



Strategické riadenie

Program

- **Strategické riadenie**
 - Stratégia
 - Strategické analýzy
 - Strategická mapa
 - Balanced Scorecard





Stratégia

Program

■ **Stratégia**

- Riadenie výkonnosti
- Zmena organizácie
- Zmena výkonnosti organizácie
- Procesy strategického riadenia
- Základné otázky
- Poslanie
- Hodnoty
- Vízia
- Stratégia
- Postupy



Riadenie výkonnosti



Výkonnosť
organizácie



Výkonnosť
manažérov



Výkonnosť
procesov



Výkonnosť
zamestnancov



Riadenie výkonnosti

Riadenie (zlepšovanie) výkonnosti = riadenie zmeny (ľudí, procesov, organizácie)



Zmena organizácie



Zmena
manažérov



Zmena
zamestnancov



Zmena
procesov



Zmena
organizácie



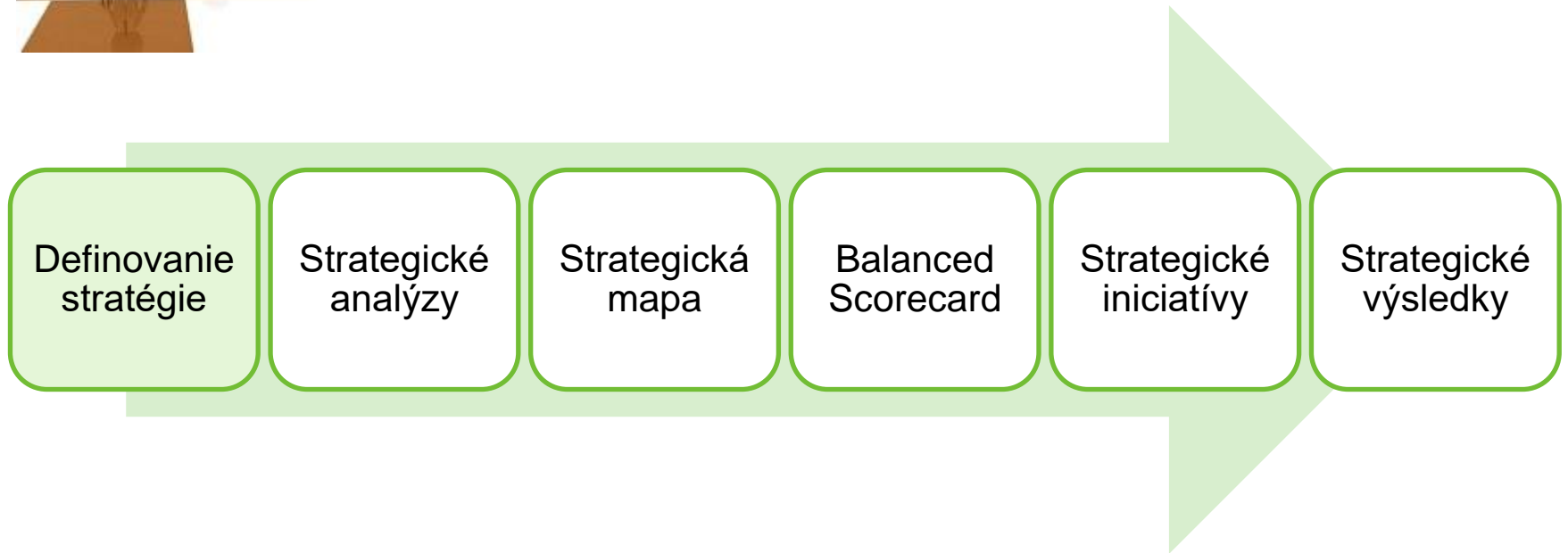
Zmena výkonnosti organizácie

**Skoková zmena výkonnosti sa dosahuje dobrou víziou
a stratégiou podniku.**

Eliyahu M. Goldratt



Procesy strategického riadenia



Strategické riadenie

- **Základné otázky**
 - **Poslanie**: prečo existujeme?
 - **Hodnoty**: čo je pre nás dôležité?
 - **Vízia**: kým sa chceme stať?
 - **Stratégia**: aký je náš plán hry?



Poslanie

- **Poslanie**

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



Hodnoty

- **Hodnoty**

- Môžu vzniknúť iba v systéme postavenom na hodnotách.
- Nie je možné, aby cieľom firiem bolo iba **zarábať peniaze**.
- Je potrebné vytvoriť **system hodnôt**, ktoré ľudia **vyznávajú** a ktorými firma **žije**.



**Vízia bez činov je len snom,
činy bez vízie sú nočnou morou.**

staré japonské príslovie



Stratégia

■ Stratégia

- Je **podstata**.
- Je to spôsob, ako **konkurovať**.
- Nájdite **správny trháč** 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

■ Stratégia

- Je **živá**, dynamická, zábavná a rýchla hra.
- Je veľmi priamočiara.
- Zvolíte hlavný **směr** a **plníte** svoj program **o stošesť**.
- Je **približný postup činností**, ktoré **meníte** podľa **meniacich sa podmienok na trhu**.
- Je **opakujúci sa proces**, **nie je teoreticky**, alebo **smrteľne vážny**.
- Stratégia musí byť **jed**.
- Nesmiete dopustiť, aby stratégia bola **zložitá a podrobná**.
- Ak chcete **zvít'azit'**, menej o stratégii hlbajte a viac **konajte**.
- Môže sa točiť okolo **produktov**.
- Keď stratégia mieri **správnym smerom** a je **široko zameraná**, nemusí sa často meniť, hlavne keď je dopĺňaná novými iniciatívami.
- **Mať** stratégiu **neznamená**, že táto stratégia **funguje**.
- Tvorí ju **generálny riaditeľ** s jeho **priamymi podriadenými**.



Stratégia

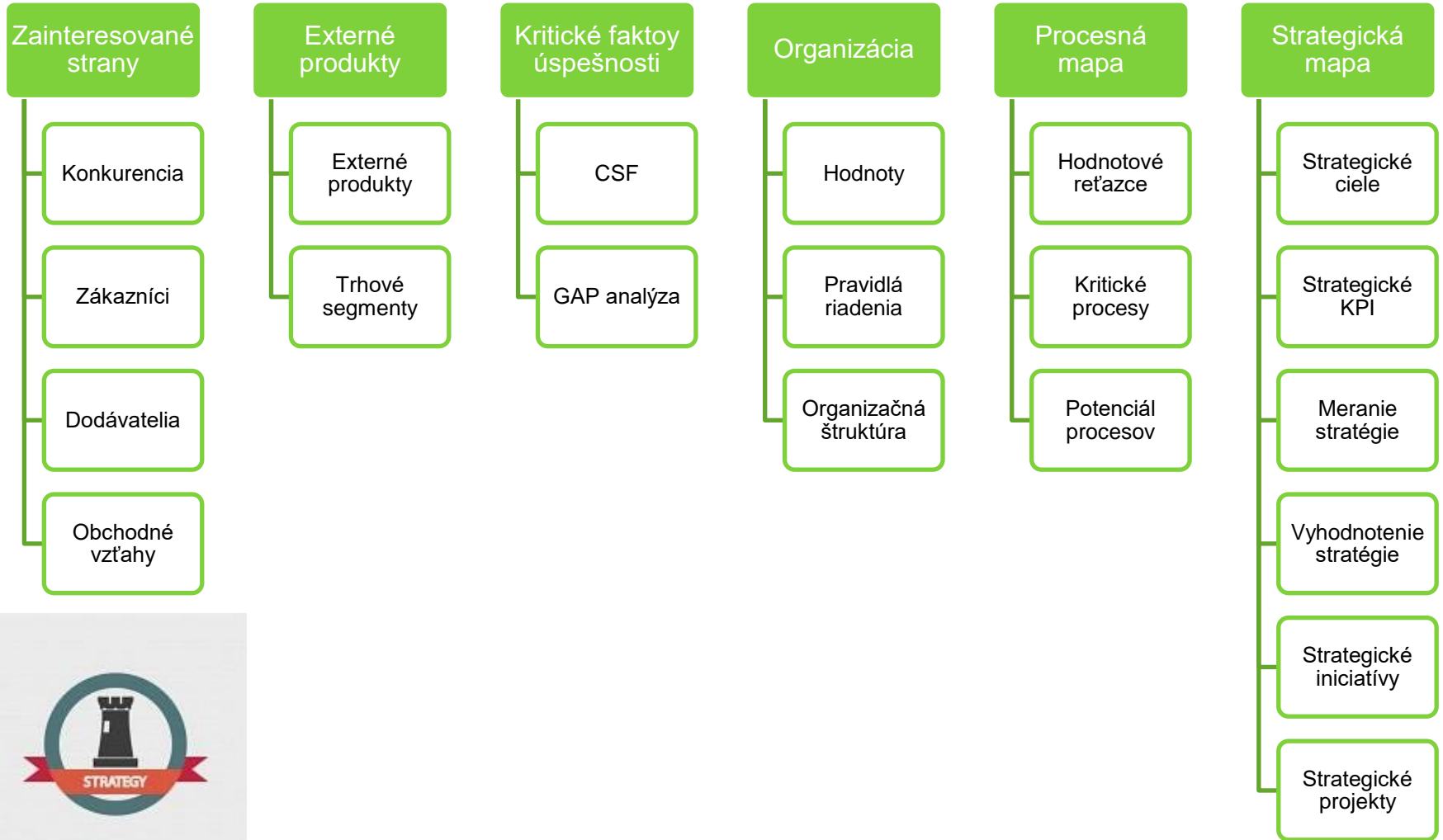
■ Stratégia

- Stratégia pracuje s **cieľmi**, ktoré sa obvykle nachádzajú v horizonte **niekoľkých rokov**.
- Nie sú urgentné a nie je celkom jasné, čo treba robiť dnes, aby sme ich dosiahli.
- Naša schopnosť odhadovať **vývoj budúcnosti** je značne obmedzená.
- Mapovanie **príčinno-následných vzťahov** je spôsob odhadovania **budúceho vývoja udalostí**, čo je **hlavná úloha stratégie**.



Plánovať budúcnosť je veľmi ťažké.

