

Nový pohled na business

Koncept Balanced Scorecard (BSC) se stal v průběhu uplynulé dekády celosvětovým standardem. Zapustil kořeny i v České republice, kde pomáhá odstranit řadu potíží manažerské praxe.

Balanced Scorecard je nástrojem pro převod strategie do realizace. V této oblasti formalizuje postupy a poskytuje návod jak je používat. O praktických otázkách jeho implementace jsme hovořili s ing. **Václavem Houserem**, ředitelem společnosti INECON SYSTEMS, s. r. o., zaměřené na poskytování komplexní podpory manažerského plánování a řízení s označením BNS (Business Navigation Systems).*)



Václav Houser

■ Metoda Balanced Scorecard (BSC), kterou v 90. letech 20. století vyvinuli harvardští profesori R. Kaplan a D. Norton, je dodnes označována za nový přístup k podnikovému řízení, neboť je komplexní a integrovaná. V čem je podle vás její „novost“ pro dnešní management v ČR, který musí řešit zcela specifické problémy?

Novost či spíše dnešní aktuálnost metody BSC je zejména v tom, že manažery nutí měnit způsob

uvažování i manažerské postupy. Úspěšná implementace BSC může pomoci odstranit řadu chronických neduhů, jimiž trpí manažerská praxe mnoha českých firem. Jsou to zejména tři z nich:

Za prvé: v našich firmách často zcela **chybí strategie**, nebo má formální charakter nebo nakonec nebývá realizována. Ke slovu se dostávají operativní momenty řízení i nežádoucí improvizace. BSC umožňuje odpoutat se od operativy a zaměřit pozornost na zásadní otázky dlouhodobého rozvoje a konkurenceschopnosti.

Za druhé: **manažeři bývají „zahleděni do minulosti“**. Dosaženým výsledkům, které navíc nejsou konfrontovány s cíli, nevěnují přiměřenou pozornost. Podle zpětného zrcátka se řídit nedá, business vyžaduje přední sklo. V konceptu BSC se těžištěm manažerské práce stává firemní perspektiva.

Za třetí: **utápění se v informačních detailech** bývá dalším neduhem české manažerské praxe. Manažeři berou do rukou spíše mikroskop než dalekohled. BSC nutí rozhodovat komplexně, v dlouhodobých souvislostech a vzájemně vyvažovat cíle.

■ Praktické využití BSC však ne vždy management uspokojuje. V čem je problém? Jaká jsou hlavní rizika implementace tohoto nástroje na podporu rozhodování?

Rozčarování z BSC pramení často ze špatného pochopení účelu, k jakému má metoda sloužit. BSC je metodický aparát převádějící strategii do realizace. BSC na strategii navazuje, neslouží však

*) BNS je původním řešením a představuje ucelený soubor metodických a softwarových nástrojů zaměřených na strategické projektování změn, taktické plánování a analýzy výsledků. Podpora manažerského řízení se uskutečňuje ve funkčních oblastech prodejní výkonnosti, ziskovosti, finanční výkonnosti a řízení potenciálů. BNS byl k dnešnímu dni realizován v třicítce českých společností a v současné době rozjíždí INECON SYSTEMS první projekty také v Polsku, na Ukrajině a v Litvě a připravuje rozsáhlou spolupráci s maďarskými partnery.

k její formulaci. Nedostatky ve formulaci se však do BSC promítají!

BSC je nástrojem prosazování strategických změn, slouží k „otáčení strategickým kormidlem“ firmy. BSC tedy není víceletým business plánem orientovaným na setrvačnost a kontinuitu. BSC není ani módním pojmem pro operativní reporting, za který je někdy vydávána, a tím jako metoda degradována.

Pokud jde o **implementaci samotnou**, upozornil bych na **několik nejzávažnějších rizik**.

