

## Strategické riadenie

### Balanced Scorecard a QPR Metrics



#### Čo prináša ScoreCard?

- Stotožnenie sa zamestnancov so stratégiou a záujmami firmy/organizácie.
- Dôraz na všetky dôležité oblasti strategického riadenia – financie, zákazníci a kvalita, procesy a efektívnosť, rozvoj.
- Systematické hodnotenie kvality, výkonnosti a efektívnosti.
- Prepojenie úsilia zamestnancov na motivačný systém.
- Nenáročnosť na ovládanie a používanie – dostupnosť pre široké spektrum používateľov.

#### Aké sú prínosy?

- Možnosť oponentúry súčasných strategických predstáv.
- Stanovenie realistických strategických cieľov vo všetkých dôležitých strategických oblastiach.
- Komunikovanie a spolupráca strategických cieľov so zamestnancami. To prinesie stotožnenie sa zamestnancov s firemnou stratégiou.
- Vytvorenie strategického kontrolingu – spôsobu merania dosahovaných strategických cieľov.
- Prepojenie strategických cieľov s motivačným systémom.

**Špecifikácia správnej stratégie a určenie cieľov vo všetkých strategicky dôležitých oblastiach je základným predpokladom úspechu akejkoľvek snahy o reštrukturalizáciu firmy/organizácie a jej následného riadenia. Ak je stratégia aj správne komunikovaná, vytvára výborné východisko pre motivačný systém, ktorý zameriava úsilie každého zamestnanca na spoločné ciele.**

Metóda **Balanced Scorecard** (BSC) sa už viac rokov s úspechom používa v oblasti riadenia výkonnosti organizácií. Jednou z najväčších predností BSC je vzájomné previazanie strategickú a prevádzkovú úroveň riadenia prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych výkonnostných indikátorov spadajúcich do jednej zo štyroch oblastí (perspektív) : financie, zákazníci, interné procesy, učenie sa a rast.

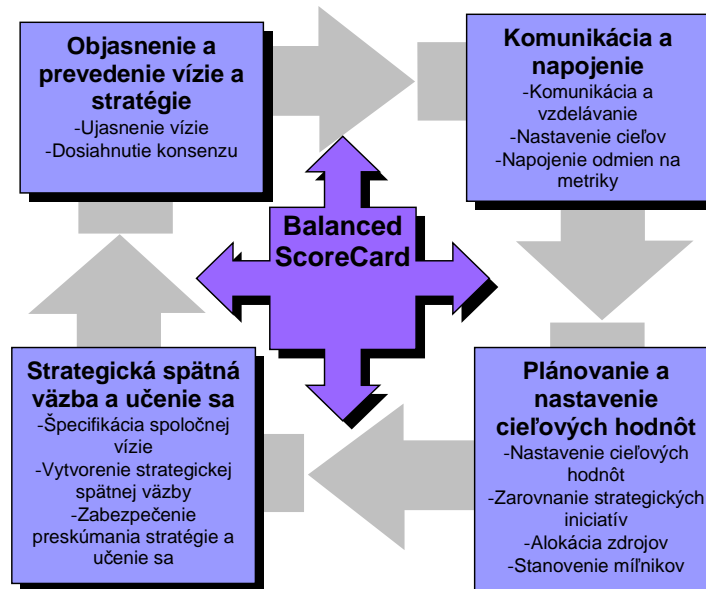
BSC pritom nemá podobu statického vymenovania výkonnostných indikátorov. Uplatnenie nachádza v popise, implementácii a následnom riadení stratégie na všetkých úrovniach organizácie. Dôraz sa kladie na previazanie cieľov, mierok a iniciatív (akcií a projektov) s poslaním, víziou a stratégiou celej organizácie.