Postupy





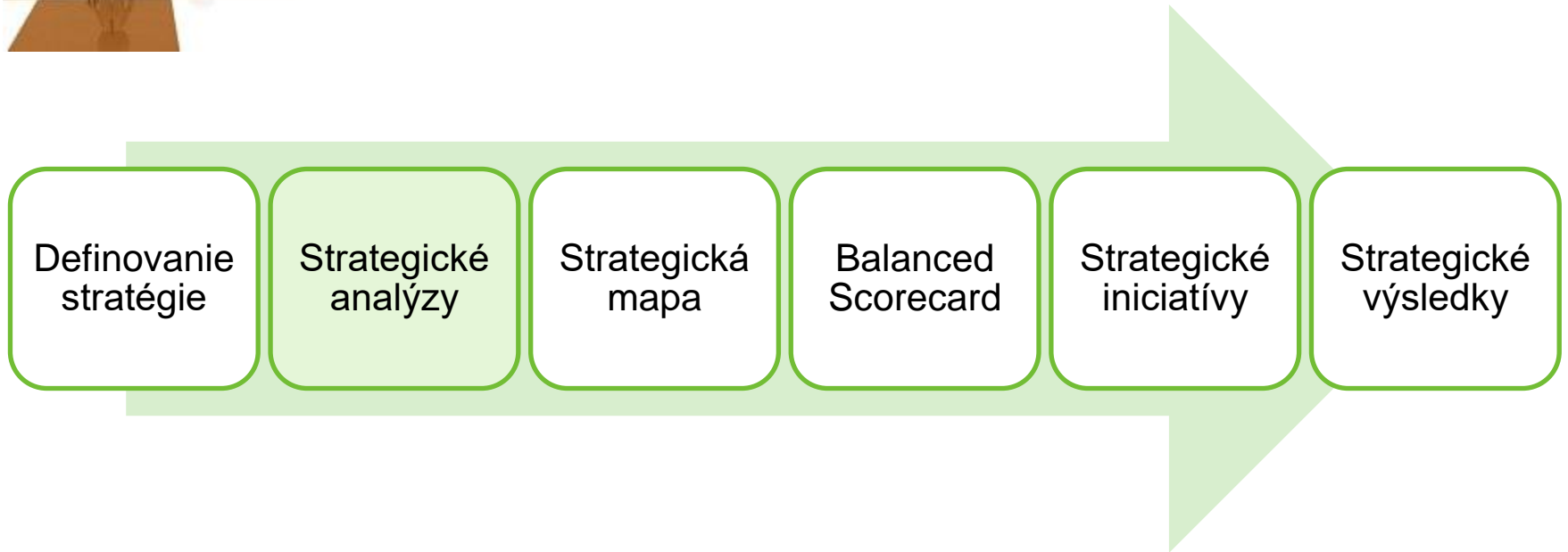
Strategické analýzy

Program

- **Strategické analýzy**
 - Procesy strategického riadenia
 - Základné otázky
 - Hranice organizácie
 - Strategické analýzy
 - STEEP analýza
 - Porterov model 5 síl
 - Analýza konkurencie
 - 5 zdrojov konkurenčnej výhody
 - Analýza CSF
 - SWOT analýza



Procesy strategického riadenia



Strategické analýzy

■ Základné otázky

- **Konkurencia**: čo musíme urobiť, aby sme boli lepší?
- **CSF analýza**: aké sú kritické faktory úspechu?
- **STEEP analýza**: aké sú obmedzenia?
- **SWOT analýza**: aké sú naše silné a slabé stránky?



Hranice organizácie

- **Vzdialené externé prostredie**
 - Je potrebné naň reagovať.
- **Blízke externé prostredie**
 - Manažér ich nemôže riadiť, ale môže ich ovplyvňovať.
- **Interné prostredie**
 - Manažér ich môže riadiť.



Strategické analýzy

Vzdialené
externé
prostredie

STEEP

Blízke
externé
prostredie

Porterov
model 5 síl

Konkurencia

Interné
prostredie

CSF

SWOT



STEEP analýza

- **Sociologické**
 - Demografické zmeny: zmena situácie v rôznych regiónoch
 - Charakter práce: zmeny a formy zamestnania
 - Pohlavie: ženy/muži
- **Technologické**
 - Informačné technológie
 - Nové odvetvia priemyslu
 - Zmena služieb



STEEP analýza

■ Ekonomické

- Úroveň ekonomického rastu
- Úrokové miery
- Inflácia
- Ceny energií
- Výmenné kurzy
- Nezamestnanosť
- Ekonomické cykly od oživenia po recesiu



STEEP analýza

■ Environmentálne

- Legislatíva: znečisťovanie vôd, vzduchu, odpady, obaly, doprava, distribúcia, zdroje
- Informovanie verejnosti o postoji organizácie životnému prostrediu
- Postoj zamestnancov k ŽP
- Postoj akcionárov k ŽP: „zelení investori“
- Nátlakové skupiny
- Postoj zákazníkov k ŽP: „zelené organizácie“



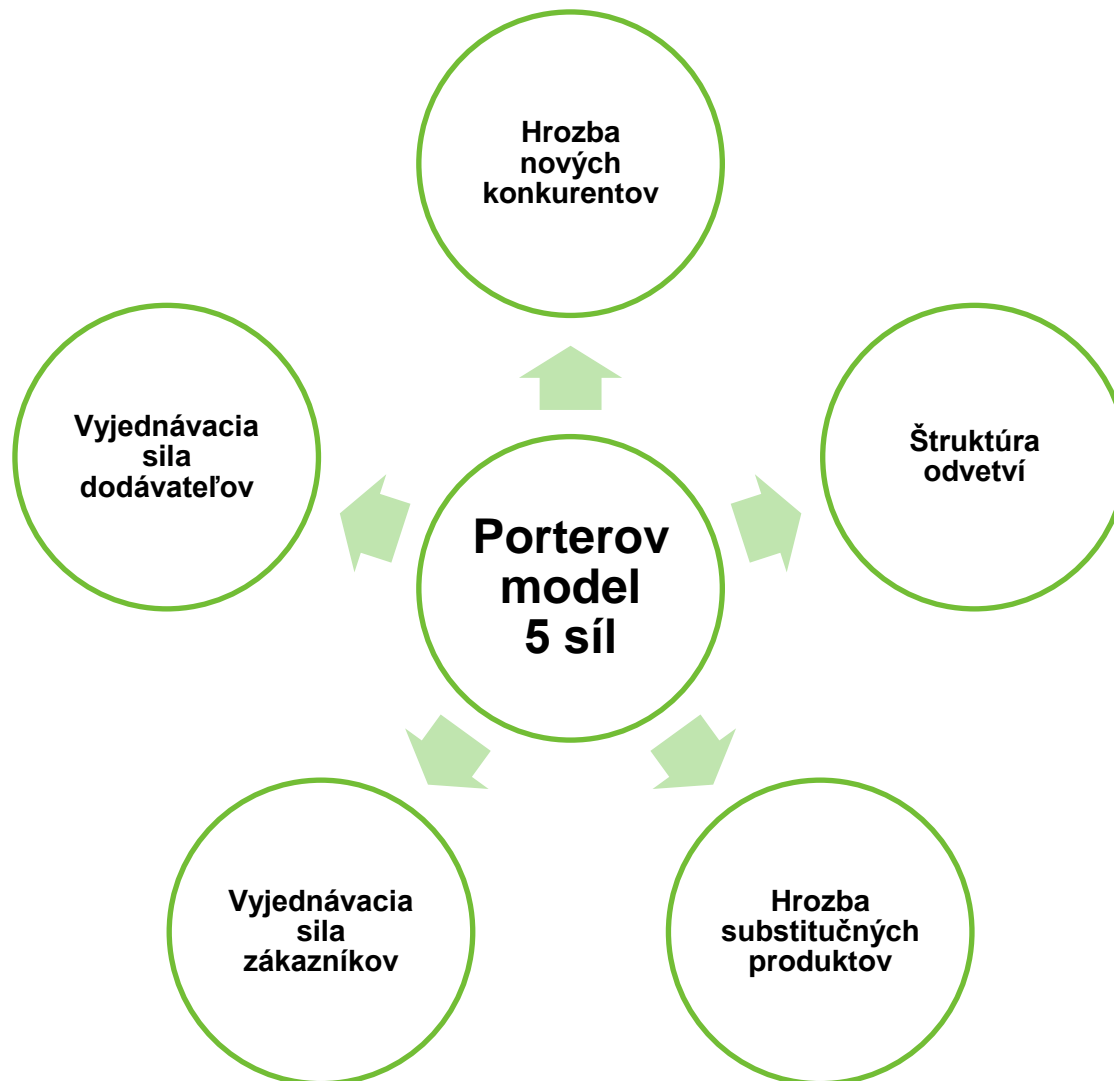
STEEP analýza

■ Politické

- Legislatíva
- Obchodné vzťahy: EÚ, OSN, NATO, embargo
- Úroveň a charakter verejných služieb: zdravotníctvo, vzdelávanie, polícia, veda, školstvo
- Vláda: zákazník v obrane, zdravotníctve, sociálnych službách, jej vplyv v komerčných sektoroch-telekomunikácie, bankovníctvo, doprava



Porterov model 5 síl



Porterov model 5 síl

- **Konkurenčný boj**
 - Existujúcej konkurencie.
 - Novej konkurencie.
 - Nových výrobkov a služieb.
 - O zákazníka.
 - O spoluprácu s dodávateľom.



Porterov model 5 síl

- **Hrozba nových konkurentov**
 - Počet konkurentov
 - Rast trhu
 - Podobnosť výrobku
 - Fixné náklady
 - Bariéry odchodu
- **Štruktúra odvetví**
 - Úspory z rozsahu
 - Absolútne nákladové prekážky
 - Štátna politika
 - Diferenciácia
 - Náklady na prechod
 - Prístup k distribučným kanálom
- **Hrozba substitučných produktov**
 - Cena
 - Kvalita



Porterov model 5 síl

- **Vyjednávacia sila zákazníkov**
 - Kupujú vo veľkých objemoch.
 - Ľahko nakupujú od iných dodávateľov.
 - Finančná sila, dobré ceny a vysoká kvalita od dodávateľov.
 - To, čo nakupujú je menej dôležité, ako to čo predávajú.
 - Mohli by sami vyrábať to, čo nakupujú.
- **Vyjednávacia sila dodávateľov**
 - Predávajú množstvu zákazníkov.
 - Predávajú unikátne produkty.
 - Zákazníka stojí veľa peňazí prejsť k inému dodávateľovi.
 - Nie sú závislí na odvetví.
 - Mohli by robiť to, čo robia zákazníci.



