ROBERT S. KAPLAN / DAVID P. NORTON

EFEKTIVNÍ systém řízení strategie

Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

www.mgmtpress.cz

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Robert S. Kaplan – David P. Norton

The Execution Premium
Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage

Copyright 2008 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Press
Translation © Irena Grusová, 2010
Cover design © Petr Foltera, 2010
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-203-1

www.mgmtpress.cz

Obsah

Předmluva *7*
Poděkování *11*

1. Úvod 15
2. Vypracování strategie 47
3. Plánování strategie 82
4. Strategické iniciativy: uvedení strategie do pohybu 116
5. Vylaďování organizačních jednotek a zaměstnanců 138
6. Plánování provozních činností: vyladění programů zlepšování procesů 171
7. Plánování provozních činností: prognózy tržeb, kapacity zdrojů a dynamické rozpočty 200
8. Porady k přezkoumání provozních činností a realizace strategie 236
9. Porady k ověření a přizpůsobení strategie 266
10. Útvar řízení strategie 295

Rejstřík *319*
O autorech *325*

www.mgmtpress.cz

Předmluva

V ROCE 1992 JSME PŘEDSTAVILI svou koncepci Balanced Scorecard jako systém měření výkonnosti.[1] Několika firmám jsme pomohli tento přístup implementovat a byli jsme svědky toho, jak firmy tohoto nástroje měření výkonnosti využívají jako základu nového systému řízení, který se stával hybnou pákou implementace jejich strategií.[2] Několik dalších let jsme věnovali propracovávání tohoto systému řízení strategie a jeho aktualizovanou koncepci jsme zveřejnili ve své druhé knize *The Strategy-Focused Organization (Strategicky zaměřená organizace)*. Východiskem koncepce bylo následujících pět zásad řízení:

1. *Mobilizujte* změnu prostřednictvím vrcholového vedení.
2. *Převeďte* strategii do provozních podmínek.
3. *Dosáhněte vyladění* organizace se strategií.
4. *Motivujte* tak, aby se strategie stala záležitostí a úkolem každého pracovníka.
5. *Spravujte* organizaci tak, abyste strategii proměnili v nepřetržitý proces.

Naše třetí kniha *Strategy Maps (Mapy strategie)* rozvinula druhou z uvedených zásad, když představila obecný rámec pro vyjádření strategie v podobě cílů, které jsou strukturou příčinných vazeb propojeny ve čtyřech perspektivách systému Balanced Scorecard: s perspektivou finanční, zákazníků, vnitřních procesů a učení se a růstu. Tento rámec vyladil procesy, lidi, technologie a kulturu s hodnotovou nabídkou zákazníkům a s cíli akcionářů.

www.mgmtpress.cz

Naše společná čtvrtá kniha *Alignment (Systémové vyladění)* rozvinula třetí zásadu a ukázala, jak využívat map strategie a systémů vyvážených ukazatelů k vylaďování organizačních jednotek, a to jak liniových podnikatelských jednotek, tak i štábních útvarů, se zřetelem k obecné celoorganizační strategii. Systémové vyladění organizace umožnilo podniku využívat synergických účinků provozu rozmanitých jednotek v rámci jedné organizační entity. Poslední kapitola knihy *Alignment* popsala uplatňování čtvrté z uvedených zásad, sdílení strategie se zaměstnanci a systémové vylaďování úkolů a pobídek jednotlivců s cíli podnikatelských jednotek a firmy jako celku.

