

BALANCED SCORECARD A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

Ing. Jiří Krov
nezávislý konzultant
jirikrov@seznam.cz

Abstrakt

Příspěvek popisuje způsob použití metod Balanced Scorecard v oblasti strategického řízení malých a středních firem. Známá absence strategického řízení v tomto podnikatelském segmentu výrazným způsobem snižuje efektivitu firemních procesů. Zároveň se management obává neúměrné časové a finanční náročnosti spojené s aplikací metod strategického řízení vzhledem k možným přínosům. Příspěvek pojednává o optimálním způsobu aplikace hlavních principů Balanced Scorecard uzpůsobeném pro tyto firmy a dále představí i cenově dostupnou technologickou platformu. Příspěvek také navrhuje metodiku strategického plánování na principu tvorby kontinuální prognózy. Standardní způsob plánování nestačí pro současný dynamický svět podnikání. Kontinuální prognóza je nástroj, který umožní managementu s předstihem reagovat na případné negativní dopady současného stavu firmy a jejího vnějšího prostředí.

Abstract

The article describes the means of using Balanced Scorecard methods in the field of strategic management of small and medium-size companies. The well-known absence of strategic management in this business segment remarkably reduces efficiency of company procedures. At the same time, the management is apprehensive of the demanding requirements on time and finances relating to the application of strategic management methods in terms of the possible advantages. The article informs about the optimal application of main Balanced Scorecard principles, adapted to these companies, and later also introduces a reasonably priced technological platform. The article also suggests the methodology of strategic planning based on the principle of making continual forecasts. The standard means of planning are insufficient in the current dynamic world of business. A continual forecast is a tool allowing the management to react in advance to the possible negative effects of the existing conditions in the company and its external environment.

1. Stávající vztah řízení a strategie

Dle svých zkušeností s nasazováním informačních systémů v segmentu malých a středních firem (MSF) vím, že požadavky na nový informační systém, jsou ze strany managementu často nedostatečné, nebo chybějí vůbec. Přitom právě nasazení nového informačního systému by mělo především podporovat firemní strategii. Z toho lze usoudit na absenci firemní strategie jako takové.

Samozřejmě, že management firmu řídí a sleduje vybrané ukazatele. Většinou se však jedná pouze o ukazatele finanční, které jsou navíc sledovány zpětně za uplynulá období. Tím dochází k tomu, že manager reaguje na aktuální situaci intuitivně a utápí se v operativních rozhodnutím. Navíc jsou tato rozhodnutí mnohdy v rozporu s cíli jiných managerů.

Standardně dodávané manažerské informační systémy (MIS) obsahují sice sady ukazatelů pro hodnocení stavu firmy. Ale jejich použití je obecné a nepředstavuje zacílený pohled na konkrétní firmu a její perspektivy.

Vytvořit firemní strategii a implementovat ji připadá managementu MSF příliš komplikované a drahé, protože konzultantské a poradenské firmy jsou orientované spíše na větší společnosti a jejich postupy a cenová politika nevyhájí vstříc potřebám MSF. Zároveň ani nabídka není na tento segment

orientována, takže management MSF nemá dostatek informací o alternativních možnostech řízení firmy.

Pokud již ve firmě došlo k práci na strategii většinou byl výsledkem dokument, který byl sepsán a založen, ale strategii se nepodařilo prosadit a zavést. Důvody mohou být organizační, technické, ale i špatně zvolená metodika pro způsob definice firemní strategie.

2. Důvody pro nasazení Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) představuje zjednodušeně sadu cílů, které pro firmu představují její strategii. Cíle jsou měřeny sadou měřítek, které představují hodnoty zjištěné z firemního informačního systému. Podstatné je, že cíle nejsou soustředěny pouze na finanční ukazatele, ale musí být definovány i v oblastech, které nemají přímé finanční ohodnocení, ale jsou pro výkonnost firmy ze strategického hlediska důležité. Propojení cílů mezi sebou ve vzájemných souvislostech tvoří tzv. strategickou mapu. Čtení této mapy pak představuje slovní vyjádření firemní strategie.