Analýza konkurencie

- **Analýza konkurencie**
 - Povaha konkurencie a zmeny
 - Ciele a stratégia konkurencie
 - Silné a slabé stránky konkurencie
 - Vplyv konkurencie



Päť zdrojov konkurenčnej výhody

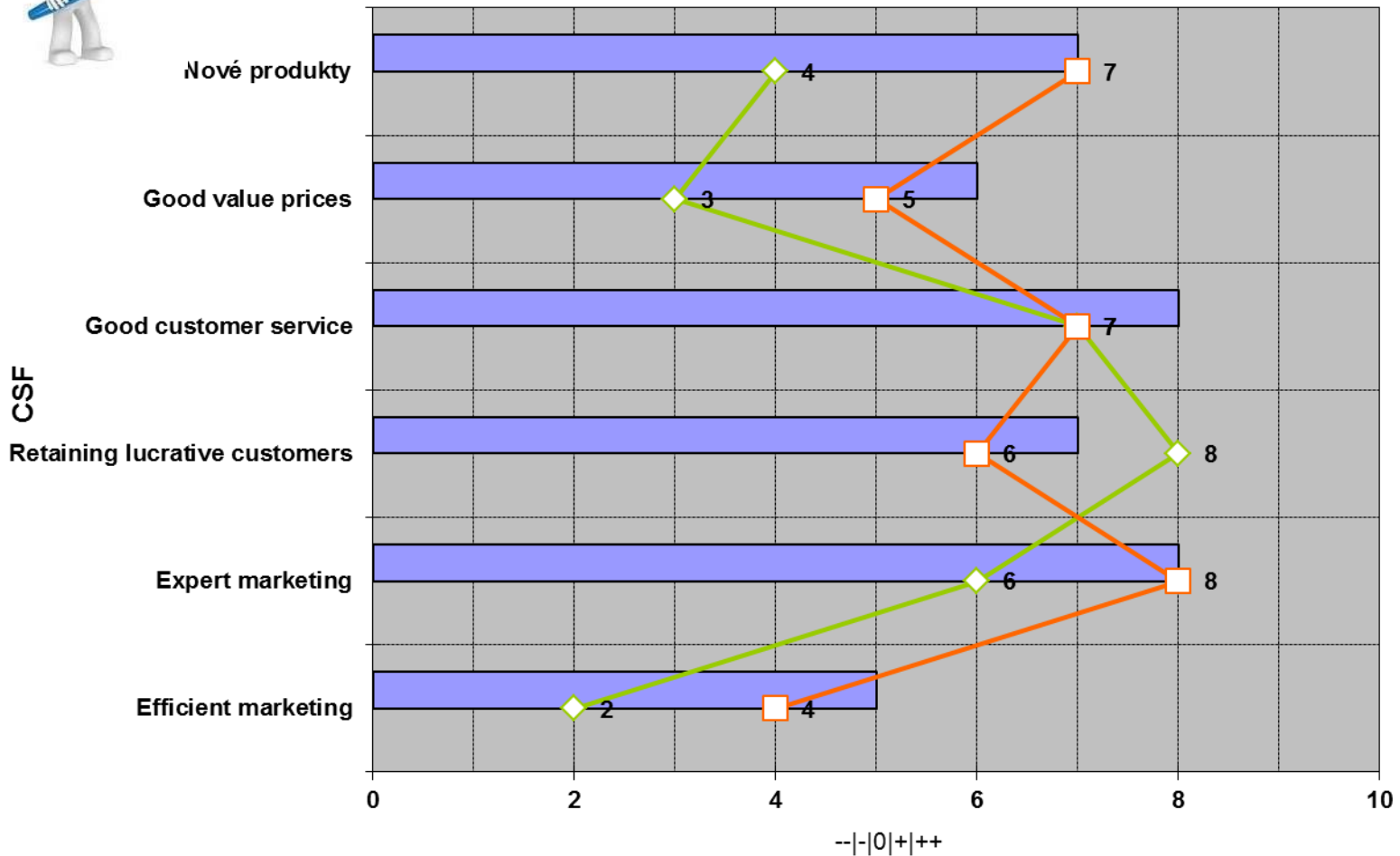
- **Robiť veci s menším objemom zdrojov**
 - Výhoda **ceny**
- **Robiť veci kvalitne na prvýkrát**
 - Výhoda **kvality**
- **Robiť veci včas**
 - Výhoda **spoľahlivosti**
- **Robiť veci rýchlo**
 - Výhoda **rýchlosti**
- **Robiť odlišné veci, alebo ich robiť odlišne**
 - Výhoda **flexibility**



Analýza CSF



CSF Analysis



SWOT analýza

- **SWOT analýza**
 - Silné stránky
 - Slabé stránky
 - Príležitosti
 - Ohrozenia





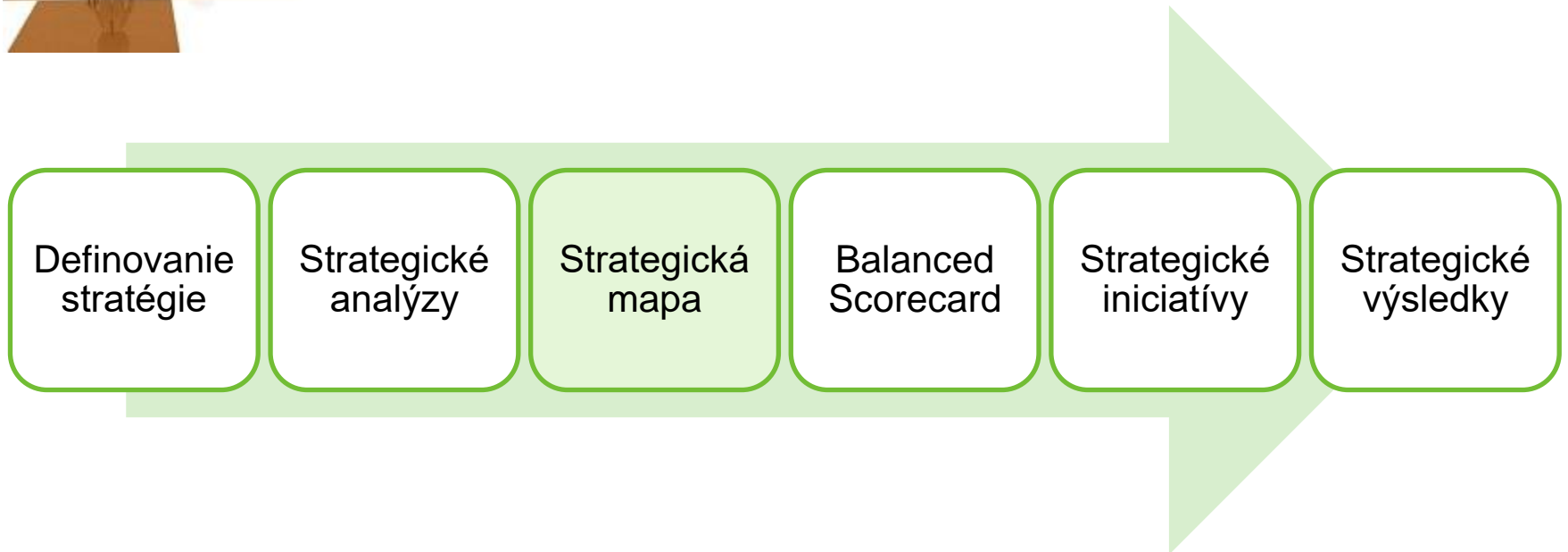
Strategická mapa

Program

- **Strategická mapa**
 - Procesy strategického riadenia
 - Základná otázka
 - Strategická mapa
 - Finančná perspektíva
 - Zákaznícka perspektíva
 - Perspektíva interných procesov
 - Perspektíva učenia a rastu
 - Strategická mapa



Procesy strategického riadenia



Strategická mapa

- **Základná otázka**
 - **Strategická mapa**: ako premietneme stratégiu do cieľov?



