



## IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE SO SYSTÉMOM

**René Fučela\* - Petra Kinzlová<sup>+</sup>**

V uplynulých rokoch boli zaznamenané zaujímavé pokroky v manažmente podnikov, ktoré implementovali metódu Balanced Scorecard prípadne iné metódy strategického manažmentu. Napriek týmto úspechom však stále existujú nedostatky v riadení podnikov, obzvlášť v postupnej implementácii stratégie. Dozorné rady a vedenia spoločností majú spravidla dobré predstavy o tom, čo by sa v podniku malo dosiahnuť v najbližších rokoch. Tiež sa často stáva, že tieto predstavy ostávajú len na úrovni najvyššej úrovne riadenia vo forme vízií ako nerealizované napísané stratégie. To však nepostačuje ako základ pre strategickú komunikáciu. Úspešná implementácia stratégie si na jednej strane vyžaduje systematickú konkretizáciu cieľov a stratégií pre všetky ciele a úrovne podniku a na druhej strane tiež systematické plnenie krokov cieľa nielen u operatívnych cieľov. To je vyriešené plnením finančných cieľov ako aj strategických cieľov, ktoré sú najčastejšie vyjadrené verbálnymi opismi želaných cieľov.

### Požiadavky na systém vedenia

#### a. úplný prístup

Úplný prístup je jedným z najdôležitejších kritérií. Metódy, ktoré sa dajú obsiahnuť len čiastkovými oblasťami vedenia a riadenia, nedokážu vyriešiť problém, aj keď vedú v svojich čiastkových oblastiach k zlepšeniam. Obzvlášť metódy, ktoré sa zaoberajú len meraním a vyhodnocovaním čísel, nepostačujú.

#### b. integračný prístup

Nové riadiace systémy vznikajú veľmi zriedka na zelenej lúke. Doterajšie metódy manažmentu a systémy čísel musia byť preto zmysluplne prepojené.

#### c. motivačné komponenty

Ľudia chcú ísť vpred s podnikom. To sa darí najlepšie, keď systém, ktorý sa zavádza, ponúka pre všetkých manažérov a pracovníkov prehľadné výhody. O jednotlivých krokoch sa musí hovoriť a už prvé kroky musia priniesť každému užívateľovi úspechy. Motivácia vzniká, pokiaľ stimulačný systém zohľadňuje individuálny výkonnostný prínos zlepšenia procesov

---

\* Ing. René Fučela, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, fax: 041/ 5655 615, e-mail: rene.fucela@fpedas.utc.sk

<sup>+</sup> Ing. Petra Kinzlová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3145, fax: 041/ 5655 615, e-mail: petra.kinzlova@fpedas.utc.sk

a pokiaľ sa neobmedzuje na finančné ciele, ktoré sú podriadené bilančnej politike. K tomu však patrí jasnosť cieľov a ich pochopiteľnosť ako aj jasne ohraničená zodpovednosť za ciele.