Myslím, že výše uvedený odstavec ukazuje, že vlastní tvorba firemní strategie nepředstavuje několika měsíční proces, ale může proběhnout v relativně krátké době.

Jiné je to ovšem s její implementací, která vyžaduje změny jak organizační, tak technické. Jedná se o změny v metodikách pracovních postupů, hmotné zainteresování managementu na plnění cílů a v neposlední řadě změnu v informačním systému. Protože se dá očekávat, že hodnoty měřítek nebude možné za stávajícího stavu zjistit.

Naprosto klíčové je vytvoření takového nástroje, který umožní publikovat tuto strategii včetně jejího plnění na takové místo, kde bude všem kompetentní osobám přístupná při denní operativně. Zároveň musí být možné, aby každý zainteresovaný viděl svůj podíl na plnění této strategie. Nástroj musí umožňovat i snadnou změnu strategie, aby dokázala reagovat na dynamické změny podnikatelského prostředí, které je tak typické pro segment MSF.

3. Postup tvorby strategie

Výchozím bodem tvorby strategie je definice mise (poslání firmy). Jedná se o odpověď na otázku. „Proč naše firma existuje?“ Odpovědí je stručná marketingově orientovaná definice segmentu podnikání se zdůrazněním pozitivních přínosů firmy v uvedeném segmentu.

3.1. Definice strategických cílů

Dle metodiky BSC, by měly být cíle rozloženy do čtyř perspektiv, kdy optimální je mít tři až čtyři cíle na jednu perspektivu.

„Finanční perspektiva“ bude obsahovat cíle z oblasti finančního hodnocení úspěšnosti firmy (výnosy, náklady, cash flow, návratnost investice, ...). „Zákaznická perspektiva“ bude obsahovat cíle orientované na zákazníky (počet, spokojenost, loajalita, noví, potenciál, získání od konkurence, ...). „Perspektiva interních procesů“ bude obsahovat cíle orientované na výrobu a logistiku (efektivnost, reklamace, dodavatelé, standardizace, ...). „Perspektiva učení se a růstu“ bude obsahovat cíle zaměřené na zvýšení potenciálu firmy (vývoj, znalosti, informační systém, fluktuace,...).