Strategická mapa

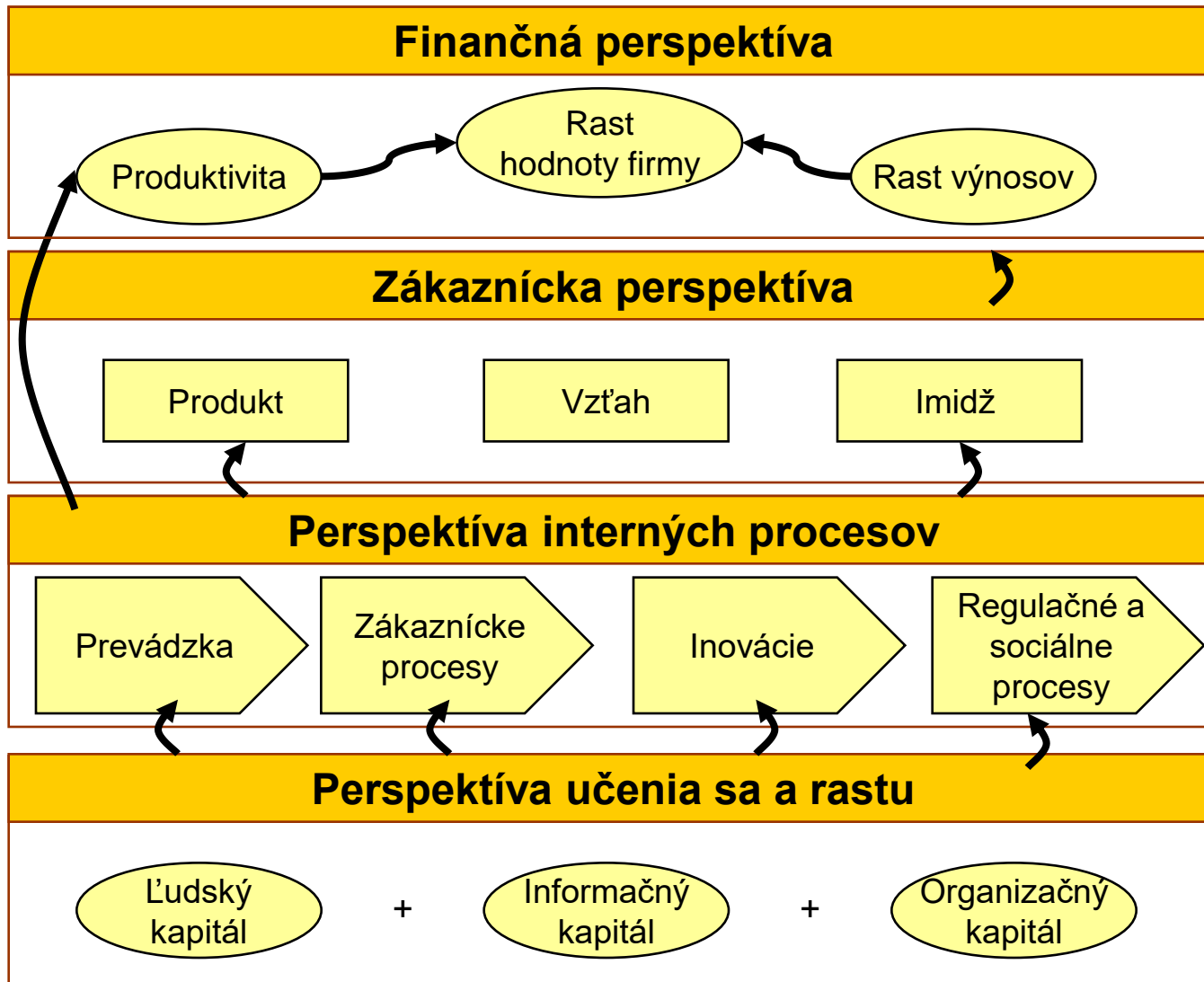
■ Strategická mapa

- 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 realizáciu** stratégie.



Prevedenie stratégie do života je najťažšia časť strategického riadenia.

Strategická mapa



Zdroj: Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996; *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*; Boston: HBS Press

Finančná perspektíva

- **Finančná perspektíva**
 - Ciele
 - Hodnota firmy
 - Procesy
 - Rýchlosť zmeny
 - Hodnota firmy a synergia procesov
 - Stratégie rastu a produktivity



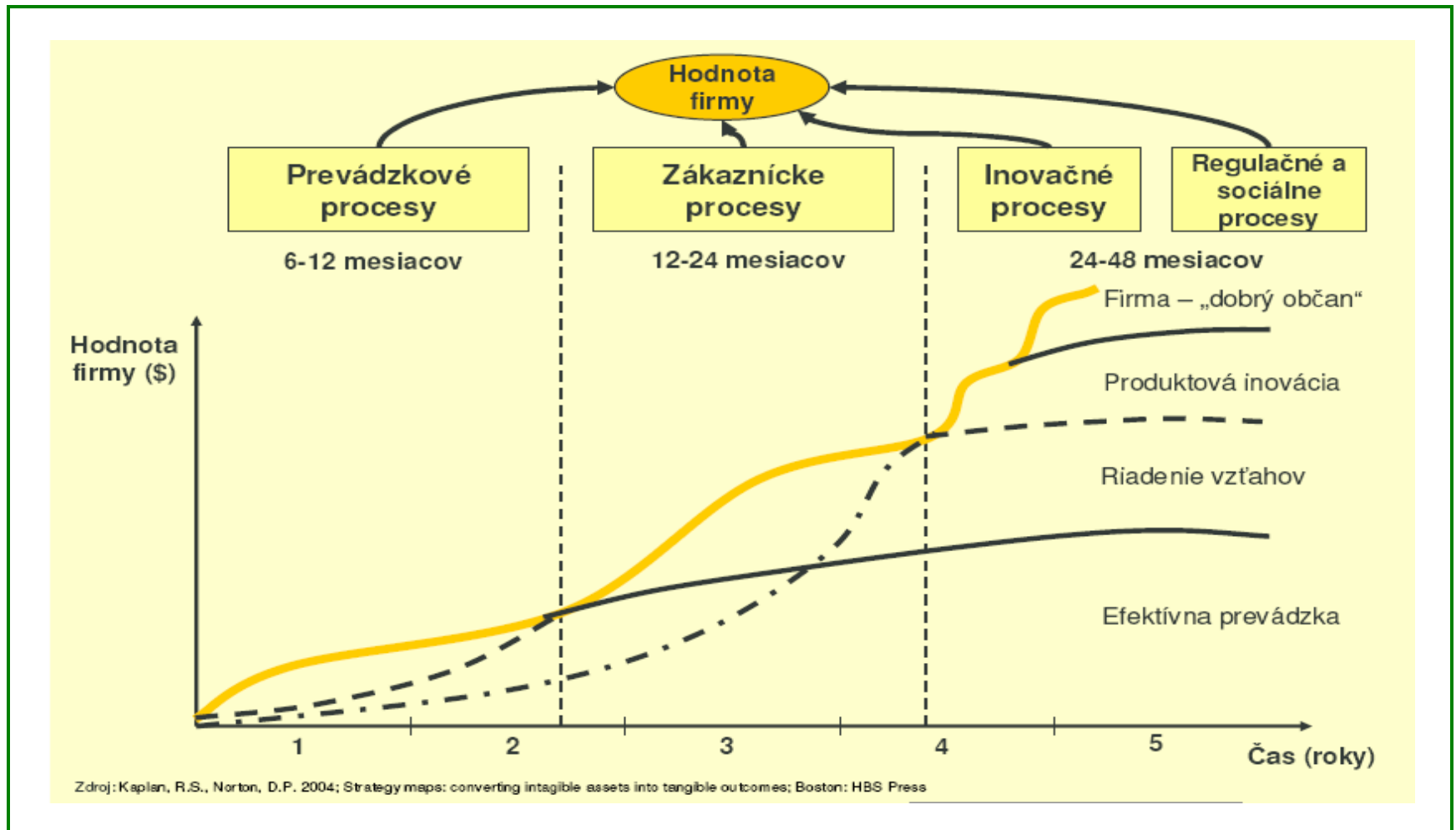
Finančná perspektíva

■ Ciele

- Rast trhovej hodnoty firmy
- Viac predávať, menej míňať.
 - V dlhodobom horizonte mať dobrú návratnosť vloženého kapitálu.
 - V strednodobom horizonte tvoriť zisk.
 - V každodennom živote mať pozitívny peňažný tok.



Hodnota firmy



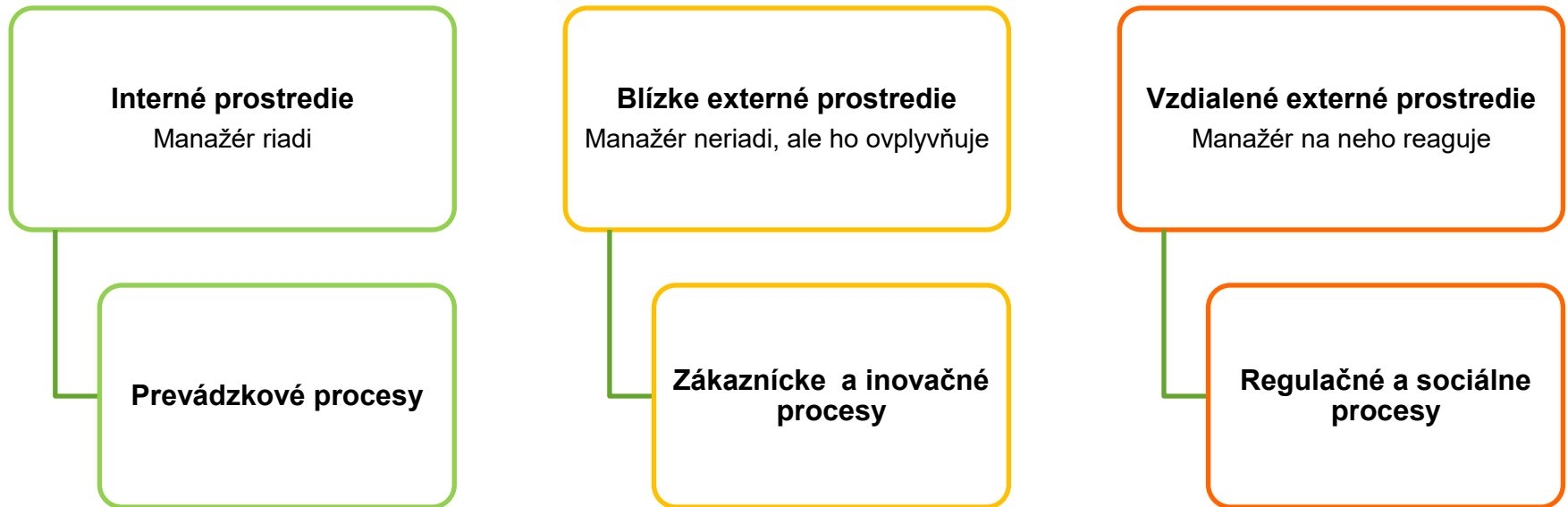
Procesy

- **Prevádzkové procesy**
 - Tvorí základ produkcie a dodania produktu.
 - Slúžia pre zlepšenie atribútov kvality a dostupnosti.
- **Zákaznícke procesy**
 - Rozširujú a prehĺbujú zákaznícke vzťahy, zlepšujú servis, partnerstvo a imidž, rozširujú budovanie značky.
- **Inovačné procesy**
 - Sú spojené s vývojom produktov, procesov a služieb.
 - Slúžia pre zlepšenie atribútov výberu a funkcionality.
- **Regulačné a sociálne procesy**
 - Podporujú právo podnikat' v mieste pôsobenia, v príslušnom štáte a spoločenstve.
 - Slúžia k vytváraniu pozitívneho imidžu o spoločnosti.



