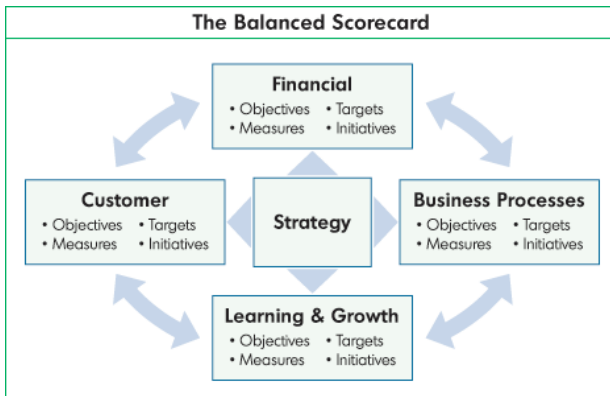


BALANCED SCORECARD: ŘÍZENÍ STRATEGIE ORIENTOVANÉ NA REALIZACI



S rostoucí oblibou využití konceptu balanced scorecard (BSC) autorů Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona se lze v manažerské praxi stále častěji setkat s pohledem na BSC jako na systém ukazatelů z oblastí financí, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Mnozí vrcholoví manažeři si od zavedení BSC slibují především zastřešení obsáhlého systému měřítek výkonnosti jejich syntézou do několika souhrnných ukazatelů charakterizujících podnik z nejdůležitějších hledisek a v souladu s tím také k projektu odvození a implementace BSC ve vlastní organizaci přistupují.

Omezení BSC na systém měřítek je však hrubým zjednodušením konceptu svědčícím buď o jeho ne zcela správném pochopení nebo o podcenění náročnosti jeho zavádění. Ačkoliv existence určitých ukazatelů z různých oblastí navozuje zdání aplikace metody v podniku, nelze systém vybudovaný s tímto myšlenkovým pozadím považovat za plnohodnotný balanced scorecard ve smyslu koncepce Kaplana a Nortona.

Zastavme se nejprve u samotné definice pojmu BSC, která o konceptu hovoří jako o systému "strategického" řízení. V moderním pojetí se strategickým managementem rozumí hledání, rozvíjení a udržování dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu s ohledem na dlouhodobé zajištění likvidity. Jedná se tedy o trvalé zabezpečení neochabující podnikatelské invence, která je především v současném turbulentním světě charakteristickým vysokou dynamikou změn podnikatelského prostředí nutnou podmínkou dlouhodobého přežití podniku. Uspěť v dnešním podnikatelském světě znamená nejen "dělat věci správně", ale neustále se i ptát, zda děláme "správné věci". V komplikovanějších organizačních strukturách s

víceúrovňovou řídicí hierarchií přistupuje k problému nalezení vlastní strategické pozice podniku problém efektivního přiřazení jednotlivých složek a funkčních oblastí k dílčím strategickým úkolům. Tvorba strategie, která je záležitostí vrcholového vedení, je oddělena od výkonu strategie, jehož nositelem jsou podřízené exekutivní složky. Podle tvůrců konceptu BSC není selhání procesu strategického řízení ve většině případů důsledkem chybné strategie, nýbrž důsledkem její chybné či nedůsledné implementace v nižších hierarchických rovinách konzistentně napříč organizací.

Vysoká míra nejistoty spojená se vzdáleným časovým horizontem plánování strategie způsobuje, že vymezení základního strategického zaměření má obvykle kvalitativní podobu s vysokým stupněm vágnosti. Opomenuto zůstává konkrétní vymezení odpovědností za strategii, rozpracování postupů jejího dosažení do dílčích kroků, přiřazení zdrojů na splnění úkolů z nich plynoucích a stanovení rámcových termínů. Manažeři na nižších řídicích úrovních postrádají konkrétnější vodítko, které by vymezilo místo jimi řízených úseků ve stanovené strategii a způsob, jakým mohou přispět k jejímu naplnění. Správný a efektivní strategický záměr vrcholového vedení formulovaný na úrovni obecného zadání je potom na nižších úrovních realizován nekonzistentními a nekoordinovanými aktivitami dílčích funkčních a organizačních složek podniku podle toho, jak si je ta či ona podniková součást vykládá a s jakou pozicí se v jeho rámci identifikuje. Nelze se potom divit, když aktivity strategického charakteru probíhající v směru jinam, než byl záměr vrcholového vedení.