#### d. počítačová podpora

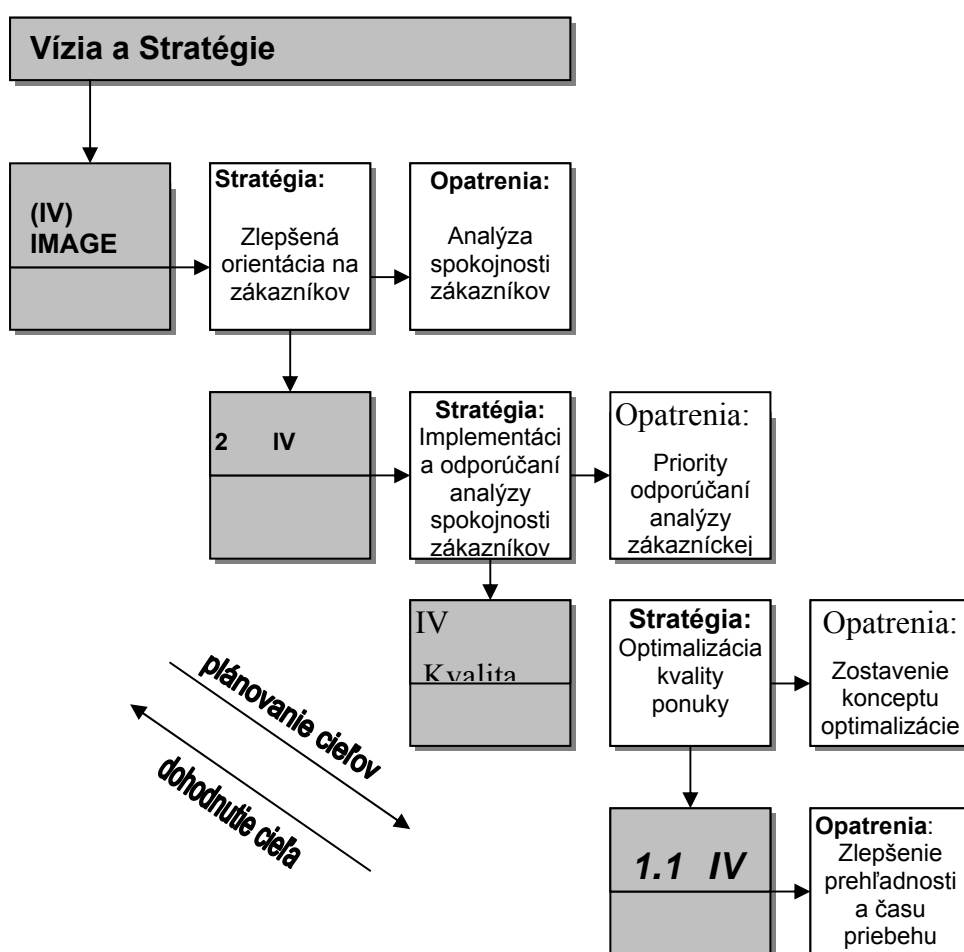
Komplexné úlohy sú ľahšie dosiahnuteľné počítačovou podporou. Nikto dnes neakceptuje hŕby papierov. Dvojitej práci sa musí zabrániť a výsledky musia byť k dispozícii rýchlo a všetkým oprávneným používateľom.

#### e. pragmatický a otvorený prístup

Riadiaci systém musí byť aplikovateľný postupne. Ľudia sa nemenia zo dňa na deň. Organizácie potrebujú čas pre prispôbenie sa. Musí byť možné aj ďalšie rozšírenie bez toho, aby bolo nutné meniť metódu.

#### f. premyslená metodika

Ovládanie komplexnosti všetkých strategických elementov, možnosť zoskupovania a zhrňovania cieľov a postupov, pripravenosť pochopiteľných metód pre kvalitatívne ciele, zapojenie a odsúhlasenie všetkých cieľov, ako aj strategických ako aj operatívnych a normatívnych cieľov sú dôležitými faktormi novej metodiky.



**Obrázok 1:** Príklad pre zakotvenie cieľov „stratégií a opatrení v cieľových kaskádach“

**g. organizačné prispôsobenie sa**

Organizačné štruktúry sú málokedy v ideálnom stave pre implementáciu stratégie a pre strategický kontroling. Najčastejšie sú ovplyvňované preferenciami riadiacich osôb posledných rokov. Z hľadiska strategického vývoja je vhodnou cestou mapovanie existujúcich štruktúr, ktorý sa pretransformuje na vhodný model. Ďalší krok úspešného implementovania stratégie sa podarí len vtedy, pokiaľ sa zavedú skutočné zmeny v organizačnej štruktúre.

Jedným z problémov starých štruktúr je pokrývanie jednou osobou viacero rozličných úloh. Toto platí predovšetkým v úlohe ľudí zodpovedných za procesy. Pri prístupe orientovanom na ciele je hneď jasné, či sa dajú ciele týchto úloh navzájom zosúladiť, alebo či si úplne odporujú. Pokiaľ by to bol tento prípad, tak by to viedlo k nevyriešiteľným problémom. Riadiaca osoba musí svoju pozornosť venovať rozličným osobám, stráca svoju energiu v riešení týchto konfliktov a nachádza len nedostatočné kompromisy. Úloha zodpovedných osôb za procesy si vyžaduje myslenie v kontinuálnych zmenách procesu. Kreatívny dialóg vzniká, pokiaľ rôzne osoby zaujmú určité úlohy.