Rýchlosť zmeny

- **Na hodnote firmy sa najskôr prejaví:**
 - Zmeny v **prevádzkových** procesoch-je možné **najrýchlejšie** zaviesť.
 - Zmeny v **zákazníckych** procesoch-trvajú **dlhšie**.
 - Zmeny v **inovačných a sociálnych** procesoch-majú **najdlhšiu** nábehovú krivku.



Hodnota firmy a synergia procesov

- **Vplyv synergie procesov na celkový rast hodnoty firmy:**
 - **Dobry produkt** sa lepšie predáva.
 - Vďaka bližšiemu **vzťahu so zákazníkom** lepšie poznáme jeho potreby a preto sme schopní ich aj **kvalitnejšie pokrývať**.
 - Firma, ktorá ma **dobré produkty a vzťahy** a **dlhodobo sa snaží zlepšovať**, je pozitívne vnímaná aj v širšom okolí a spolupráca s ňou je aj **imidžová záležitosť**.



Stratégia rastu a produktivity

- Primárnou stratégiou pre **zvyšovania hodnoty firmy** je **rast**.
- Rast okrem zvyšujúcich výnosov má pozitívny vplyv aj na **rast produktivity**.
- **Stratégia rastu**
 - Rast založený na **spokojnosti zákazníka**.
 - Rast založený na **trhu a produktoch**.
 - Rast založený na **rozšírení predaja**.
- **Stratégia produktivity**
 - **Rast založený na optimalizácii procesov**.
 - Rast založený na **znižovaní nákladov**.
 - Rast založený na **zlepšovaní produktov a procesov**.
 - Rast založený na **štíhlom koncepte**.
 - Rast založený na **BPR, outsourcingu, migrácii kapitálu**.
 - Rast založený na **akvizíciách alebo prepojení s veľkým partnerom**.



Zákaznícka perspektíva

- **Zákaznícka perspektíva**
 - Zmena výkonnosti organizácie
 - Ciele
 - Orientácia na zákazníka
 - Rast založený na spokojnosti zákazníka
 - Rast založený na trhu a produktoch
 - BCG matica
 - Rast založený na rozšírení predaja



Zmena výkonnosti organizácie

Skoková zmena výkonnosti sa nedosahuje znížovaním nákladov, ani tvrdšou prácou, ani prepúšťaním ľudí, ani zmenami produktov, ale nekonvenčnými nápismi v oblasti predaja a marketingu.

Eliyahu M. Goldratt



Zákaznícka perspektíva

- **Ciele**
 - Vytvárať vyššiu pridanú hodnotu
 - Reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia-trh, zákazníci.
 - Optimalizovať produktové portfólio-produkty.



Orientácia na zákazníka

■ General Electric

- Správajme sa k zákazníkom tak, ako by sme si želali, aby sa oni správali k nám.
- Nikdy nedovoľte, aby vám **ohľad na zisk** zabránil robiť to, čo je **správne pre zákazníka**.
- Dajte zákazníkovi **dobry a spravodlivy diel**.
- Vytvoriť **dobré vzťahy so zákazníkom** vyžaduje **čas**.
- Nesnažte sa **maximalizovať krátkodobé zisky** na úkor **trvalých vzťahov**.
- Vždy vyhľadávajte spôsoby, ako zákazníkovi **obchod s vami uľahčiť**.
- **Denne komunikujte** so svojimi zákazníkmi. Keď sa rozprávajú s vami, nemôžu sa rozprávať s konkurenciou.
- Nezapomínajte **dakovať**.



Rast založený na spokojnosti zákazníka

- Primárnou **stratégiou** dosahovania **konkurenčnej výhody** je **spokojnosť zákazníka**, ktorú určuje zákazníkovo vnímanie troch parametrov:
 - Produkt/služba
 - Vzťah/dôvera
 - Imidž
- **Výsledok**
 - konkurenčných **produktov**
 - vyššej zákazníckej **dôvery**
 - prestížnejšieho **imidžu** je:
 - Zvýšená spokojnosť zákazníka
 - Rast podielu výdajov zákazníka
 - Rast nášho trhového podielu



Rast založený na trhu a produktoch

- Ak si za dimenzie **rastu** zvolíme **trh** a **produkt**, tak rozlišujeme **štyri rastové stratégie**:
 - Penetrácia trhu
 - Silnejšie postavenie na trhu (monopol).
 - **Prevádzkové procesy** podporujú zvyšovanie **penetrácie trhu**.
 - Rozvoj trhu
 - S existujúcim produktom na novom trhu.
 - **Zákaznícke procesy** tvoria základ **rozvoja trhu**.
 - Vývoj nového produktu
 - Lepšia konkurenčná výhoda (produktový líder).
 - **Inovačné procesy** podporujú **inovačnú expanziu**.
 - Diverzifikácia produktov
 - Expanzia na nový trh s novým produktom.
 - **Regulačné a sociálne procesy** podporujú **pozitívny imidž**, ktorý podporuje **diverzifikáciu**.



BCG matica



		PRODUKT	
		Existujúci	Nový
TRH	Existujúci	Malé riziko Penetrácia trhu Priemik na trh	Stredné riziko Vývoj nového produktu Inovačná expanzia
	Nový	Rozvoj trhu Regionálna expanzia	Diverzifikácia produktov (vertikálna, horizontálna, laterálna)
		Stredné riziko	Veľké riziko



Zdroj: Ansoff, H.I. 1965; Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy; New York: McGraw-Hill

Rast založený na rozšíření predaja

■ Rozšírenie predaja

- Je založený na stále jemnejšej segmentácii, až sa stane, že **cieľové segmenty** budú také **malé**, že **nebudú prinášať zisk**.
- Na vyspelých trhoch začína **vykazovať obmedzenia** a nestačí zaistiť konkurenčnú výhodu, ktorá by bola zdrojom nových trvalých obchodných príležitostí a nových produktov.



Perspektíva interných procesov

- **Perspektíva interných procesov**
 - Ciele
 - Rast založený na optimalizácii procesov
 - Rast založený na znižovaní nákladov
 - Rast založený na zlepšovaní produktov a procesov
 - Rast založený na štíhľom koncepte
 - Rast založený na BPR, outsourcingu, migrácii kapitálu
 - Rast založený na akvizíciách s veľkým partnerom
 - Súhrn



Perspektíva interných procesov

■ Ciele

- **Produkovať** a **dodávať hodnotu** zákazníkovi.
- Reagovať na **zmeny** procesov.
- Minimalizovať **plytvanie** (náklady).
- Minimalizovať **rozptyl** (kvalita).
- Maximalizovať **prietok** (čas).



Rast založený na optimalizácii procesov

- Primárnymi **stratégiami** dosahovania **konkurenčnej výhody** sú:
 - nižšia cena
 - vyššia kvalita
 - kratší čas dodania
- Univerzálnym prostriedkom pre zlepšovanie týchto parametrov je **zvyšovanie podielu hodnototvorných činností v procesoch**, čo má pozitívny vplyv na **produktivitu**, lebo **znižuje nároky na zdroje**.
- V praxi sa za týmto účelom najviac uplatňujú **tri prístupy**:
 - minimalizácia **plytvania** (nižšie náklady)-Lean
 - minimalizácia **rozptylu** (vyššia kvalita)-Six Sigma
 - maximalizácia **prietoku** (kratší čas)-TOC



Rast založený na znižovaní nákladov

▪ Znižovanie nákladov

- Manažéri pozerajú viac **dovnútra firmy**, ako **dopredu**, mimo firmu.
- V každej firme, v každom procese sa **nájdu rezervy** a možnosti redukcie nepotrebných nákladov.
- **Znižovanie nákladov a zásob** má **limit - 0**.
- **Prietok** (množstvo peňazí vyprodukovaných v procesoch v čase) má **limit - predstavivosť v hlavách manažérov**.
- Tento potenciál sa však rýchlo vyčerpá, podľa **zákona znižujúceho sa benefitu**, ktorý hovorí, že neustálym zlepšovaním sa každý systém postupne **vyčerpá svoje schopnosti**.



Rast založený na zlepšovaní produktov a procesov

■ Neustále zlepšovanie

- Je dnes podmienkou **prežitia**, ale **nie** podmienkou **rastu**.
- Zlepšovanie je ale závislé na neustálom raste a vytvára **nové príležitosti pre uvoľnených pracovníkov**.
- **Zlepšovaním** postupne každý systém **vyčerpáva svoj potenciál**.
- Po určitom čase **zlepšovacie aktivity** prevýšia úspory a **potenciál je vyčerpaný**.
- Potom nastupujú radikálne **inovácie produktov, procesov a systémov**.



Rast založený na štíhlom koncepte

■ Štíhle riadenie

- Ani tieto prístupy **nemusia byť** garanciou dlhodobého rastu firmy.
- **Šetrenie** existujúceho bohatstva **je povinné**, ale **šetrením** ešte žiadna firma nezbohatla.



Rast založený na BPR, outsourcingu, migrácii kapitálu

- **Reengineering**
 - **Kopírovanie** úspešných konceptov **vedie k zaostávaniu** a riziku nesprávnej implementácie.
 - Mnohé firmy sústreďujú väčšinu svojho úsilia na **reorganizáciu a zlepšovanie výrobných procesov**.
 - Väčší potenciál je však v oblasti **logistiky, vývoja výrobkov, ale hlavne v strategických inováciách**.
- **Outsourcing**
- **Migrácia kapitálu do lacných lokalít**



Rast založený na akvizíciách s veľkým partnerom

- **Hlavné výhody**
 - Získanie nového know how, technológie.
 - Získanie doplnkových produktov pre rozšírenie existujúcej rady.
 - Získanie nového trhu alebo distribučného reťazca.
 - Získanie výhod z väčšieho trhu.
- **Hlavné nevýhody**
 - Veľké náklady.
 - Chýba dôvera a synergia.
 - Pribúdajú problémy.
 - Problémy spôsobujú konflikty, ktoré zapríčiňujú frustráciu a demotiváciu ľudí.



Zvyšovanie produktivity vedie k nadmerným kapacitám.

Vysoká produktivita je síce cestou k vyššiemu zisku a životnému štandardu, ale rozumné správanie k prírode je jedinou možnosťou k zachovaniu našej existencie.