Vzhľadom na strategický význam informácií z BSC modelu pre úspešné fungovanie organizácie je nevyhnutné, aby pre implementáciu bolo použité technologicky robustné a stabilné prostredie. Kancelárske aplikácie, ktoré sa v mnohých prípadoch pre tieto účely používajú, tieto požiadavky nespĺňujú a nemôžu garantovať bezpečný, včasný a administratívne nenáročný prístup ku kľúčovým informáciám o fungovaní organizácie. Prostredie spĺňajúce vyššie uvedené požiadavky ešte nemusí nutne znamenať zložitý, príliš robustný a nekomfortný informačný systém. Práve naopak. Najvhodnejší je taký systém, ktorý kombinuje technologickú robustnosť s jednoduchým používateľským ovládaním a komfortom - teda, že je treba zaistiť bezpečné uloženie údajov na jednej strane a zároveň ich pomerne jednoduché a prehľadné zobrazenie v požadovanom kontexte na druhej strane.

Je pomerne známe, že najväčším problémom, prečo mnohé organizácie a podniky nedokážu úspešne realizovať svoje stratégie, je podcenenie významu vzájomnej komunikácie a previazania stanovených cieľov až do úrovne realizačných akcií a projektov. Požiadavky na vlastnosti optimálneho systému BSC sa tak rozširujú o dôraz na komunikačné, realizačné a integračné možnosti s maximálnym využitím technológie intranetu/internetu. Riešenie od EDEN CONSULTING preto nie je zamerané len na vytvorenie modelu BSC. Dôležitou súčasťou riešenia je vybudovanie personalizovaného strategického portálu na intranete. Personalizácia v tomto kontexte znamená automatické, proaktívne sprístupňovanie informácií o vašej stratégii, strategických cieľoch, kritických faktoroch úspešnosti, kľúčových výkonnostných indikátorov, realizačných plánov a súvisiacou dokumentáciou, na ktorých je pracovník, prihlásený k portálu, primárne zainteresovaný.

Metodika Balanced ScoreCard (BSC) prevádza misiu a stratégiu do cieľov a ich metrik (ukazovateľov), ktoré sú zaradené do štyroch rôznych skupín - perspektív - finančnej, zákazníckej, internej/procesnej a učenia a rastu. BSC poskytuje rámec a jazyk pre komunikáciu misie a stratégie. Používa sa najmä na to, aby pracovníci a zamestnanci boli informovaní o aktivátoroch, ktoré ovplyvňujú terajší a budúci úspech.

Základnú štruktúru procesu je možné zjednodušiť popísať nasledovne :



V uvedenej metodike sú popísané štyri príčiny vedúce k neúspešnej implementácii podnikovej stratégie :

1. Vízia a stratégia sú všeobecne nerealizovateľné, nemerateľné či nerealistické - neexistuje zhoda ako vízie dosiahnuť, alebo, ako ju štrukturalizovať do podnikových cieľov, prípadne, rozklad je prevedený nesprávne.
2. Stratégia nie je dopracovaná na ciele pre strediská/oddelenia, skupiny, jednotlivcov - výkony stredísk/oddelení (podľa organizačnej štruktúry podniku/organizácie). Stratégia je odtrhnutá od reality manažérskeho (takticko-operatívneho) riadenia.
3. Stratégia nie je zviazaná s dlhodobými a krátkodobými alokáciami podnikových zdrojov.
4. Absencia spätnej väzby, prípadne nesprávne implementovaná spätná väzba, ktorá necharakterizuje strategické zámery, ale len taktické.

Tvorba firemnej stratégie a jej rozpracovanie do strategických perspektív vychádza z metodiky Balanced Scorecard, ktorá môže byť podporená aj špecializovaným softvérom **QPR Metrics** a jeho štandardným prepojením s informačným systémom firmy/organizácie a jeho databázami.

**Skupina produktov QPR pre manažment firiem/organizácií je špičkový sw produkt svetovej kvality, navrhnutý pre podporu zvyšovania kvality služieb, zvyšovania efektívnosti a zlepšovania celkovej úrovne riadenia firiem/organizácií.**

Skupina produktov QPR slúži ako podpora pre strategické riadenie, transformovanie požiadaviek zákazníkov na nižšie úrovne riadenia, optimalizáciu procesov a nastavenie zodpovedností a kompetencií, sledovanie nákladov na procesy, produkty, služby, zákazníkov, priebežné meranie výkonnosti a efektívnosti procesov a vytvorenie vnútorného ekonomického tlaku na kvalitu a efektívnosť. V prepojení na motivačný systém umožňuje taktiež riadiť úsilie zamestnancov a zapojiť ľudí do procesu trvalého zlepšovania firmy. QPR taktiež slúži ako nástroj pre tvorbu dokumentácie systému manažérstva kvality ISO 9001:2008.