Implementácia stratégie je v jadre neustáleho presadzovania zmien v podniku. Celý podnik sa musí zmeniť, aby sa dosiahli v podniku lepšie výsledky v zmysle stratégie. Aby došlo k týmto zmenám, musia vysielatelia impulzov a implementátori spolupracovať. Iba ak prichádzajú neustále impulzy z vonku, od trhu, od zákazníkov a podnik ich prijme a implementuje, iba tak je možné, aby sa podnik ďalej rozvíjal. Vo väčšine podnikov nie sú úlohy vysielateľov impulzov a príjemcov impulzov rovnomerne zastúpení. Dynamické prostredie prináša tento model na svoje hranice. Každý impulz si vyžaduje koncepcionálnosť a tiež monitoring.

Postup projektov a opatrení v klasickej líniovej organizácii nie je úmyslom, ale výsledkom chýbajúceho času a energie v danej organizácii. Úloha vysielateľov impulzov vyžaduje intenzívne skúmanie do detailov. Na jednej strane je to trh a zákazníci a na druhej sú to procesy v podniku. Nestačí však len vypracovať ciele a vysloviť výzvy, ale tieto musia preniknúť a prebojovať do celej organizácie prostredníctvom prispenia vedenia i každého zamestnanca v organizácii. Toto všetko si však vyžaduje dostatok zdrojov. Pri presnejšej analýze sa ukazuje, že spolupráca má jednu nevýhodu, že na jednej veci sa nepracuje koncentrovane dostatočne dlho. Toto vedie k neproduktívnosti, pretože sa stále opakuje zapracovávanie a to vždy vedie k rovnakej veci. Tento pílový efekt tvorí vo veľa prípadoch až 30% ročného pracovného času procesných a projektových manažérov. Prispôbosené štruktúry organizácií a vedení sú predpokladom vytrvalej implementácie stratégie a sú časťou „novej infraštruktúry“ pre cieľovo orientovaný systém riadenia.

**Kľúčové úlohy zmien**

Skúsenosti ukazujú, že väčšina podnikov neberie dostatočne vážne typické a dôležité úlohy obchodných trhov a procesov. Podstatnou úlohou ľudí zodpovedných za obchodné procesy je, aby zachytili impulzy od trhu a zákazníkov a tieto ďalej poskytli podniku, kde by mohli byť ďalej implementované do procesov. Pritom sa musia venovať implementácii s ľuďmi zodpovednými za rozvoj organizácie a dohodnúť s nimi ďalšie napredovanie, ktoré sa musí dodržiavať. S takýmto porozumením úloh spojené s vhodným obsadením pracovných pozícií, kde sú v súlade zodpovednosť, povolanosť a kompetencie, je možné dosiahnuť potrebnú zmenu, ktorá je v podniku pevne zakotvená. Pre jednotlivé zmeny musia byť určené zodpovedné osoby, pretože inak kontinuálne zlepšovanie procesov nie je možné. Z pohľadu strategického kontrolingu pôsobí jasné stanovenie zodpovedností veľmi pozitívne. Určenie

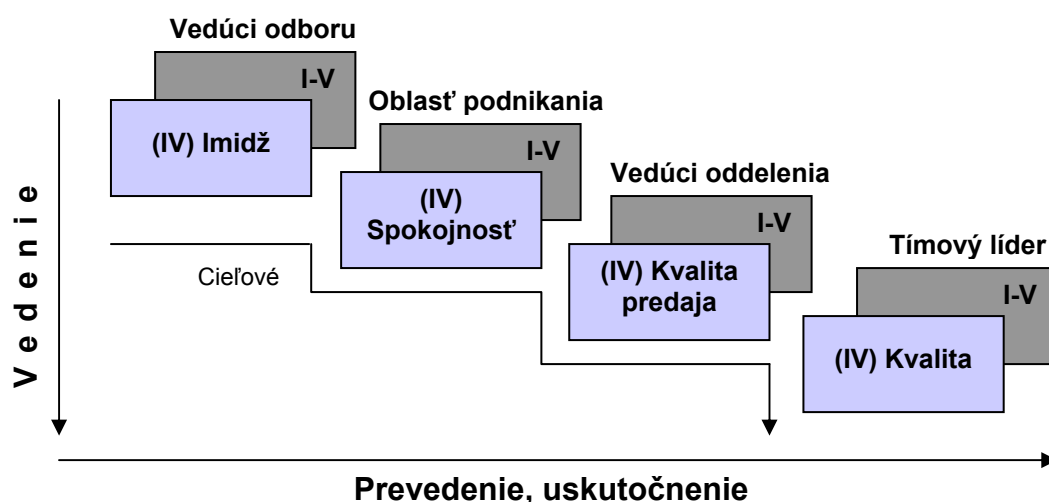
Ľudí zodpovedných za obchodné prostredie a procesy a ich podpora prostredníctvom vedenia je dôležitou súčasťou „novej infraštruktúry“.