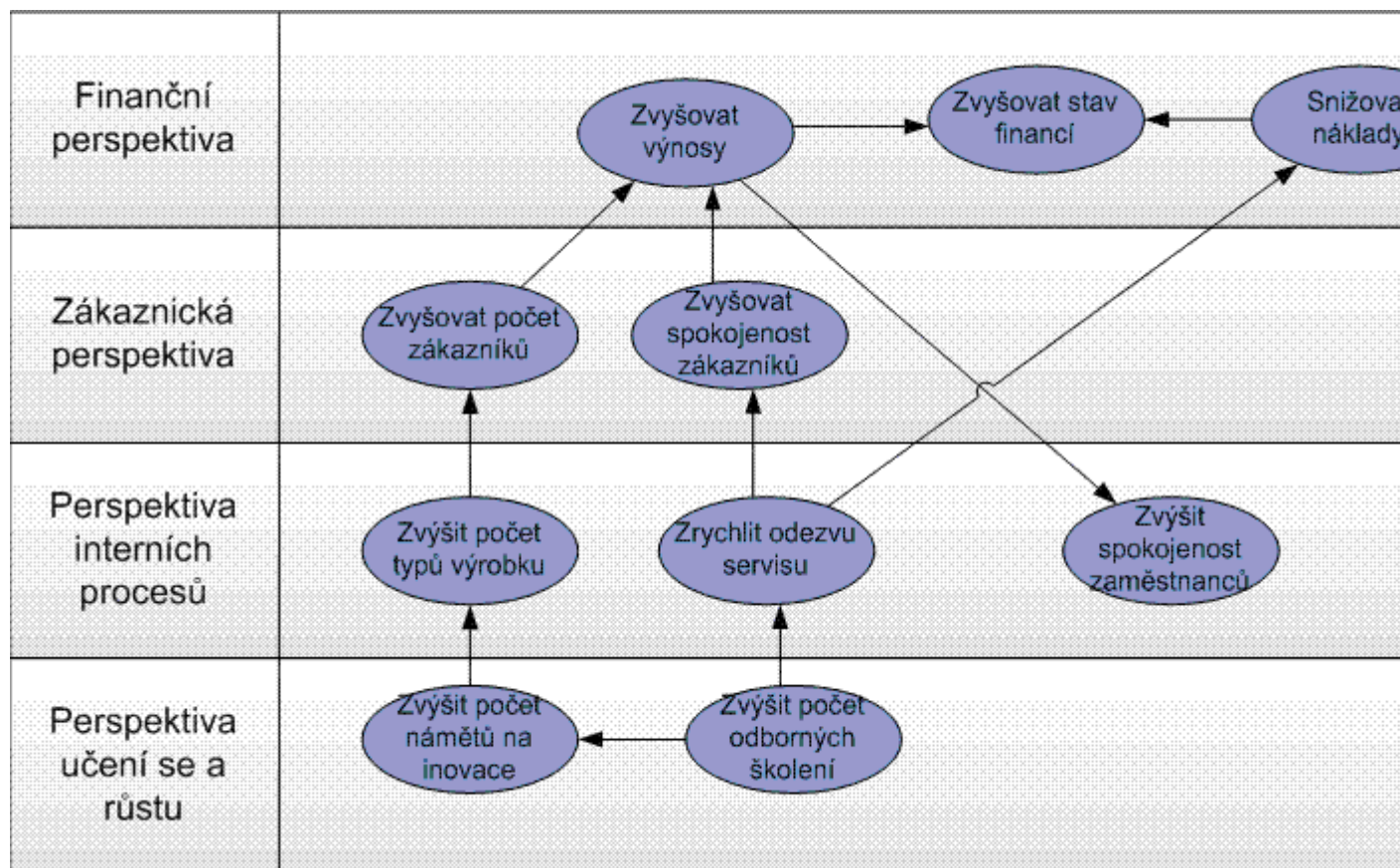
Cíle by měly splňovat základní SMART kritéria: specifikace, měřitelnost, akceptace, realnost, sledovatelnost. Zároveň by cíle měly být skutečně strategické a nesoustředit se pouze na operativní úkoly.

Při definici cílů je vhodné optimálně mixovat cíle, které měří výstupy firmy, s cíli, které jsou orientovány na zvyšování potenciálu. Například zda při potřebě získat nové zákazníky mít za cíl uzavřít smlouvy s novými zákazníky, nebo uskutečnit marketingové akce vedoucí k jejich získání.

Nalezení strategických cílů firmy je proces, při kterém je rozhodující invence managementu a měla by být do něj zapojena skupina klíčových osob firmy. Tato skupina by měla mít obvyklý maximální počet běžný pro pracovní porady tzn. okolo 7 osob. Vhodné je kromě managementu přizvat i klíčové pracovníky firmy, kteří třeba nepracují na vedoucích pozicích, ale jejichž neformální autorita je vysoká.

3.2. Tvorba strategické mapy

Aby byla strategie, skutečně strategií je třeba nalézt a pojmenovat souvislosti mezi zvolenými cíli.



Příklad slovního popisu strategie pro nalezenou vazbu mezi cíli:

„Zvýšení počtu námětů na inovace povede k zvýšení počtů typů výrobků, což umožní oslovit a získat nové zákazníky.“

Strategická mapa spolu se slovním popisem by měla být přístupná pro všechny pracovníky firmy, neboť umožňuje porozumění a akceptaci napříč odděleními a napříč horizontální strukturou firmy. To usnadní její prosazení i včetně nezbytných výhrad a připomínek, a tím se stane součástí denního života firmy.