Většina firem při implementaci systému řízení strategie založeného na koncepci Balanced Scorecard obvykle postupovala tak, že vyšly od první zásady (mobilizujte tým vrcholového vedení), rychle přešly ke druhé (převeďte strategii do podoby mapy provázaných strategických cílů, doplněné soustavou Balanced Scorecard s jejími měřítky a cílovými hodnotami) a třetí (vylaďte různé části podniku prostřednictvím propojených systémů vyvážených ukazatelů) zásadě. Čtvrtá zásada vyžadovala koncepční změnu některých klíčových systémů útvaru lidských zdrojů (vytyčování cílů, pobídkové systémy), zatímco pátá zásada vyžadovala novou podobu různých plánovacích, rozpočtovacích a kontrolních systémů. S implementací čtvrté a páté zásady se v obvyklém případě nezačínalo dříve než rok či více od zahájení celého programu. Ve skutečnosti jsme přišli na to, že firmy dosahovaly průlomových výsledků jen na základě plné implementace první, druhé a třetí zásady, provádění několika základních činností v duchu čtvrté zásady, jako je například program sdílení strategie se zaměstnanci, a prostřednictvím uplatňování jednoho přístupu v rámci páté zásady, totiž zavedení nového druhu porad vedení k přezkoumání a vyhodnocování strategie. Takový omezený přístup přinášel výsledky, dokud vůdčí osobnost, která program zavedla, z organizace neodešla. Bylo to jasné: silná vůdčí osobnost, která využije nástrojů první, druhé a třetí zásady, může mobilizovat, soustředit a vyladit organizaci tak, že bude dosahovat vynikající úrovně výkonnosti. Protože však nové přístupy nebyly pevně zasazeny do používaných systémů řízení organizace (pátá zásada), často se stávalo, že takovou úroveň výkonnosti nebylo prostě možno udržet. Na způsob, jak pevně zakotvit průběžné řízení strategie do výkonu podnikatelské činnosti organizace, jsme tehdy ještě nepřišli.

V roce 2004 jsme spolu se svými kolegy z firmy Balanced Scorecard Collaborative svolali pracovní skupinu zhruba tuctu firem, abychom se zabývali tím, jak udržet soustředění na implementaci strategie. V naší skupině bylo i několik firem, které již byly zařazeny do Síně slávy Balanced Scorecard, jako jsou Hilton Hotels, Motorola, Ricoh, Serono, KeyCorp, Canon, ale stejně tak i U.S. Army. Jednou z jejich nejvýznamnějších inovací bylo vytvoření malé, avšak nadšené skupiny manažerů, kteří měli dohlížet na různé procesy nezbytné pro realizaci strategie. Tuto skupinu jsme popsali jako útvar řízení strategie (office of strategy management, OSM) a svá zjištění jsme v roce 2005 zveřejnili v článku pro *Harvard Business Review*.[3]

www.mgmtpress.cz

Díky nepřetržitému spojení s touto pracovní skupinou jak v Severní Americe, tak i v Evropě jsme konečně určili všechny klíčové procesy, které vyžaduje implementace páté zásady („proměňte strategii v nepřetržitý proces"). Předkládaná kniha přináší zprávu o těchto zjištěních. V knize popisujeme, jak firmy mohou vytvořit pevné vazby mezi strategií a provozními činnostmi, aby každodenní provozní činnosti zaměstnanců podporovaly strategické cíle. Představujeme nový rámec pro hodnoticí porady vedení, jenž jasně odděluje porady zaměřené na přezkoumávání provozních činností, které řeší krátkodobé problémy a monitorují zlepšení klíčových provozních procesů, od porad, jež se soustřeďují na přezkoumávání a zlepšování realizace strategie.

Přestože jsme při psaní této knihy vyšli od zdokumentování nejlepších ověřených praktických postupů v duchu páté zásady, nakonec jsme dospěli k samostatnému a úplnému systému řízení, jenž propojuje strategii a provozní činnosti. Tento systém integruje přínosy našich čtyř předchozích knih i mnoha dalších nedávných inovací managementu v oblastech, jako jsou vypracovávání strategie, řízení a zlepšování provozních činností, přiřazování nákladů jednotlivým aktivitám a výkonům (activity-based costing), podnikové zpravodajství a analytické nástroje. Zpětnovazebně uzavřený, integrovaný systém řízení, který tato kniha popisuje, představuje „konečný stav", o jehož dosažení mohou usilovat podnikové organizace, chtějí-li dosáhnout spojení excelence při realizaci provozních činností se strategickými prioritami a se strategickou vizí.