Zavedením strategického riadenia na báze ScoreCard a nástrojov QPR, manažment firiem/organizácií získava silný nástroj pre:

- nasmerovanie úsilia zamestnancov na spoločné ciele,
- trvalé zlepšovanie fungovania firmy/organizácie,
- zvyšovanie kvality a efektívnosti firmy/organizácie.

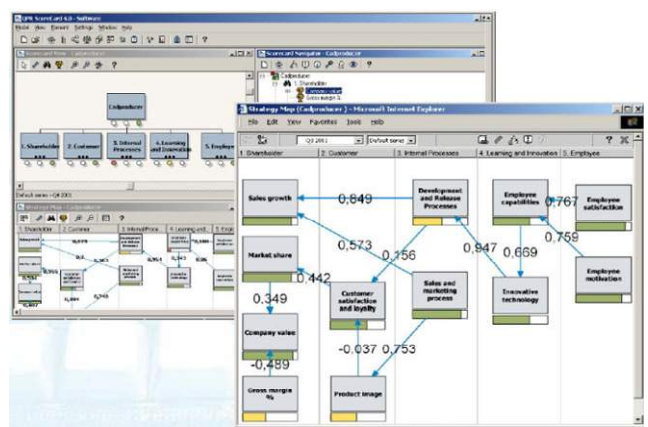
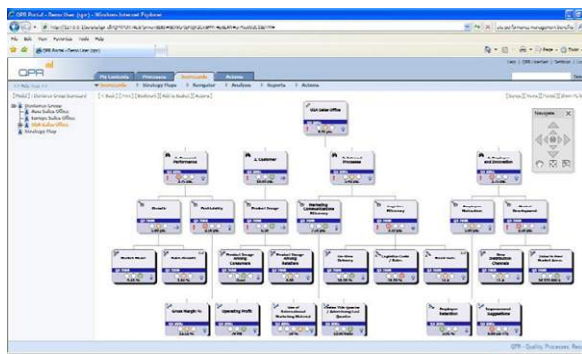
## QPR Metrics



**QPR Metrics** je výkonný a ľahko ovládateľný nástroj, ktorý pomáha premeniť víziu a stratégiu firmy do reality prostredníctvom definovania a sledovania kľúčových finančných, ale aj nefinančných ukazovateľov výkonnosti a ich transformácii do akčných plánov firmy/organizácie.

### Jednoduché ovládanie, prehľadnosť a prispôbitelnosť nástroja

QPR Metrics disponuje jednoduchým ovládaním, čo je nevyhnutný predpoklad, aby nástroj mohol byť používaný na všetkých úrovniach riadenia organizácie. S jednoduchým ovládaním nástroja súvisí možnosť ľahkej interpretácie vytváraných diagramov, akými sú scorecard alebo strategické mapy. To je umožnené rozsiahlymi možnosťami nástroja pre prispôbitie škály používaných objektov v závislosti od špecifických potrieb organizácie. Jednoduché ovládanie spolu s ľahkou prispôbitelnosťou nástroja umožňujú pomerne rýchle zavedenie nástroja do každodennej praxe organizácie.



### Technologická robustnosť a otvorenosť nástroja

QPR Metrics je špecializovaný nástroj pre podporu strategického riadenia. Mnohé Balanced ScoreCard (BSC) systémy sú založené na použití pera a papiera či kancelárskych aplikácií, akými sú napríklad Microsoft Excel. Hoci je na prvý pohľad ľahké takéto systémy implementovať, sú s nimi spojené značné náklady na prevádzkovanie a údržbu. Ďalším problémom týchto manuálnych alebo poloautomatických systémov býva nedostatočná výkonnosť pri práci s veľkým objemom údajov a slabá komplexnosť, ktorú prístup ScoreCard vyžaduje. Otvorenosť nástroja je významná najmä pre zaistenie automatizovaného importu aktuálnych hodnôt sledovaných mierok z dostupných zdrojov údajov (prevádzkových systémov a databáz). Požiadavka na spoľahlivosť a neustálu dostupnosť a aktuálnosť systémov toho typu vedie k preferovaniu technologicky robustných a zároveň ľahko aplikovateľných nástrojov.