### Priradenie cieľov

Konkrétne obsahy cieľov musia byť zosúladené s jednotlivými úlohami a ich strategickými perspektívami. Matica vedenia musí zohľadniť vzor správania, ktoré vyplýva zo súhry úloh, stratégie a vlastníctva. Týmto sa dokáže prakticky zabrániť konfliktom cieľov. Strategické konflikty ako základ kreatívnych diskusií sa dokážu týmto cielene iniciovať. V realite existuje v podniku veľa divergentných cieľov. Jednou z podstatných výziev je, aby sa našla štruktúra, ktorá umožňuje v praxi zoskupovanie a zhrňovanie úloh pod zohľadnením súvislostí spolupôsobenia. Vyhodnotenie jednotlivých cieľov podniku ukázalo, že všetky strategické ciele môžeme zaradiť do 5 základných kategórií:

1. Kompetencie: schopnosti a zručnosti...
2. Účinnosť: transparentia výkonnostných procesov a zdrojov...
3. Rast. Vyčerpanie trhov...
4. Imidž: spokojnosť zákazníkov a zamestnancov, kvalita...
5. Nezávislosť: bezpečie, riziko procesov...

K tomuto treba ešte pripočítať nadradené projektové ciele. Klasifikácia cieľov do týchto kategórií a výstavba cieľových kaskád s nasledujúcim delením na oblasti a podnikové úrovne umožňuje vyvinúť úplnú štruktúru pre strategické ciele. Táto komplexná štruktúra ponúka rámec pre konkrétnu štruktúru cieľov podniku. Týmto spôsobom sa vytvorí prehľadná schéma pre všetky ciele pre jednotlivé úrovne podniku, na ktorých základoch je potom možné stavať konkrétny systém cieľov podniku. Iba takáto jasná štruktúra umožňuje vytvoriť komplexnú súvislosť medzi príčinou a účinkom cieľov, stratégií a opatrení. V praxi sa v ďalšom kroku rozvíjajú cieľové kaskády základnej schémy, potom sa individuálne pre každý podnik prispôbia a vyplnia podľa individuálnych špecifik a okolností a tiež stratégií. Výhodou je tiež zredukovanie námahy a času pre jednotlivé efekty.



**Obrázok 2:** Schéma kaskády cieľov

### **Systematizácia cieľových typov**

Použiteľné údaje nám musia dávať informácie o plnení cieľov, ako napríklad či výška obratu k určitému časovému bodu dosiahla stanovený cieľ. V rámci kontroly cieľov prostredníctvom zozbieraných údajov sa rozhoduje o neskorých a skorých indikátoroch. U skorých indikátorov sa vychádza z toho, že vývoj priamo alebo nepriamo ovplyvňuje neskoré indikátory. Klasickým príkladom je stav zákaziek, z vývoja ktorého dokážeme odvodiť predbežný vývoj obratu. Čo však ovplyvňuje skoré indikátory? Čo je treba dosiahnuť, aby sa skoré indikátory vyvíjali podľa želaní?