Perspektíva učenia a rastu

- **Perspektíva učenia a rastu**
 - Ciele
 - Zdroje efektívnych procesov
 - Správni ľudia



Perspektíva učenia a rastu

■ Ciele

- Rozvíjať a zjednocovať zdroje
 - Reagovať na zmeny vnútorného prostredia-procesy.
 - Rozvíjať know how zamestnancov.
 - Meniť postoje, myslenie a konanie zamestnancov.



Zdroje efektívnych procesov

■ Zdroje efektívnych procesov

- **Ľudia**, ich talent, schopnosti, **znanosti a zariadenie**.
- **Informácie** a informačné systémy, ktoré zvyšujú kvalitu rozhodnutí a automatizujú procesy a informačné toky.
- **Duch** a atmosféru v spoločnosti, ktoré definujú základné **hodnoty**, smerovanie, spoluprácu a rast.
- Základnou logikou je **rozvoj a zjednocovanie týchto zdrojov**.



Správni ľudia

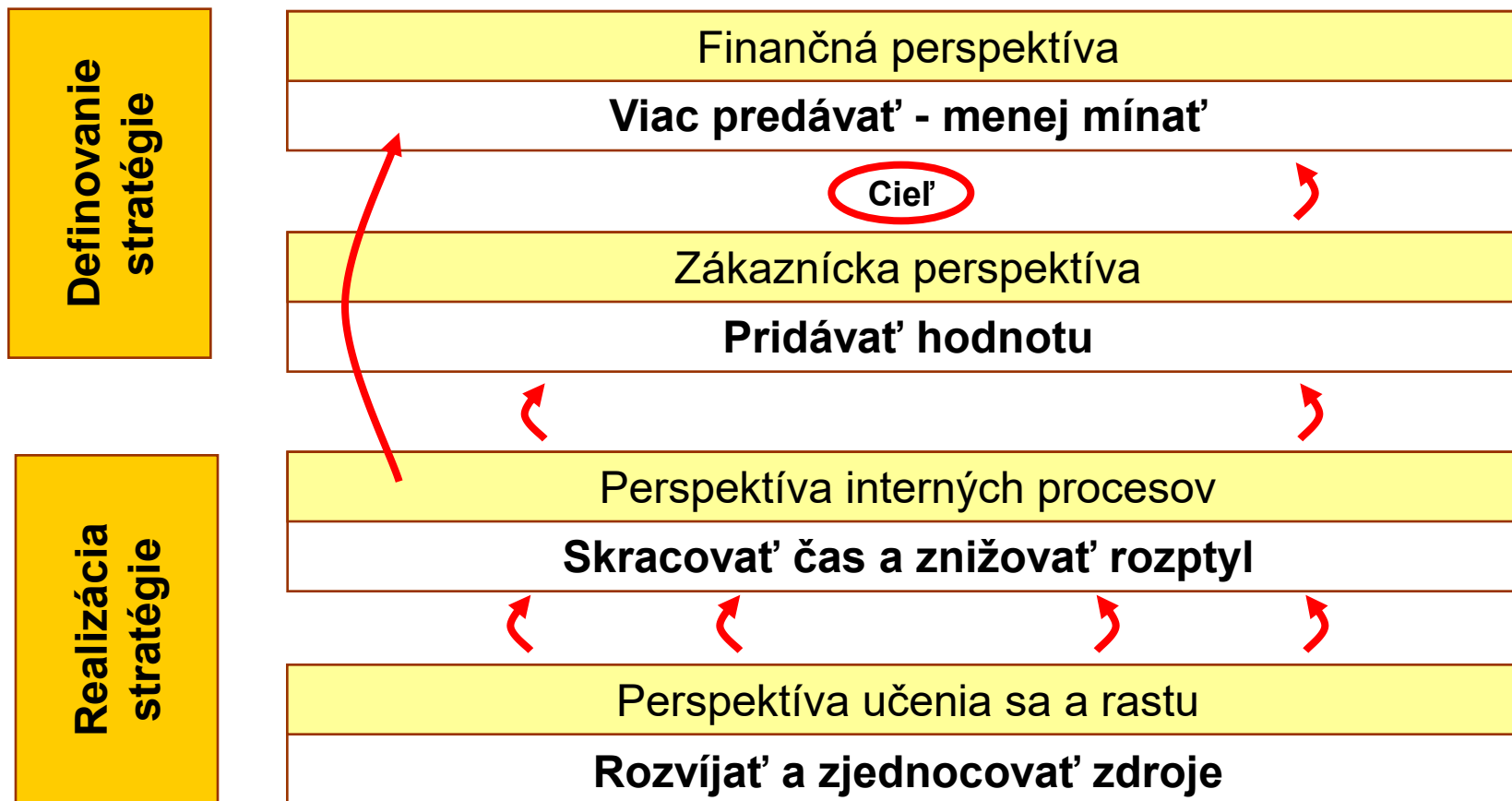
■ Správni ľudia

- Sú tí, ktorí **nastupujú do autobusu kvôli iným ľuďom** a nie kvôli tomu, kam ide.
- **Netreba ich prísne riadiť, ani povzbudzovať.**
- Motivuje ich **túžba dosahovať čo najlepšie výsledky** a byť **súčasťou niečoho väčšieho.**
- **Urobia správne veci** a bez ohľadu na odmeňovanie **vyprodukujú najlepšie výsledky.**
- Jediný spôsob ako pomôcť ľuďom, ktorí **dosahujú výsledky**, je **nazaťažovať ich ľuďmi, ktorí výsledky nedosahujú.**
- **Demotivujete ich tým, ak ignorujete tvrdé fakty reality.**
- **Nemíňajte veľa energie na motivovanie** a usmerňovanie ľudí.
- **Podpora zo strany ľudí vychádza z výsledkov a hybnej sily**, nie naopak.



Zdroj: Jim Collins, *Z dobrého skvelé*, Eastone Books, 2006

Strategická mapa



Zdroj: Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996; *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*; Boston: HBS Press

Strategická mapa

Vytvára **hypotézy**: financie, zákazníci, procesy a ľudia.
Vytvára **vzťahy príčiny a následku**.
Vytvára **strategické synergie**.



Stratégia

Stratégia je súhrn hypotéz o príčine a následku medzi zamestnancami, procesmi, zákazníkmi a financiami.





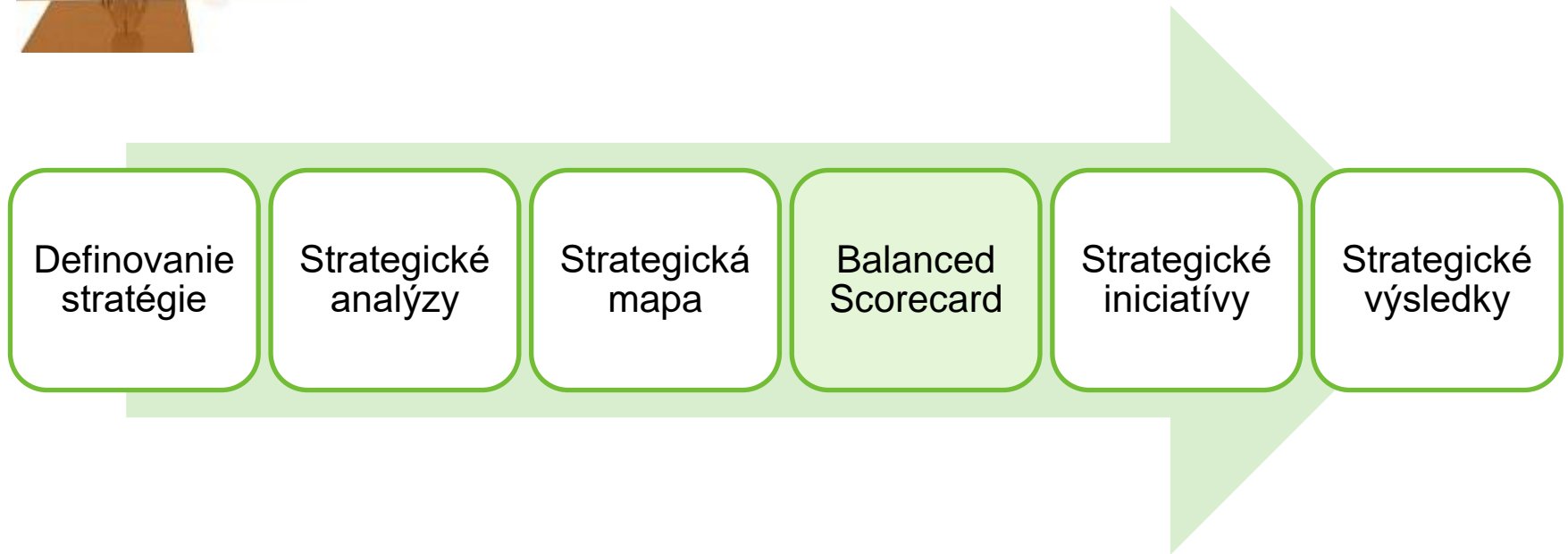
Balanced Scorecard

■ **Balanced Scorecard**

- Procesy strategického riadenia
- Základné otázky
- Stratégia a BSC
- Čo je BSC?
- Definovanie a realizácia stratégie
- Ciele
- Ukazovatele výkonnosti
- Strategické a operatívne riadenie
- Metodika BSC
- BSC-šesť rokov vývojového procesu
- Zostavenie jednoduchého modelu BSC
- Bariéry k úspešnej implementácii stratégie