BSC umožňuje formulovat správný strategický záměr transparentním způsobem s orientací na jeho realizaci, tak aby informační zkrácení bylo minimální a přenos záměru vrcholového vedení do operativních úkolů podřízených složek konzistentní. BSC předpokládá formulaci konkrétních strategických cílů v několika oblastech (tzv. perspektivách), které management považuje za relevantní z hlediska dlouhodobé úspěšnosti podniku. Nejčastěji se lze v praxi setkat s perspektivami financí, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu, které jako obecný model vhodný pro většinu odvětví navrhuji autoři BSC. Jaký je jejich obsah? Finanční perspektiva dává odpověď na otázku, jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby uspokojil své vlastníky (investory). Zákaznická perspektiva říká, jakou

hodnotovou výhodu musí podnik nabídnout svým zákazníkům, aby na trhu uspěl. Perspektiva interních procesů definuje aktivity potřebné pro vytvoření požadované zákaznické hodnotové výhody a očekávaných finančních výsledků. Obsahem perspektivy učení se a růstu je infrastruktura nezbytná k optimálnímu průběhu interních procesů a zahrnuje vedle znalostí a schopností zaměstnanců také technologii a pracovní klima. Finanční a zákaznické cíle jsou požadované výstupy, zatímco cíle v oblastech interních procesů a učení se a růstu jsou hybnými silami jejich dosažení. Tyto čtyři perspektivy však nejsou jedinou variantou strategického modelu: U podniků působících v odvětvích s vysokou tržní silou na straně dodavatelů se lze navíc oproti tomuto modelu setkat s perspektivou dodavatelů, u společností z odvětví s negativními ekologickými dopady by další vhodnou perspektivou mohla být perspektiva životního prostředí, pro podniky působící v silně regulovaných odvětvích bude relevantní perspektiva regulátora apod.

Formulace strategických cílů v jednotlivých perspektivách musí být výsledkem konsensu vedení podniku (příp. jeho organizační složky), pro nějž je BSC odvozován. Není výjimkou, že při týmové formulaci strategických cílů vrcholovým managementem vyjdou najevo rozdílná chápání strategie, přestože o existujícím vágněji formulovaném strategickém záměru panovala shoda. Strategické cíle v jednotlivých perspektivách musí být dostatečně určité, ovlivnitelné a také měřitelné. Co se týče počtu strategických cílů, jako ideální lze doporučit přibližně tři až čtyři strategické cíle na perspektivu. I při odvození strategických cílů je třeba mít na paměti základní pravidlo pro tvorbu strategie, které říká, že strategie je nutnost volby. Cíle obsažené v perspektivách BSC tedy nemají poskytovat komplexní obraz o všech stránkách činnosti podniku, ale pouze o těch strategicky relevantních, tzn. těch, na které je třeba položit zvláštní důraz pro dosažení zamýšleného budoucího obrazu podniku (podnikové vize).