Za úspěšnou implementací BSC musí stát přesvědčení právě vrcholového managementu firmy o užitečnosti a výhodách této metody. Pokud je odpovědnost za implementaci delegována na střední management, projekt se nemůže zdařit.

BSC není jednorázovým aktem. Je evolučním procesem, během na dlouhé tratě. BSC by měla sloužit nejprve vrcholovému manažerskému týmu a poté být postupně rozvíjena dolů, do všech podnikatelských jednotek. Rychlé a plošné nasazování BSC nevede k úspěchu.

BSC je náročným projektem, který klade vysoké nároky na vedení a organizaci projektu. Nezkušenost konzultantů a slabé metodické zázemí může projekt vážně ohrozit.

BSC není strnulé dogma, ale živý, inovační proces. Nejde jenom o to koncept BSC efektivně nasadit, nutné je zajistit jeho dlouhodobou údržbu. Jakékoli zásadní změny v předpokladech, na nichž je BSC založena, se musí promítat do aktualizací.

Málo vnímanou skutečností je též fakt, že úspěšné nasazení BSC předpokládá existenci fungující základní procesní a informační infrastruktury v operativním a taktickém řízení firmy. Jinak situace připomíná ono pověstné prodávání vysavačů tam, kde ještě není zavedena elektřina.

■ Nejruznější softwarovou podporu manažerského rozhodování už na našem trhu IT/IS nabízí desítky systémových integrátorů a poradenských firem. Jak se v tom má potenciální uživatel orientovat? Jak pozná dobrý systém BSC?

Realizace firemní strategie je datově náročným procesem. Tato skutečnost otevírá široké možnos-

ti pro uplatnění informačních systémů a vytváří příležitost pro dodavatele softwarových řešení.

Smyslem BSC je uspořádat strategické cíle do čtyř perspektiv a vymežit vztahy příčiny a následku. Cíle je nutné měřit pomocí jednoho nebo více ukazatelů. Systém musí zajistit přímé nastavování cílových hodnot ukazatelů a jejich srovnání s dosaženou skutečností. Při **realizaci strategických projektů** musí systém definovat obsah, odpovědnost i rozpočet a harmonogram každého z nich. Důležitou systémovou vlastností je schopnost přenést strategické ukazatele do nižších úrovní a funkčních oblastí řízení. V této souvislosti se jeví jako vhodné prostředí databáze typu OLAP (On Line Analytical Processing).

Systém BSC tvoří v informační strategii důležitý stavební kámen, který nesmí zůstat izolován. Musí být provázán s dalšími složkami „podnikového navigačního mechanismu“, nutná je konektivita s controllingovými i provozními informačními zdroji.

BSC je metodický proces a jeho kvalita nespočívá pouze ve vlastnostech softwaru. Klíčové jsou konzultační kompetence jeho dodavatele.

■ Na říjnové konferenci Business Navigation 2004, konané v Karlových Varech, jste hovořil o tom, že ucelený systém manažerské navigace musí být aplikován tak, aby se jeho výstupy mohly stát podkladem pro další řízení v duchu Beyond Budgeting. Můžete tuto myšlenku rozvést?

V poslední době se teoretické diskuse zvýšenou měrou orientují na vymezení role, kterou mají hrát roční plány a rozpočty v systému celofiremního řízení.

Koncept Beyond Budgeting pokládá tradiční schémata plánů a rozpočtů za překážku inovativního rozvoje firem. Reaguje tak na dosavadní manažerský styl, kde pracná, nákladná a frustrující tvorba ročních rozpočtů, jednostranně orientovaná na finanční čísla, přináší firmě jenom minimální užitek. Plány a rozpočty nedokážou pružně reagovat na turbulence tržního prostředí a velmi brzy zastarávají. Jejich aktualizace je téměř vyloučena a stávají se tak souborem mrtvých čísel. Obdobný charakter mají i obsáhlé reporty a hlášení

ROZHOVOR

sestavované v pravidelných intervalech. Rozpočtovému pojetí odpovídá styl řízení založený na hierarchických strukturách, podřízenosti, poslušnosti a úkolování.