Procesy strategického riadenia



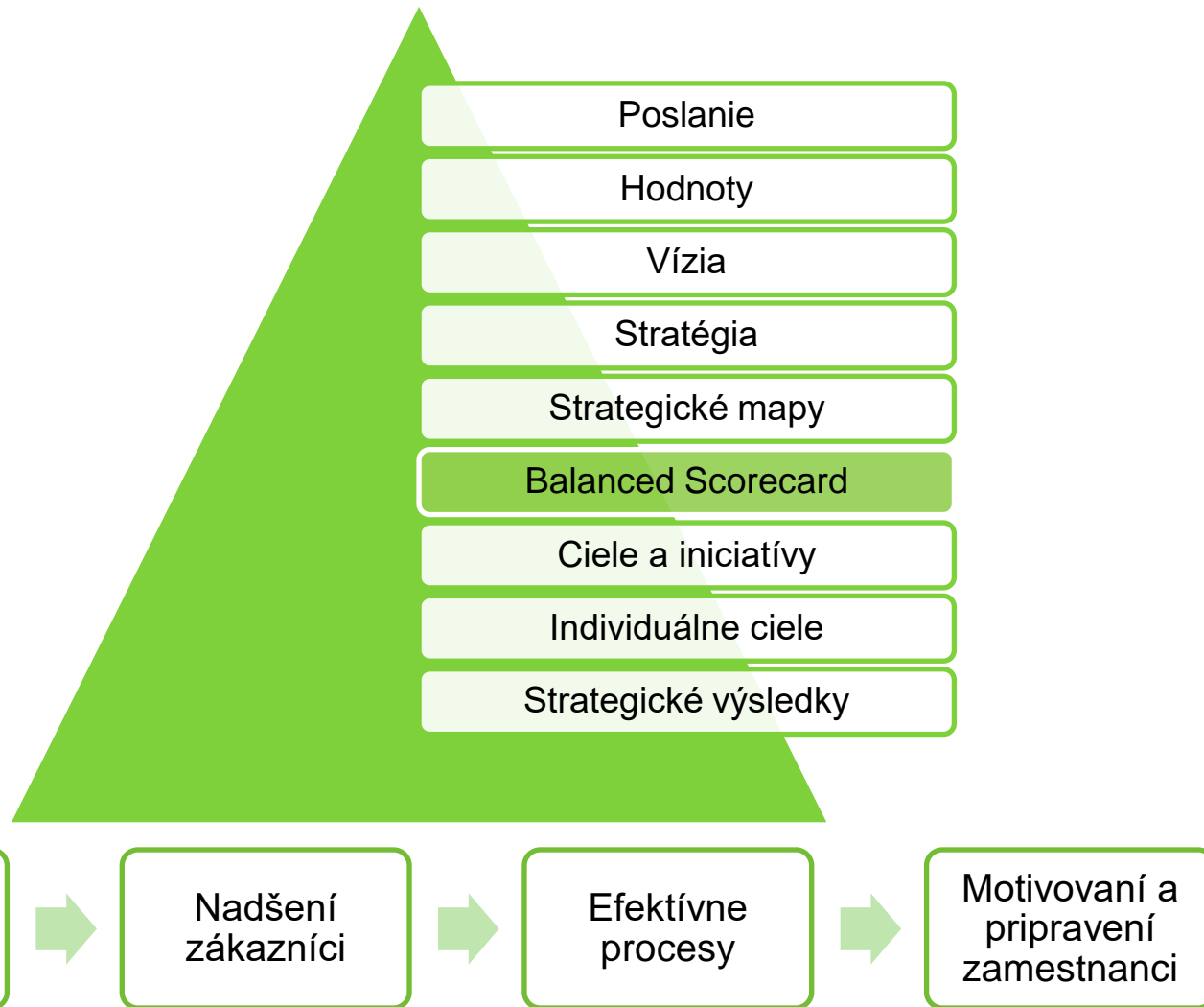
Balanced Scorecard

■ Základné otázky

- **Balanced Scorecard**: ako budeme implementovať a merať stratégiu?
- **Strategické iniciatívy**: čo musíme urobiť pre splnenie cieľov?
- **Osobné ciele**: čo musím urobiť ja?
- **Strategické výsledky**: čo chceme dosiahnuť?

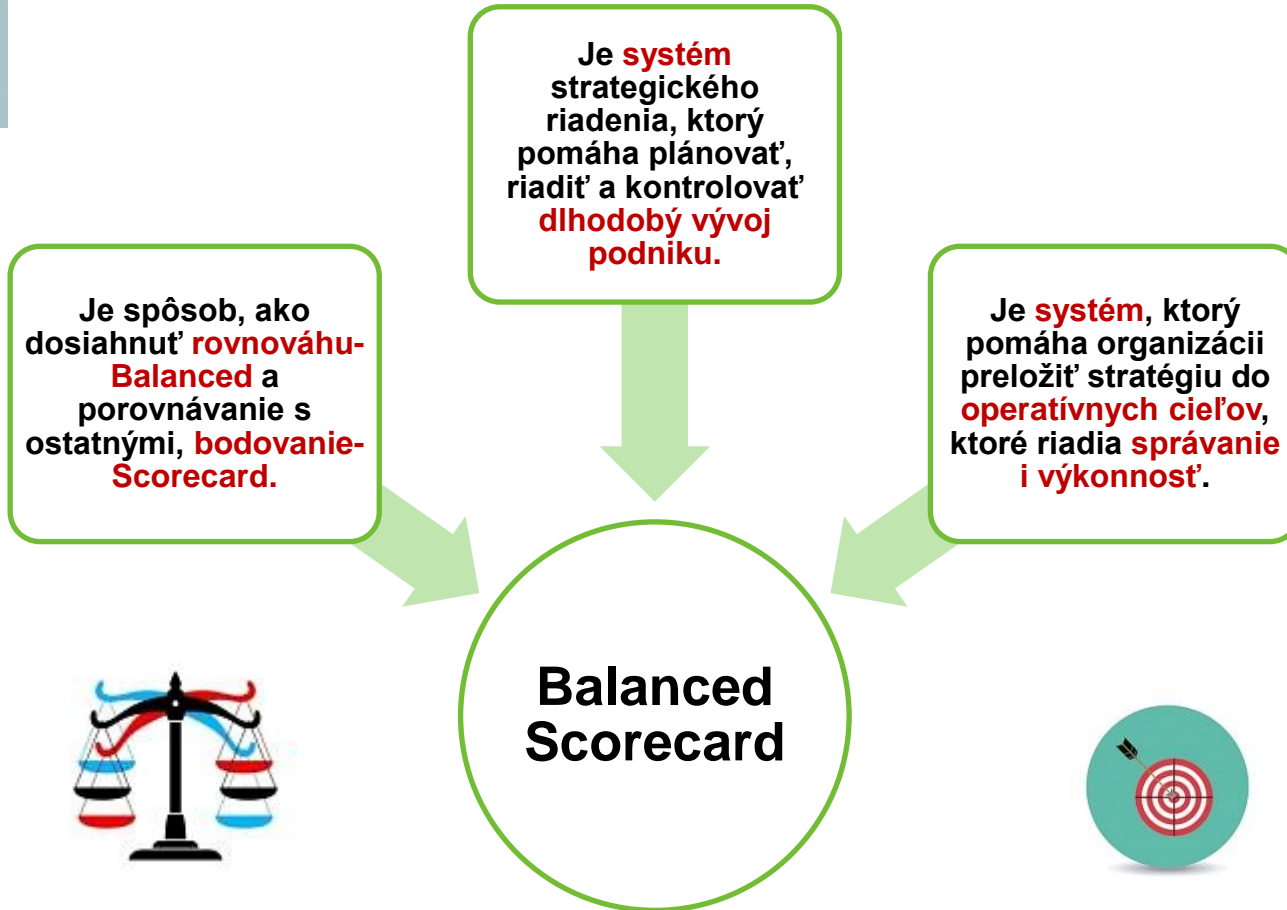


Stratégia a BSC



Zdroj: Kaplan a Norton, *The Balanced Scorecard. Translate Strategy into Action*, Boston, HBS Press, 1996

Čo je BSC?



Čo je BSC?

▪ **Balanced Scorecard**

– **Stratégia**

- Strategický manažment výkonnosti pre celú organizáciu.
- Vyjasnenie a dosiahnutie konsenzu pri formulovaní stratégie.
- Cesta, ktorá dáva do súladu organizačnú víziu s ľudskými a kapitálovými zdrojmi a každodennými operáciami.

– **Perspektívy**

- Komplexný pohľad na meranie stratégie cez 4 perspektívy.
- Cesta na vyváženie finančných a nefinančných pohľadov na výkonnosť organizácie.
- Prepojenie definovania a realizácie stratégie.



Čo je BSC?

▪ **Balanced Scorecard**

– **Ciele**

- Zladenie cieľov jednotlivých oddelení a osobných cieľov so strategickými cieľmi a so stratégiou organizácie.
- Prepojenie strategických cieľov s dlhodobými zámermi a ročnými rozpočtami.
- Transformácia stratégie do operatívnej roviny.

– **Strategické iniciatívy**

- Stanovenie strategických iniciatív.
- Zladenie strategických iniciatív.



Čo je BSC?

▪ **Balanced Scorecard**

– **Meranie výkonnosti**

- Meranie stratégie.
- Systém na zvýšenie výkonnosti.
- Sledovanie progresu vo výkonnosti organizácie.

– **Komunikácia stratégie**

- Komunikačný nástroj na komunikáciu stratégie pre všetky úrovne riadenia.

– **Spätná väzba**

- Získanie spätnej väzby pre presnejšie formulovanie stratégie.
- Vykonávanie periodických a systematických strategických revízií.



Balanced Scorecard

■ Základné otázky

– Financie

- Ako pôsobí stratégia na financie?
- Koľko nás to bude stáť?

– Zákazníci

- Akú trhovú pozíciu zaujmeme?
- Kto sú naši kľúčoví dodávatelia a zákazníci?
- Akú pridanú hodnotu prinášame?

– Interné procesy

- Ktoré procesy sú strategicky významné?
- Ktorými internými procesmi dosiahneme stratégiu?

– Učenie a rozvoj

- Aké sú schopnosti a znalosti zamestnancov?
- Ako stimulujeme rast?



Definovanie a realizácia stratégie



Definovanie stratégie



Realizácia stratégie



Ciele

■ Ciele

- Musia smerovať k **naplneniu stratégie**.
- Existujú medzi nimi **väzby príčina a následok**, ktoré vyjadrujú **postupnosť ich dosahovania**.
- Definíciou vzťahu príčina-následok medzi cieľmi je určená **časová súvislosť** medzi jednotlivými cieľmi.
- Vzťahy príčiny a následku vytvárame **zospodu nahor**.