### **Príčiny**

Najskôr je treba nájsť ovplyvňujúce faktory, ktorých stav a vývoj stále ovplyvňuje ciele. U cieľov môžeme rozlišovať medzi operatívnymi a strategickými. Strategické ciele sú typickými zmenami stavov, operatívne ciele sú reprezentované finančnými ukazovateľmi. Strategické ciele sa zaoberajú príčinami, operatívne ciele následkami. Tieto zmeny stavov sa nedajú merať jednoduchými finančnými ukazovateľmi. Stav predstavuje vo veľa procesoch centrálnu príčinu pre chyby a náklady na reklamácie. Účinok sa musí merať finančne vtedy, ale stav ako ovplyvňujúci faktor úspechu sa nemôže merať finančne. Príkladom môže byť výpoveď, že výroba plošných spojov je o 10tis eur čistejšia ako operačná sála a o 15tis eur čistejšia ako opravovňa áut. Tu existuje však jednoznačná súvislosť medzi hygienou na operačnej sále a kvótou úmrtnosti, čo sa dá dokázať. Týmto môžeme povedať, že je definovateľný dobrý a zlý stav hygieny. Následne môžeme povedať, že zmena stavu A „nehygienický“ na stav B „hygienický“ môžeme na základe kritérií objektívne vyhodnotiť a tým aj merať.

### **Inovatívne meranie kvalitatívnych cieľov**

Cieľ musí najskôr opisovať budúci žiadaný stav konkrétneho objektu. Pre každý cieľ potrebujeme východiskový stav resp. východiskovú hodnotu a cieľový stav resp. konečný stav a tiež časový bod, ku ktorému sa má cieľ dosiahnuť. Pre operatívne ciele, ktoré sa dajú merať číslami, to nepredstavuje problém. Iné je to však pre strategické ciele, pre ktoré neexistujú strategické ciele. Tu je potreba nových inovatívnych metód, ktoré umožňujú meranie tiež kvalitatívnych cieľov. Toto sa dá dosiahnuť štruktúrovaným určením cieľových stavov a cieľových profilov.

V profile stavu sa musí opísať osobný cieľ kompetencií zamestnancov prostredníctvom stavu cieľov. Pri zostrojení profilu stavov sa najskôr musí hľadať 3-5 najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú kompetencie a charakterizuje ich stav v jednotlivých fázach. Väčšinou sa volia za časovú dimenziu štyri fázy a vyberie sa tri až päť indikátorov. Prvá fáza opisuje prvé zlepšenia, druhá fáza ideálny stav. Jednotlivé indikátory môžu prispieť s rozličnými váhami k celkovému vyhodnoteniu. Týmto dokážeme merať „tradične nemerateľné“ hodnoty, a tak dosiahneme dôležitý a inovatívny vývoj doterajších systémov.

### **Získanie času na reakciu prostredníctvom predikcie**

Prostredníctvom profilov stavu sa darí merať ovplyvňujúce faktory a príčiny pre vývoj skorých a neskorých indikátorov. Týmto sa umožní priame sledovanie jednotlivých krokov strategických cieľov úplne od začiatku. Zmeny v predikčných indikátoroch signalizujú neželený stav vývoja niekoľko mesiacov až dva roky skôr. Týmto sa získa drahocenný čas. Systematický monitoring predikcií ponúka zmysluplné vysvetlenie a pomáha dostatočne skoro zaranžovať korekcie.

## **Plánovanie a schvaľovanie cieľov**

Pre každé vedenie a pre každého pracovníka, ktorý je zapojený do systému cieľov, je k dispozícii sada stavových profilov, ktoré opisujú jeho strategické ciele pomocou stavových cieľov. Vízia a stratégia určujú nasmerovanie stavových cieľov. Pre každé ťažisko cieľa sa opisujú v stavovom profile kvalitatívne indikátory s konečnými stavmi vo viacerých fázach. Tieto slúžia ako podklad pre vyhodnotenie dosiahnutia cieľov. Jednota definovaných stavov cieľa v podniku ukazuje na navzájom poprepájaný systém cieľov, ktorý je podkladom pre cieľovo orientovaný riadiaci systém, ktorý sa stará o to, že všetci zamestnanci majú konzistentné ciele a ťahajú za jeden koniec.