### Scorecard diagramy

QPR Metrics ponúka základný pohľad na stratégiu organizácie vo forme scorecard diagramu v tvare hierarchického stromu. Strom znázorňuje jednotlivé perspektívy, hlavné a čiastkové strategické ciele, tak aj definované strategické mierky s indikátormi ich aktuálneho stavu. Indikátory môžu byť zobrazené v niekoľkých vizuálnych formách, napr. ako obdoba semaforov, meracích prístrojov či vo forme rôznych symbolov (napr. usmievajúcej sa alebo zamračenej tváre). Štruktúra scorecard diagramov je plne prispôbitelná zvyklostiam a požiadavkám organizácie a je tak možné do nich zahrnúť napríklad definíciu poslania, vízie, alebo kľúčové faktory úspechu organizácie.

### Strategické mapy - pochopenie súvislosti

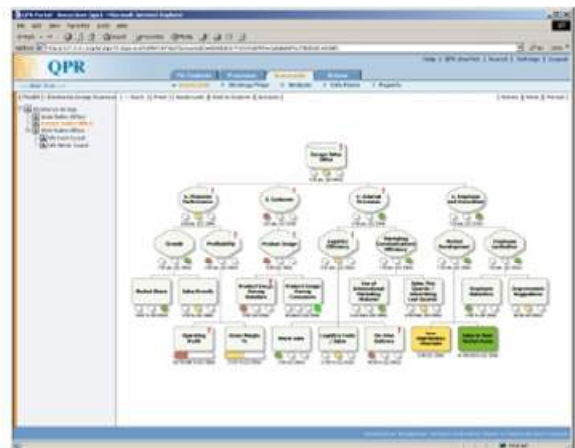
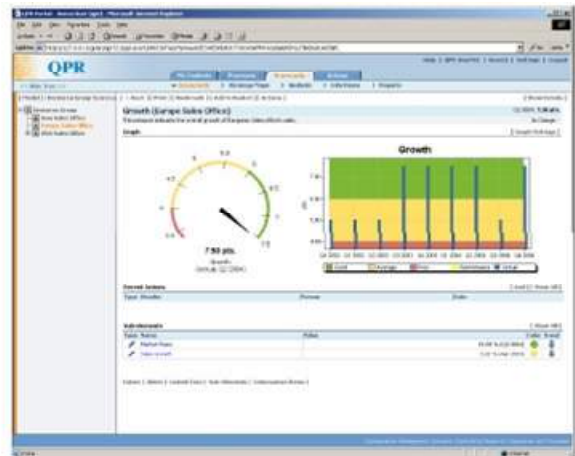
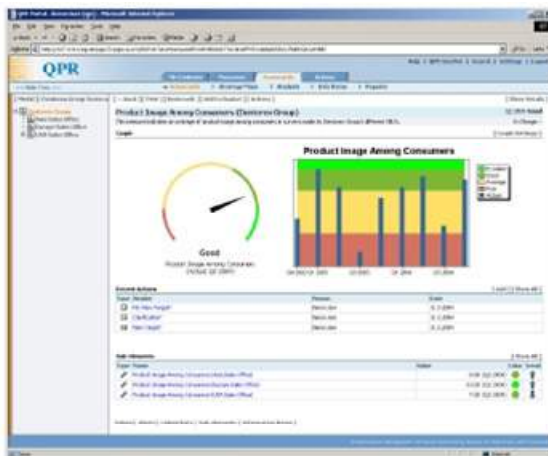
QPR Metrics zahŕňa aparát strategických máp, umožňujúcich zvažovať vzájomné vzťahy príčin a následkov medzi jednotlivými čiastkovými objektmi scorecard (napríklad strategickými cieľmi, kľúčovými faktormi úspechu alebo mierok). Tento prístup ľuďom umožňuje "porozumieť" stratégii, ako jedna oblasť (napríklad cieľ alebo mierka) ovplyvňuje iné oblasti. Tvorba strategických máp pomáha ľuďom pochopiť vzájomné súvislosti. Nástroj tiež na základe dlhodobého (historicky) zhromažďovaných údajov vypočítava tzv. korelačný faktor medzi jednotlivými objektmi scorecard a umožňuje tak priebežne overovať korektnosť predpokladov alebo odhadov o príčinách a ich následkov.