Ukazovatele výkonnosti

- **Finančná perspektíva**
 - Ukazovatele
 - akciový podiel
 - návratnosť kapitálu (ROCE)
 - tok hotovosti-cash flow
 - likvidita
 - prevádzkový zisk (EBIT)
- **Zákaznícka perspektíva**
 - Ukazovatele
 - trhový podiel
 - spokojnosť zákazníkov
 - loajalita zákazníkov



Ukazovatele výkonnosti

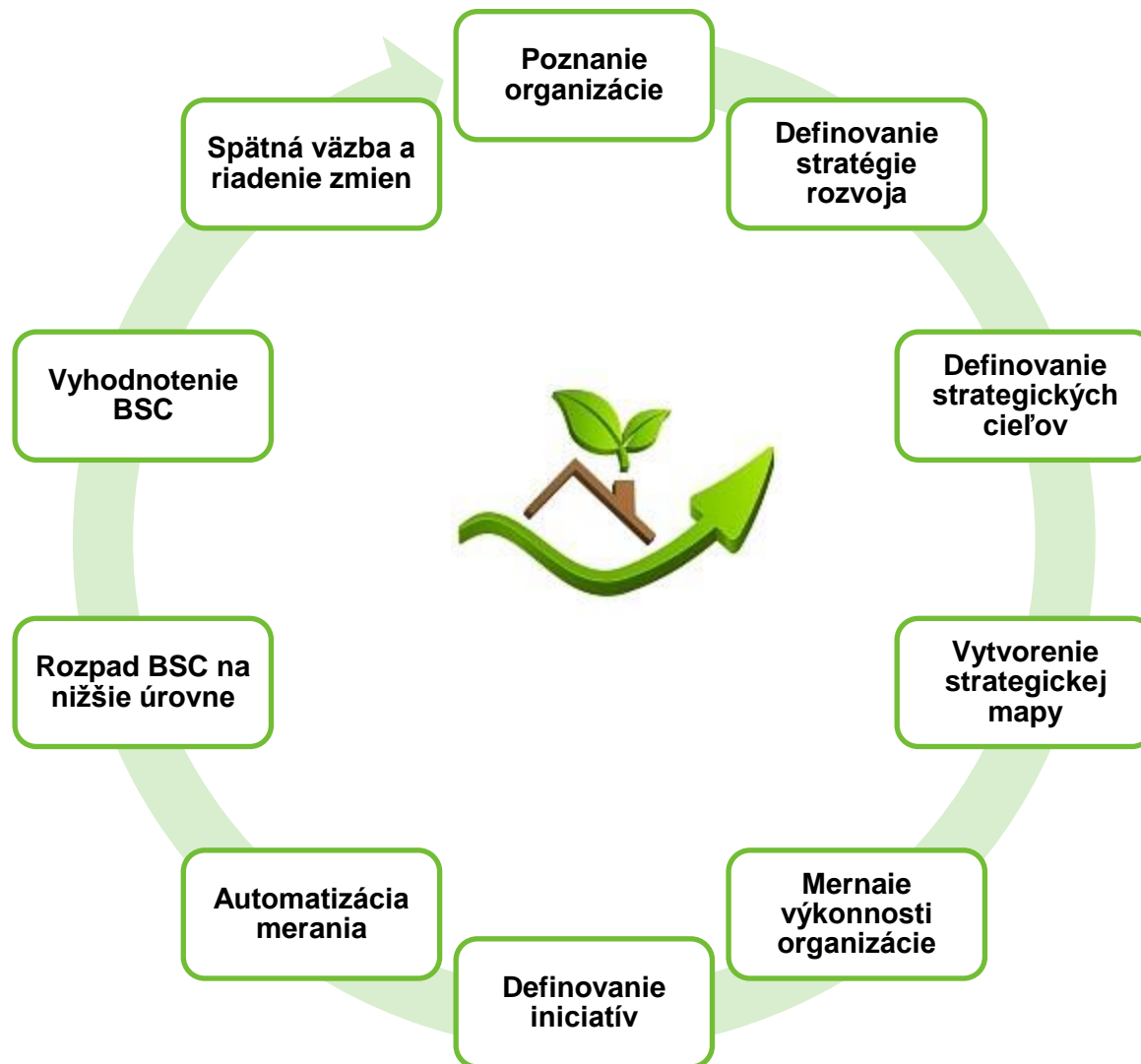
- **Perspektíva interných procesov**
 - Ukazovatele
 - produktivita práce
 - výkonnosť procesov
 - pridaná hodnota procesov
- **Perspektíva učenia a rastu**
 - Ukazovatele
 - riadenie znalostí
 - kvalita zamestnancov (vzdelanie, certifikácia)
 - spokojnosť zamestnancov (chorobnosť, fluktuácia)



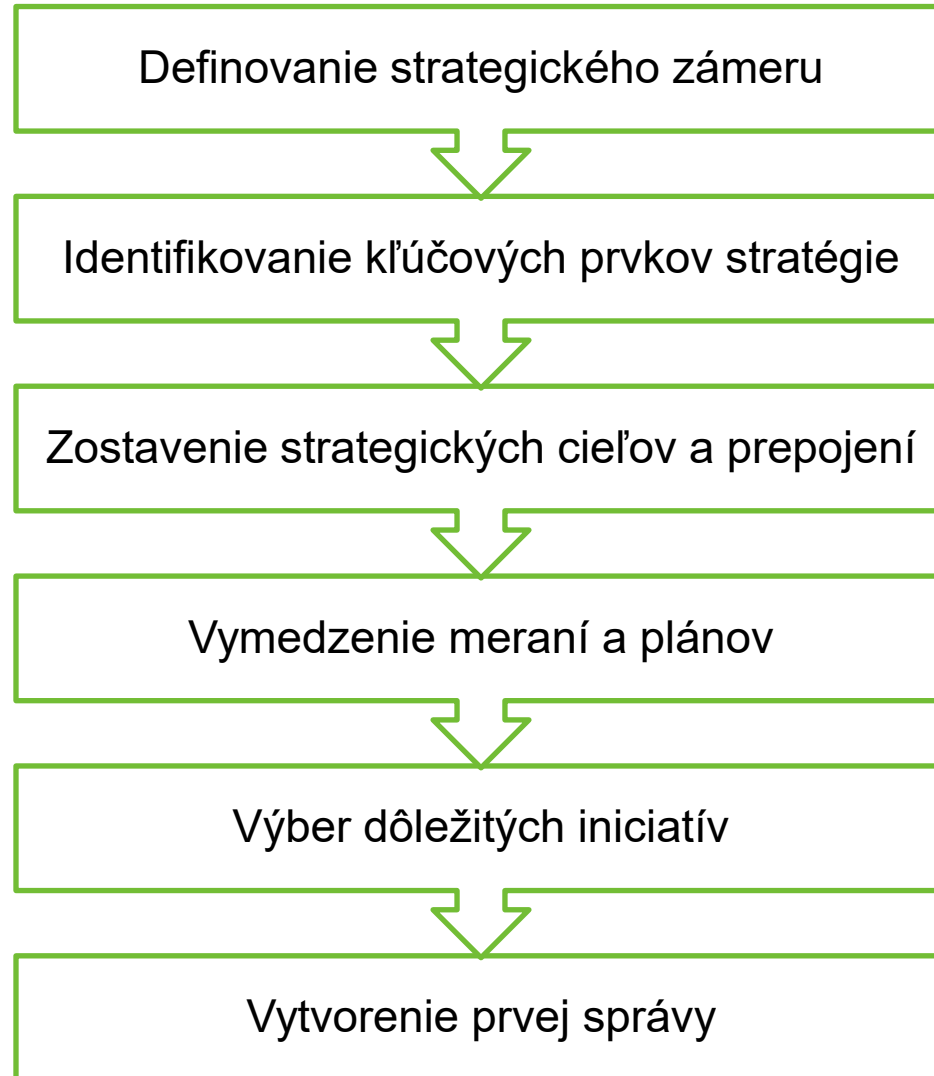
Strategické a operatívne riadenie



Metodika BSC



BSC-šest' krokov vývojového procesu



Zostavenie jednoduchého modelu BSC

- **Definícia architektúry merania**
 - 1. Úloha: Výber vhodnej podnikateľskej jednotky.
 - 2. Úloha: Určenie väzieb SBU/podnik.
- **Dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch**
 - 3. Úloha: Viesť prvé kolo rozhovorov.
 - 4. Úloha: Syntéza.
 - 5. Úloha: Workshop vrcholových manažérov: Prvé kolo.
- **Výber a návrh merítok**
 - 6. Úloha: Stretnutie skupín.
 - 7. Úloha: Workshop vrcholových manažérov: Druhé kolo.
- **Tvorba plánu implementácie**
 - 8. Úloha: Vývoj plánu implementácie.
 - 9. Úloha: Workshop vrcholových manažérov: Tretie kolo.
 - 10. Úloha: Dokončenie plánu implementácie.



Bariéry k úspešnej implementácii stratégie



Bariéra riadenia

85% výkonných tímov strávi menej ako hodinu mesačne diskutovaním o stratégii

Bariéra ľudí

25% manažérov má motiváciu k napĺňaniu celkovej stratégie

Bariéra vízie

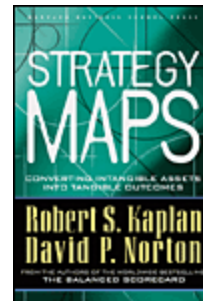
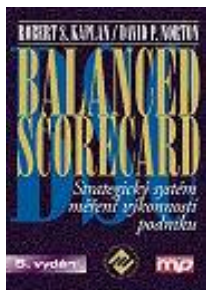
5% zamestnancov rozumie stratégii

Bariéra zdrojov

60% organizácií nemá prepojený rozpočet so stratégiou

9 z 10
spoločností
nesprávne
realizuje
stratégiu

- **Robert S. Kaplan/David P. Norton**
 - Balanced Scorecard-Strategický systém merania výkonnosti podniku
 - Alignment-systémové vyladění organizace
 - Strategické mapy
 - Efektivní systém řízení strategie
- **Horváth & Partners**
 - Balanced Scorecard v praxi



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com