

# 1 Hlavné dôvody zavádzania BSC

## **BSC podporuje zavádzanie podnikovej kultúry**

Zavedením BSC sa menia pracovné jednotky - od funkčných útvarov, k pracovným tímom, mení sa tiež charakter jednotlivých pracovných činností - od jednoduchých úkolov k mnohostrannej práci. Menia sa roly ľudí - od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou, kritéria výkonnosti - odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti. Mení sa organizačná štruktúra - od hierarchickej k plochej. Mení sa orientácia na zákazníkov.

## **BSC poskytuje rámec a jazyk pre komunikáciu stratégie**

Nemenej dôležitým prínosom je aj vytvorenie jednotného previazaného rámca pre komunikáciu stratégie na nižších stupňoch riadenia. Takéto zdieľanie poskytuje väčší priestor a bohatšie možnosti spolupodieľania sa jednotlivcov na dosahovaní výsledkov v súlade s podnikovou stratégiou.

## **BSC presadzuje komplexný pohľad na meranie výkonnosti**

Štyri perspektívy BSC - finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia sa a rastu - umožňujú vytvorenie komplexného systému integrujúceho viacero pohľadov. Vďaka takémuto komplexnému prístupu je možné zostaviť vyvážený systém riadenia výkonnosti, ktorý v sebe integruje finančné aj nefinančné ukazovatele, krátkodobé ako aj dlhodobé ciele, predstižné a tiež oneskorené indikátory. Dobre navrhnutý model BSC vyvážené zachytáva externé a interné potreby, zachytáva špecifiká inovačných aj prevádzkových procesov.

## **BSC transformuje stratégiu do operatívnej roviny**

Logika pretransformovania poslania a vízie až na operatívnu úroveň spočíva v postupnej dekompozícii poslania od vízie, definície základných hodnôt a cieľov, priradenie kauzálnych väzieb medzi nimi. Následne sú k cieľom priradené kľúčové indikátory výkonnosti a cieľové hodnoty. Na záver je nutné definovať množinu iniciatív pomocou ktorých bude možné dosiahnuť stanovené hodnoty cieľov.

## **BSC disponuje prepracovanou metodikou**

Vďaka svojej popularite BSC disponuje prepracovanou metodikou slúžiacou k pomerne priamočiarej implementácii v jasne stanovených krokoch a štruktúrovaných výstupoch. Prepracovaná metodika dáva priestor sústrediť sa na obsahovú náplň. Výhodou je aj množstvo príkladov a dostupnej literatúry, ktoré vhodne dopĺňajú informačnú bázu pre implementačný tím. Metodika BSC doporučuje vykonať pri tvorbe a implementácii BSC 9 krokov :

1. Poznanie organizácie
2. Definovanie stratégií rozvoja
3. Definovanie strategických cieľov
4. Vytvorenie strategickkej mapy príčin a následkov
5. Meranie výkonnosti procesov
6. Definovanie iniciatív na dosiahnutie požadovanej výkonnosti
7. Automatizácia merania výkonnosti
8. Rozpad BSC na nižšie úrovne riadenia a komunikácia stratégie
9. Vyhodnotenie BSC a riadenie zmien

## 2 Hlavné bariéry implementácie BSC

### Neexistuje konsenzus VM v názore na prevedenie vízie a stratégie do konkrétnych akcií

Prvou bariérou zavedenia stratégie je existencia nejednoznačného pohľadu vrcholového manažmentu (VM) na konkrétne kroky smerujúce k jej zavedeniu. Inými slovami chýba konsenzus a jasný smer, rôzne skupiny/jednotlivci presadzujú rôzne agendy v závislosti na svojom vlastnom chápaní vízie a stratégie. V takomto prípade už od začiatku nie je úsilie integrované ani spojené.

### Stratégia nie je prepojená s cieľmi nižších organizačných jednotiek a jednotlivcov

Druhou bariérou býva nedostatočné prepojenie stratégie s výkonnými zložkami. Spôsobené je to hlavne nedostatočnou komunikáciou stratégie, neprepojením strategických a operatívnych cieľov, neexistenciou systémov odmeňovania na základe výsledkov dosiahnutých pri naplňaní stratégie.

Hlavným cieľom BSC je práve snaha o odstránenie tejto prekážky. Je to riešené viacerými spôsobmi :

- Organizačne: V tímoch stredného manažmentu (SM) je vždy zástupca top manažmentu, ktorý na prvom stretnutí odprezentuje stratégiu dohodnutú na predchádzajúcom workshope vrcholového manažmentu. Následne, pri definovaní cieľov nižšieho útvaru, je garantom previazanosti stratégie. Výsledky tímov SM ich zástupcovia prezentujú na spoločnom stretnutí s VM.
- Metodicky: Pri formulovaní stratégie sa ciele, opatrenia, iniciatívy definované pre vyššiu úroveň dekomponujú na nižšie útvary.
- Pri implementácii : Pomocou komunikačných a vzdelávacích programoch, prepojení systému odmeňovania.

### Chýba prepojenie rozpočtov s akčnými programami

Ďalšou prekážkou je neprepojenie stratégie a zdrojov. Preto nestačí len nastaviť vysoké zámery, určiť strategické iniciatívy, ale je potrebné stanoviť kritéria na výber najvhodnejších iniciatív (maximalizovať synergetický efekt iniciatív), ktoré sa formou programov/projektov zapracujú do podnikových plánov a následne sa dostanú do rozpočtu. Výhodou takto zostavovaného rozpočtu je, okrem iného, aj presná adresnosť použitia vynakladaných zdrojov.