Protože takto integrovaný systém řízení realizace strategie je nedávnou novinkou, rádi bychom podnítili dialog se svými čtenáři. K tomuto účelu jsme založili webovou stránku executionpremium.org, na které budeme umisťovat odkazy na výsledky výzkumů, nástroje hodnocení a doporučení, abychom manažerům byli nápomocni při praktickém uplatňování myšlenek této knihy. Navíc doufáme, že se stránky bude využívat jako prostředí pro vznik diskusních skupin nebo že se na ní objeví blogy, které usnadní výměnu názorů a zkušeností s nejlepšími praktickými postupy.

Poznámky

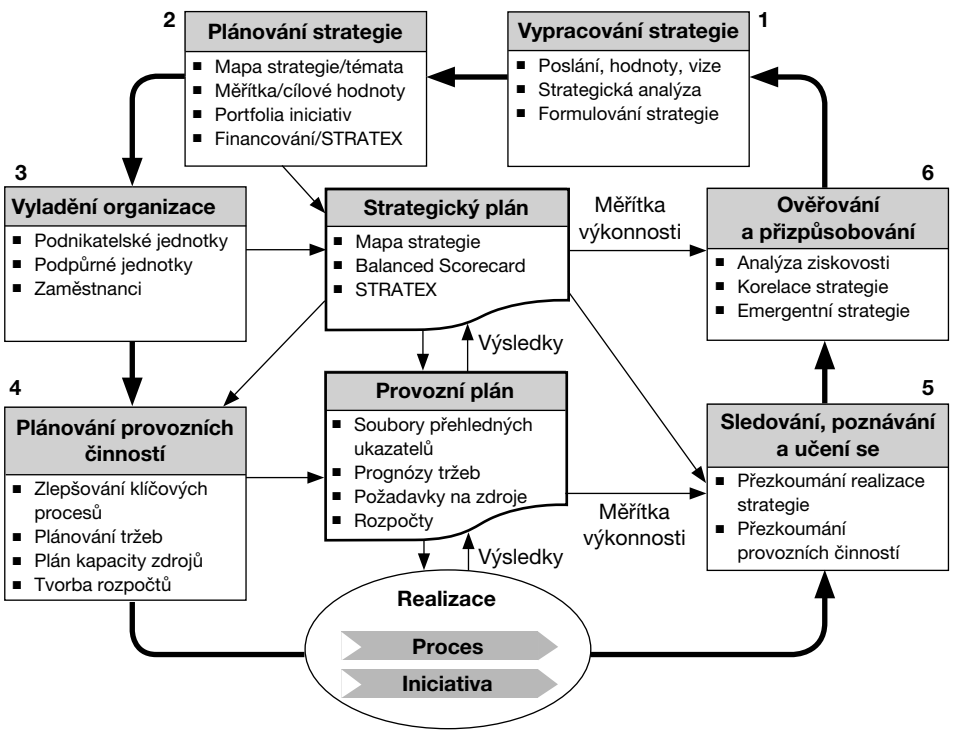
1. R. S. Kaplan – D. P. Norton: „The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992, leden/únor, s. 71–79.
2. R. S. Kaplan – D. P. Norton: „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review*, 1996, leden/únor, s. 75-85; Část 2, „Managing Business Strategy", in: R. S. Kaplan – D. P. Norton: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston, Harvard Business School Press 1996.
3. R. S. Kaplan – D. P. Norton: „The Office of Strategy Management." *Harvard Business Review*, 2005, říjen, s. 72–80.

www.mgmtpress.cz

SYSTÉM ŘÍZENÍ UMOŽŇUJÍCÍ INTEGRACI PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE A REALIZACE PROVOZNÍCH ČINNOSTÍ

Navrhli jsme architekturu úplného a integrovaného systému řízení (jak ji ukazuje obrázek 1-3), jenž propojuje formulování a plánování strategie s realizací provozních činností. Tento systém má šest hlavních fází.

Obr. 1-3 **Systém řízení: propojení strategie s provozními činnostmi**



Fáze 1: Manažeři *vypracovávají strategii* s využitím strategických nástrojů popsaných v předcházející části textu.

Fáze 2: Organizace *plánuje strategii* s využitím nástrojů, jako jsou mapy strategie a systémy Balanced Scorecard.