## **Top-Down-plánovanie a Bottom-Up-Commitment**

V plánovacom procese Top-Down sa zakotvujú ciele, stratégie a opatrenia cieľov. Týmto sa určujú cieľové hodnoty a plánovaný stupeň naplnenia k určitým termínom. Popritom sa určujú a terminujú patričné stratégie a opatrenia. Dohodnutie cieľov v procese Bottom-Up zabezpečuje Commitment pracovníkov a potvrdzuje uskutočniteľnosť stratégie. V konkrétnom systéme riadenia podniku sú určené pre každú zapojenú osobu ciele, stratégie a opatrenia. Tiež je dôležité zvyšovanie imidžu značky, aby sa zlepšila spokojnosť zákazníckej skupiny. K tomu je medzi iným dôležité neustále zvyšovanie orientácie na zákazníkov. Analýza spokojnosti zákazníkov dáva impulzy, ako optimalizovať kvalitu. Cieľovo orientovaný riadiaci systém podporuje plánovanie podnikových cieľov so stratégiou a opatreniami Top-Down a dohodnúť Bottom-Up. Prostredníctvom protiprúdovej metódy sa môže včas rozpoznať uskutočniteľnosť a prijateľnosť stratégií a opatrení.

## **Spiatočná väzba pokročenia v cieľoch a prognózach**

Už krátko po zosumarizovaní cieľov riadiaceho systému je možné dostať feedback k operatívnym a strategickým cieľom. V pravidelnom sebahodnotení kvalitatívnych cieľov sa hodnotí aktuálny stav predikčných indikátorov. Prostredníctvom vizualizácie cieľov možno zistiť nezhody odhadov jednotlivých pracovníkov. U týchto spiatočných väzbách sa prevážuje skúsenosti s internými a externými faktormi pôsobenia so svojimi cieľmi. Riadiaci systém s integrovaným cieľovo orientovaným manažmentom vedomostí umožňuje riadiace rozhodnutia na báze vedomostí, ktoré určujú informačnú kvalitu a pripravenosť nových opatrení. Každý riadiaci systém potrebuje zosumarizované dáta. Množstvo relevantných informácií sa konsolidujú a zhŕňujú. Kritické cesty by sa mali vizualizovať. Ciele, stratégie, opatrenia a údaje sa systematicky zaznamenávajú. Strategické informácie sú cieľovo orientované a dajú sa kedykoľvek získať z databázy. Zosúladenie informácií prináša synergické efekty a umožňuje rýchly prístup k informáciám ako aj strategickým a operatívnym cieľom a tým zvyšuje stupeň dosažiteľnosti cieľov.

## **Záver**

Cieľovo orientovaný riadiaci systém ďaleko presahuje prístup Balanced Scorecard. Ukazuje metódy a nástroje, ktoré účinne podporujú implementáciu stratégie a strategický kontroling celostným a integratívnym prístupom. Pomocou cieľovo orientovaného nasmerovania organizácie sa zabráni konfliktom cieľov a otvorí sa cesta energii pre nájdenie konštruktívnych riešení.

## Literatúra

- [1] BRABANDER, E., Hilcher, I.: Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controller Magazin, 26. Jg, 2001
- [2] GÖTZE, U.: Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1993
- [3] HORVÁTH&PARTNER.: Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2004
- [4] ITTNER, D., DAUGERT, J.: bereichs- und unternehmensbezogene Performancemaße zur Koordination und Steuerung von Bereichsleitern, in Controlling. Theorien und Konzeptionen, München, 2004
- [5] KAPLAN, R., NORTON, D.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997
- [6] KAPLAN, R. NORTON, D.: Die strategie-fokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart, 2001
- [7] MAYER, R., RIEGER, W.: Integriertes, wertorientiertes Profit-Center Management Unternehmensmodell und Managementinformationssystem als zentrale Steuerungsinstrumente, Controlling und finanzien, Stuttgart, 1999
- [8] PORTER, M. E., What is strategy? In: Harvard Business Review, 1996
- [9] REIß, M., Entnetzung, Erscheinungsformen und Erklärungsansätze, in: Stahk, H. K./von den Eichen, Vernetzte Unternehmen, Berlin, 2005
- [10] WELGE., M.K., Al-Laham, A.: Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden, 2003

## Grantová podpora

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu PoI/SR/ŽU1/07 Moderné trendy strategického manažmentu a ich aplikácia v podniku ako faktor konkurencieschopnosti.