### Nedostatočná spätná väzba spôsobu a funkčnosti zavádzania stratégie

Pre riadiaci systém je kľúčové zabezpečenie objektívnej a včasnej spätnej väzby. Spätná väzba neslúži len na vyhodnocovanie realizovaného ale aj na priebežnú analýzu a ďalšie plánovanie. Forma spätnej väzby môže byť rôzna od tradičných finančných výkazov, cez systém pravidelných porád s programom na hodnotenie výkonnosti, prejednávanie dôsledkov a preskúmvanie budúcich možností, poprípade nezávislé overenie externým subjektom alebo krížovým tímom.

## 3 Riziká implementácie BSC

- Neexistuje podpora projektu vrcholovým vedením.
- Vzájomné nepochopenie požiadaviek zákazníka - rozsah, očakávania.
- Nejasne definované ciele projektu.
- Nedostatočná znalosť metodiky BSC na strane zákazníka.

## 4 Prínosy implementácie BSC

1. Kvalita riadenia
  - 1.1. Podpora procesného riadenia
  - 1.2. Podpora riadenia ľudských zdrojov
  - 1.3. Podpora motivačného systému
  - 1.4. Podpora inovačného manažmentu
  - 1.5. Podpora riadenia zmien
2. Kultúra
  - 2.1. Tímová práca - spoločné vyjasňovanie cieľov a KPI
  - 2.2. Komunikácia - spoločné WS
  - 2.3. Zdieľanie informácií
3. Meranie výkonnosti procesov
  - 3.1. Vytvorený systém cieľov a väzieb medzi cieľmi
  - 3.2. Vytvorený systém merateľných ukazovateľov
  - 3.3. Prepojenie cieľov a merateľných ukazovateľov na existujúci procesný model a organizačnú štruktúru
  - 3.4. Definované zodpovednosti za meranie a za zber dát
  - 3.5. Vytvorená metodika monitorovania a merania procesov
  - 3.6. Správa z monitorovania a merania procesov
  - 3.7. Vykonané a vyhodnotené prvé meranie výkonnosti procesov
4. Znalosti
  - 4.1. Vyškolení zamestnanci v metodike merania výkonnosti procesov
  - 4.2. Skúsenosti z modelovania cieľov a KPI
  - 4.3. Skúsenosti z prvého zberu dát
  - 4.4. Skúsenosti z nahrávania dát
  - 4.5. Skúsenosti z merania výkonnosti procesov
  - 4.6. Skúsenosti z tvorby reportingu BSC
5. Kvalita informácií
  - 5.1. Popisy procesov
  - 5.2. Popisy cieľov
  - 5.3. Popisy KPI
  - 5.4. Reporting

## 5 Skúsenosti s implementáciou BSC

1. Záujem a podpora vrcholového manažmentu
  - 1.1. Myslieť to vážne
  - 1.2. Zosúladiť ciele so zámermi spoločnosti
  - 1.3. Zúčastňovať sa workshopov
  - 1.4. Podporovať vlastníkov procesov
  - 1.5. Pozitívne motivovať vlastníkov procesov
  - 1.6. Dotiahnuť veci do konca
2. Rozsah merania - 3 úrovne, počet procesov
  - 2.1. Definícia cieľov a KPI - iteračný prístup
  - 2.2. Meranie robiť až vtedy, keď sú odkomunikované a odsúhlasené ciele a KPI na príslušných úrovniach riadenia
  - 2.3. Časovo a obsahovo náročné
3. Tímová práca
  - 3.1. Záujem vlastníkov procesov
  - 3.2. Tvorivá pracovná atmosféra
  - 3.3. Komunikovať výsledky na všetkých úrovniach riadenia
  - 3.4. Dôverovať si navzájom
4. Dáta
  - 4.1. Zdroje dát - prepojenie BPR nástroja - ERP systému
  - 4.2. Čistota a presnosť dát

- 4.3. Dostupnosť
- 4.4. Zodpovednosť
- 4.5. Aktuálnosť
- 4.6. Načasovanie merania
- 5. Hlboké poznanie
  - 5.1. Robiť veci jednoducho
  - 5.2. Robiť veci spoločne
  - 5.3. Robiť veci metodicky
- 6. Náročnosť - psychologická
  - 6.1. Presvedčiť ľudí a nadchnúť ich pre vec
  - 6.2. Dôležitosť pre spoločnosť a pre procesné tímy
  - 6.3. Vydržať do konca, nevzdávať sa
  - 6.4. Obhájiť výsledky práce
  - 6.5. Zodpovedný prístup k práci
  - 6.6. Trpezlivosť
  - 6.7. Pokora
- 7. Náročnosť - odborná, znalostná
  - 7.1. Nová logika vecí
  - 7.2. Nová terminológia
  - 7.3. Nové modely v BPR nástroji
  - 7.4. Nové znalosti
- 8. Náročnosť - organizačná
  - 8.1. Časovo a obsahovo náročné
  - 8.2. Počet WS
  - 8.3. Počet účastníkov projektu
  - 8.4. Koordinácia s inými projektami