Fáze 3: Jakmile jsou vytvořeny mapa strategie a systémy Balanced Scorecard nejvyšší úrovně, manažeři přistupují k *vylaďování* organizace se strategií na základě stupňovitého přenosu („kaskádování“) provázaných map strategie

www.mgmtpress.cz

a systémů Balanced Scorecard na všechny organizační jednotky. Ty „vylaďují“ zaměstnance prostřednictvím formálního procesu komunikace a propojují osobní cíle zaměstnanců a jejich pobídky se strategickými cíli.

Fáze 4: Nyní, po vyladění všech organizačních jednotek a zaměstnanců se strategií, manažeři mohou *plánovat provozní činnosti* s využitím nástrojů, jako jsou řízení jakosti a procesů, reengineering, systémy přehledných ukazatelů pro řízení procesů, tvorba klouzavých prognóz, přiřazování nákladů výkonům, které je vyvolávají, plánování kapacity zdrojů a tvorba dynamických rozpočtů.

Fáze 5: V souvislosti s tím, jak dochází k realizaci strategie a plánů provozních činností, organizace *sleduje a poznává* problémy, překážky, nesnáze. Tento proces integruje informace o provozních činnostech a strategii v rámci pečlivě navržené struktury porad vedení, jejichž účelem je jejich přezkoumání.

Fáze 6: Manažeři využívají údajů o interních provozních činnostech a nových údajů o vnějším prostředí a konkurenci k *ověření a přizpůsobení strategie*, iniciují další zpětnovazební smyčku integrovaného systému plánování strategie a realizace provozních činností.

Dále stručně popíšeme každou z uvedených šesti fází integrovaného systému integrovaného řízení, přičemž důkladně je vysvětlíme v samostatných kapitolách, které tvoří zbytek knihy.

Fáze 1: Vypracování strategie

Východiskem integrovaného systému řízení je vypracování strategie. V tomto procesu se firmy zaměřují na tři otázky:

1. *V čem podnikáme a proč? (Vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize):* Práci na strategii vrcholoví vedoucí pracovníci zakládají na prohlášení účelu (poslání) organizace, na určení vnitřního kompasu (hodnot), jímž se řídí její činnosti, a jejích očekávání se zřetelem k budoucím výsledkům (vize). Prohlášení poslání, hodnot a vize ustavují vodítka pro formulování a pro realizaci strategie.
2. *Jaké jsou klíčové otázky? (Provedení strategických analýz):* Manažeři přezkoumávají situaci ve svém konkurenčním a provozním prostředí, zejména zásadnější změny, které nastaly od doby, kdy naposledy utvářeli svou strategii. K této aktualizaci se využívá vstupů ze tří zdrojů: *vnější prostředí* (PESTEL: tedy změny politických, ekonomických, společenských, technologických, environmentálních a legálních/právních podmínek); *vnitřní prostředí* (klíčové procesy, jako je stav lidského kapitálu, provozní činnosti, inovace, využívání

www.mgmtpress.cz

technologií); a postup *existující strategie*. Vyhodnocení prostředí bývá shrnuto do tabulky SWOT – silných stránek, příležitostí, slabin a hrozeb, která určuje soubor strategických otázek, na něž se musí zaměřit strategie.

Tým vrcholového vedení vypracovává a dále předává soubor směrnic, tzv. *program strategické změny*, který vysvětluje potřebu změn strategie.

3. *Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci? (Formulování strategie):* V závěrečném kroku vrcholoví vedoucí pracovníci vytvářejí strategii, když se zaměřují na tyto otázky:
   - V kterých *tržních nikách* budeme konkurovat?
   - Jakou *hodnotovou nabídkou pro zákazníky* se budeme v těchto tržních nikách odlišovat?
   - Jaké *klíčové procesy* vytvářejí odlišení v rámci strategie?
   - Jaké způsobilosti *lidského kapitálu* strategie vyžaduje?
   - Jaké jsou *podpůrné technologie*, o něž se opírá strategie?

Podrobný popis tří procesů vypracovávání strategie, jimiž jsou vyjasnění poslání, hodnot a vize, provedení strategických analýz a formulování strategie, obsahuje kapitola 2.