Čtyři perspektivy obsažené v základním modelu BSC nejsou zvoleny samoúčelně. Poskytují jednoduchý, srozumitelný a současně maximálně pravdivý pohled na propojení úspěchu podniku s hybnými silami výkonnosti. BSC jakoby se snažil jednou provždy zakotvit v myslích a především činných řídicích pracovníků, že základnou pyramidu podnikatelského úspěchu jsou spokojení,

motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci. Teprve na lidském kapitálu lze stavět úkolovou (procesní) rovinu podnikání, tedy na základě obchodního modelu definovat činnosti, které transformují vstupy podniku do výstupů s přidanou hodnotou pro zákazníka. A konečně teprve zákaznická hodnotová výhoda nám umožní udržet si naše zákazníky a získávat nové, a tím plnit cíle finančně výsledkové. Tuto přirozenou návaznost od učení se a růstu přes interní procesy a zákazníky až k financím lze přenést také do roviny strategických cílů, jejichž propojením v intencích této logiky získáme několik řetězců kauzálních vztahů (tzv. strategických příběhů) napříč jednotlivými perspektivami, které jsou množinou strategických hypotéz k dosažení strategické vize vrcholového vedení. Pro vytvoření kauzálních vazeb mezi jednotlivými cíli platí totéž, co pro strategické cíle: Smysl má pouze znázornění těch kauzalit, které jsou pro strategii nosné. Pro toto vizuálně grafické znázornění strategie podniku pomocí strategických cílů propojených podle příčinné souvislosti se vžil název "strategická mapa".

Každý strategický cíl je dále upřesněn svým měřítkem. Některé strategické cíle, zejména vrcholové cíle z finanční perspektivy, jsou kvantifikovatelné samy o sobě (např. pokud je vrcholovým strategickým cílem ve finanční perspektivě ukazatel Economic Value Added (EVA), je současně sám také měřítkem), pro jiné cíle je třeba definovat speciální měřítka (např. index spokojenosti zákazníků pro strategický cíl "spokojenost zákazníků" v zákaznické perspektivě).

Explicitní formulace strategických cílů, jejich měřítek a strategických hypotéz vytváří ideální základnu pro aplikaci principu zpětné vazby zakotveného v operativním okruhu řízení do řízení strategie. Operativní řízení (téměř výlučně na bázi ročního rozpočtu) je založeno na pravidelném porovnávání skutečných a plánovaných hodnot, identifikaci odchylek a návrhu korektivních opatření k jejich nápravě. Definice měřítek strategických cílů umožňuje analogicky plánování hodnot těchto ukazatelů a jejich pravidelné porovnávání se skutečným stavem. V procesu řízení strategie však může být existence odchylek nejen signálem k přijetí protiopatření, ale současně ke kritickému zvážení platnosti strategických hypotéz.

Propojení smyčky strategického řízení na bázi BSC se smyčkou operativního řízení se uskutečňuje prostřednictvím strategických iniciativ - konkrétních opatření, která mají

příspěvek k dosažení určitého strategického cíle. Strategické iniciativy jsou součástí nákladové strany rozpočtu a z hlediska řízení se k nim přistupuje jako k projektům. Při plánování strategických iniciativ je třeba určit následující:

- . Náročnost realizace iniciativy na zdroje. Při provádění iniciativ jsou často využívána především servisní nákladová střediska (např. IT). Při plánování většího počtu strategických iniciativ směřujících k výkonům daného střediska je proto třeba nutně zvážit jeho kapacitní omezení.

- . Priority provádění iniciativ. Především v prvních etapách využívání BSC se často zapomíná na to, že vše najednou nelze zvládnout.

Klíč ke správnému přiřazení leží v precizním plánování kritických zdrojů. Jako vhodný nástroj se zde jeví Activity Based Budgeting, přičemž autoři BSC navrhují oddělení operativní a strategické (tj. týkající se BSC) části. V souladu s tím je operativní rozpočet sestaven s využitím ABB, zatímco strategické iniciativy se plánují podle zásad projektového řízení.

Úspěšné aplikace BSC do systému strategického řízení v USA i v Evropě dokazují, že BSC je mocným nástrojem umožňujícím přiřazení organizace ke strategii. Jeho efektivní fungování je však podmíněno celistvou implementací, kterou nelze zúžit na pouhou definici měřítek v intencích jednotlivých perspektiv. Měřítko musí být odvozena z definice strategického zaměření a opatření k dosažení plánovaných hodnot protažena do roviny plánování zdrojů.