### Trendy vo vývoji strategických mierok

QPR Metrics disponuje tiež grafickým znázornením historického vývoja hodnôt jednotlivých mierok vo forme History Chart. Ide najmä o vizualizáciu smerov (trendov) vývoja aktuálnych hodnôt sledovaných mierok. Na grafoch však je možné sledovať tiež vývoj cieľových (Target) a alarmujúcich (Alarm) hodnôt zohľadňujúcich ambiciózne tendencie organizácie, zamerané na neustále zlepšovanie efektívnosti a výkonnosti. Zabudované systémy ohlasovania, najčastejšie prostredníctvom elektronickej pošty, umožňujú predchádzať najrôznejším opomenutiam (napríklad nevyplnenie požadovaných aktuálnych hodnôt mierok) alebo prehliadnutiam (napríklad upozornenie na nové dostupné, či modifikované informácie).

### Akčné plány a komentáre

QPR Metrics umožňuje rozpracovať strategické ciele do podoby praktických akcií prostredníctvom akčných plánov. Akčný plán je možné definovať pre každý objekt scorecard (napríklad cieľ alebo miera) spolu s určením termínu a priradením pracovníka zodpovedného za jeho realizáciu. Zodpovedný pracovník je o tejto skutočnosti aktívne informovaný prostredníctvom intranetu alebo internetu. Súčasťou akčných plánov môžu byť tiež odkazy na ľubovoľné súbory či aplikácie, potrebné k prevedeniu akcie. Jedným z najvýznamnejších prínosov implementácie nástroja je zlepšenie vzájomnej komunikácie medzi pracovníkmi na všetkých riadiacich a prevádzkových úrovniach organizácie. Každý pracovník má možnosť vyjadriť svoj názor k akémukoľvek objektu stratégie (napríklad k stanovenému cieľu, k priebehu realizácie akčného plánu, či k aktuálnemu vývoju mierok) prostredníctvom pripojenia svojich vlastných komentárov. Takto je možné aktívne zapojiť každého pracovníka do formulovania, napĺňania a priebežného revidovania stratégie organizácie.



### Dynamická publikácia scorecard na intranet/internet a personalizácia údajov

QPR Metrics umožňuje všetkým pracovníkom organizácie prostredníctvom intranetu či internetu rýchly personalizovaný prístup ku všetkým relevantným objektom stratégie, za ktoré zodpovedajú (napr. ciele, mierky, akčné plány), resp. na ktorých sú zainteresovaní. Dynamicky generované webové stránky zaisťujú neustále aktuálne informácie a zabraňujú tak prevádzanie nesprávnych rozhodnutí založených na zastaranych informáciách. Z prostredia intranetu či internetu je možné kedykoľvek otvoriť potrebný súbor, či spustiť používanú aplikáciu. Vzhľad webových stránok je možné konfigurovať tak, že je možné ich plne začleniť do aktuálneho prostredia intranetu organizácie.

Na QPR Metrics nadväzuje oblasť modelovania firemných procesov, podporená u riešenia QPR nástrojom **QPR Process Designer**.

EDEN CONSULTING spol. s r.o., e-mail : info@edenconsulting.sk, www.edenconsulting.sk, www.edenconsulting.eu  
poštový kontakt : Borodáčova 13, 821 03 Bratislava, kancelária : Vajnorská 136, Bratislava

EDEN CONSULTING a logo sú registrované ochranné známky spoločnosti EDEN CONSULTING. Názvy ostatných produktov, firiem a pod., použité v tomto dokumente, môžu byť ochrannými značkami, alebo registrovanými ochrannými značkami príslušných vlastníkov.