Fáze 2: Plánování strategie

V této fázi manažeři plánují strategii na základě rozpracování strategických cílů, měřítek, cílových hodnot, iniciativ a rozpočtů, jimiž se budou řídit jednání a alokování zdrojů. Zde se firmy obvykle zaměřují na těchto pět otázek:

1. *Jak popíšeme svou strategii? (Vytvoření map strategie): Strategie* zahrnuje různé dimenze organizační změny, od okamžitých zlepšení produktivity po dlouhodobé inovace. *Mapa strategie* poskytuje jednostránkové názorné zpodobnění všech strategických dimenzí, které označujeme jako *strategická témata*. Firmy zjišťují, že je obtížné prostřednictvím typické mapy strategie řídit současné plnění patnácti až pětadvaceti cílů. Nyní spojují příbuzné cíle do čtyř až šesti strategických témat, která představují hlavní komponenty strategie. Vzhledem k tomu, že východiskem utváření mapy strategie je pro vrcholové vedoucí pracovníky soubor strategických témat, mohou tak odděleně plánovat a řídit každý z klíčových komponentů strategie, a přitom však dosahovat jejich soudržného, souhlasného působení. Témata, do nichž se zapojují různé funkce a podnikatelské jednotky, rovněž podporují meziútvarový přístup, který je pro úspěšnou realizaci strategie nezbytný.
2. *Jak budeme měřit svůj plán? (Výběr měřítek a cílových hodnot):* V tomto kroku manažeři přeměňují cíle vyjádřené v mapách strategie a ve strategických tématech do podoby systémů Balanced Scorecard a jejich měřítek, cílových hodnot

www.mgmtpress.cz

O AUTORECH

ROBERT S. KAPLAN působí jako profesor na Harvard Business School. Je autorem či spoluautorem sedmnácti článků otištěných v *Harvard Business Review*, více než stovky dalších článků, statí a prací a čtrnácti knih, včetně pěti knih, které napsal společně s Davidem Nortonem. Jeho výzkumná, učitelská, poradenská a přednášková činnost se zaměřuje na propojování strategie se systémy řízení výkonnosti a se systémy řízení nákladů, především Balanced Scorecard a Activity-Based Costing. Za svůj přínos k rozvoji oboru a za svou pedagogickou práci obdržel řadu čestných ocenění (uvedení do „Accounting Hall of Fame“, Outstanding Educator Award udělovanou American Accounting Association, Seminal Contributions to Accounting Literature Award, cenu britského Chartered Institute of Management Accountants za „mimořádné přispění k rozvoji účetnické profese“).

Roberta S. Kaplana je možné kontaktovat na adrese rkaplan@hbs.edu.

DAVID P. NORTON je spoluzakladatelem firmy Balanced Scorecard Collaborative a ředitelem firmy Palladium, která poskytuje odborné služby, jež podporují celosvětové uplatňování přístupu Balanced Scorecard k realizaci strategie. V minulosti působil ve funkci prezidenta mezinárodní poradenské firmy Renaissance Solution, Inc., kterou spoluzakládal v roce 1992, a firmy Nolan, Norton & Company, v jejímž čele stál sedmnáct let. Dr. Norton je poradcem v oboru managementu a výzkumným pracovníkem v oboru řízení strategické výkonnosti, jemuž se věnuje i ve své přednáškové činnosti. Spolu s Robertem Kaplanem je spolutvůrcem koncepce Balanced Scorecard, spoluautorem sedmi článků, které byly otištěny v časopise *Harvard Business Review*, a spoluautorem dalších čtyř knih – *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*; *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* a *Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.* Je členem správní rady Worcester Polytechnic Institute a někdejším ředitelem ACME (Association of Consulting and Management Engineers).

Davida P. Nortona lze kontaktovat na adrese dnorton@thepalladiumgroup.com.

www.mgmtpress.cz

ROBERT S. KAPLAN – DAVID P. NORTON

EFEKTIVNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ STRATEGIE

Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody

Z anglického originálu *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, vydaného v roce 2008 nakladatelstvím Harvard Business Press, Boston, Massachusetts,
přeložila Irena Grusová
V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 403. publikaci
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 28
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil CADIS Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-203-1
Doporučená cena 540 Kč

www.mgmtpress.cz