Beyond Budgeting hledá nový způsob řízení, který by zbavil firmy „svěrací kazajky“ rozpočtů. Měření výkonnosti se zpružňuje a je orientováno na strategické cíle a milníky samostatně operujících podnikatelských týmů pracujících v síťovém modelu. Business se přestává zajímat o úspory v nákladech, ale věnuje se agresivnímu útoku na výnosy a zhodnocování firmy.

Koncept BNS volí oproti tomu v otázkách plánů a rozpočtů zlatou střední cestu. Komponenta systému, která je určena pro oblast ročního taktického řízení, nese označení **AB (Advanced Budgeting)**. Plány zůstávají zachovány, radikálně se však mění jejich podoba.

Důsledně uplatnění principů kontinuálního, variantního a klouzavého plánování dodává plánům potřebnou flexibilitu. Měření výkonnosti kombinuje finanční i nefinanční ukazatele. Důraz je kladen na plán prodeje a růst hodnoty firmy. Spotřeba vstupů (přímých i režijních nákladů) je řízena aparátem nástrojů a metod, které z prodeje bezprostředně vycházejí. Manažeri jsou odpoutáni od záplavy čísel a reportů. Potřebné pohledy jsou prezentovány v přehledných navigačních panelech. Konfigurováním panelů jsou modelovány plánovací a analytické procesy manažerského řízení.

■ Integrovaní součástí moderní koncepce řízení podniku je strategický controlling, respektive jeho nové formy. V čem se liší od běžného operativního controllingu a jak souvisejí s BSC?

V moderně koncipovaném řízení podniku fungují dva vzájemně provázané řídicí obvody - strategický a taktický. Každý z obou obvodů má svou dopřednou vazbu, pomocí níž se plánuje a projektuje firemní perspektiva (navigační kurs), i vazbu zpětnou, jež slouží k hodnocení odchylek v tomto kursu.

Strategický navigační obvod vychází z Balanced Scorecard. Jedna část strategických cílů je realizována přímo - pomocí strategických projektů.

Druhá část cílů se promítá do taktických plánů a stává se součástí taktického řídicího obvodu.

Oba řídicí obvody jsou spojeny s controllin-gem výsledku. Perioda hodnocení strategických cílů bývá čtvrt roku, u taktických je to jeden měsíc.

■ Vraťme se do naší podnikové praxe. Co by měl podle vás dělat management menšího či středního podniku, který nemá lidi či finanční zdroje na nákladné IS a přece se při strategickém plánování a rozhodování nechce spoléhat jen na svou intuici?

Finanční stránka nebývá při volbě manažerského informačního systému (MIS) zásadním faktorem. Náklady na MIS jsou obvykle citelně nižší, než na provozní systémy typu ERP. Bude-li přínos MIS měřen kvalitou nově zjištěných informací s přímými dopady na účinnost řízení, a tím i na výkonnost a konkurenceschopnost firmy, zjistíme, že investice do jeho pořízení má rychlou návratnost.

Problém nastává u menších firem se složitým řízením podniku, kde mají manažeri menší kapacitu pro kvalifikovanou implementaci MIS. Malé auto potřebuje dálková světla stejně jako velké.

V této souvislosti se v naší společnosti osvědčil přístup s názvem **BNS-Training**. Při školeních, konzultacích a instalaci prototypu získávají manažeri potřebné znalosti a know-how. Pod odborným vedením našich konzultantů jsou pak schopni implementovat řešení samostatně, s minimálními nároky na čas i nákladovou stránku celé věci. ■

Rozhovor připravila Eva Motežíková



JAK JSME NA TOM V PODNIKU
S REINŽENÝRINGEM? NO
ZATÍM ZKOU MÁME, JESTLI TO
REINŽENÝRING JE NEBO NENÍ.