Balanced Scorecard:

- Je systém strategického riadenia, ktorý pomáha plánovať, riadiť a kontrolovať dlhodobý vývoj organizácie.
- Je spôsob, ako dosiahnuť rovnováhu-balanced.
- Je to porovnávanie s ostatnými, bodovanie-scorecard.
- Je systém, ktorý pomáha organizácii pretransformovať stratégiu do operatívnych cieľov.

##### Strategické iniciatívy:

- Sú kroky, ktoré vedú k realizácii stratégie.
- Môžu mať charakter krátkodobých úloh, ale aj dlhodobých projektov zlepšovania organizácie.

##### Individuálne ciele:

- Ciele zamestnancov, ktoré vedú k naplneniu stratégie.

##### Strategické výsledky:

- Spokojní akcionári
- Nadšení zákazníci
- Efektívne procesy
- Motivovaní a pripravení zamestnanci
- Spokojná verejnosť

##### Metodika BSC:

- Poznanie organizácie.
- Definovanie stratégie rozvoja.
- Definovanie strategických cieľov.
- Vytvorenie strategickej mapy.
- Meranie výkonnosti organizácie.
- Definovanie iniciatív.
- Automatizácia merania.
- Rozpad BSC na nižšie úrovne.
- Vyhodnotenie BSC.
- Spätná väzba a riadenie zmien.

Znalosti z projektov auditu stratégie a projektov Balanced Scorecard som zhrnula do **balíčka produktov a služieb strategického riadenia**. Pokiaľ máte záujem o konzultačné služby, ponúkam

vám **balíček služeb strategického řízení**. Pokud máte zájem o příklady směrnic strategického řízení, metodiku BSC, procesy a dokumenty strategického řízení na webu, ponúkám vám **produkty strategického řízení**.

**Literatúra:**

- Kaplan a Norton, The Balanced Scorecard, Translate Strategy into Action, Boston, HBS Press, 1996
- Kaplan a Norton, Balanced Scorecard-Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press, Praha, 2000
- Kaplan a Norton, Strategy Maps, Harvard Business Press, 2004
- Kaplan a Norton, Alignment-systémové vyladění organizace, Management Press, Praha, 2006
- Kaplan a Norton, Efektivní systém řízení strategie, Management Press, Praha, 2010
- Horváth a Partners, Balanced Scorecard v praxi, Profess Consulting, 2004

Otázka na záver: Viete, ktorý z pánov, na hore uvedenom obrázku, je pán Norton a ktorý pán Kaplan?

Pekný májový deň vám praje

Marta Krajčiová