3.3. Definice strategických akcí

Je zřejmé, že strategie bude orientována na cíle, jejichž dosažení se teprve očekává. Bude nutné tedy navrhnout firemní akce, které podpoří splnění uvedených cílů. Toto již bude plně v kompetenci odpovědných managerů. Naplň, koordinace a směřování akcí, bude podmíněno respektováním všech ostatních cílů a souvislostí mezi cíli ve strategii. Znamená to, že strategická akce realizovaná jako projekt, musí mít ve své definici popsán vliv na strategické cíle, kterých se dotýká.

4. Měřítka orientovaná na budoucnost

Aby byla strategie funkční je třeba zjišťovat míru jejího plnění. Každý cíl může být určen více měřítky, která zjišťují zda je cíl plněn. Správné nastavení cílových hodnot pro měřítko je sice velmi důležité, ale důležitější je neustálá práce s celkovou strategií, protože stanovit cílové hodnoty může být v případě nových cílů obtížné.

4.1. Určení cílových hodnot

Optimální je, pokud cílové hodnoty měřítek stanoví odpovědný pracovník za jejich plnění a následně dojde k jejich verifikaci vedením firmy. Dosažení cílových hodnot by mělo být provázáno na finanční motivaci pracovníků.

Při nalezení cílových hodnot je nutné vzít v úvahu následující skutečnosti. Zda již existuje výchozí báze dat, jak se bude cílová hodnota vyvíjet v čase, jaké existují mezní hodnoty, jak budou cílové hodnoty zaznamenávány.

Některé cílové hodnoty bude nutno odhadnout, pak je u nich třeba zdůraznit nutnost pozdější revize. Některé cílové hodnoty budou určovány na základě subjektivních hodnocení zákazníků nebo zaměstnanců, například formou dotazníků. U nich je nutno dotazníky obměňovat a motivovat respondenty k jejich vyplňování.

4.2. Kontinuální prognóza

Firemní strategie je orientována na budoucnost firmy. Nelze tedy pouze porovnávat minulost s plánovanými hodnotami měřítek, ale je nutno prognózovat vývoj hodnot měřítek. To představuje podrobnou analýzu vývoje cílové hodnoty v čase a zároveň nalezení souvislostí mezi minulými a budoucími hodnotami měřítek. Vztahy mezi cíli uvedené ve strategické mapě mohou být vodítkem při hledání souvislostí mezi jednotlivými měřítky.

Pokud je nalezen vnitřní mechanismus prognózy, pak lze cílové hodnoty odvodit od vyhovující prognózy a tuto zafixovat jako cílové hodnoty měřítek v čase. Tím vznikne konkrétní plán na jehož splnění lze zainteresovat odpovědné pracovníky. Podstatné je, že manager může sledovat jak plnění schváleného plánu, tak i případný další vývoj měřítko a s předstihem reagovat na jeho případný negativní vývoj.

5. Vztah k informačnímu systému

Pro úspěšné zavedení BSC je nutná úzká provázanost na základní informační systém firmy.

Základním požadavkem je flexibilita informačního systému a jeho možnost přizpůsobení se potřebám evidence pro sledování nových měřítek. Důležitá je transparentní datová základna, která by měla být jednotná a provázaná. Systém by měl mít jednotnou časovou osu pro sledování vývoje. Dále by měla existovat možnost identifikace obchodních transakcí na zodpovědné pracovníky, aby byl vidět jejich osobní přínos k plnění cílů měřítek.

Je možné, že při vytváření firemní strategie bude jedním z cílů v „Perspektivě učení se a růstu“ implementace nového informačního systému. Přitom bude mít management mnohem lépe zpracované požadavky pro jeho dodavatele.

6. Doporučená technologická platforma

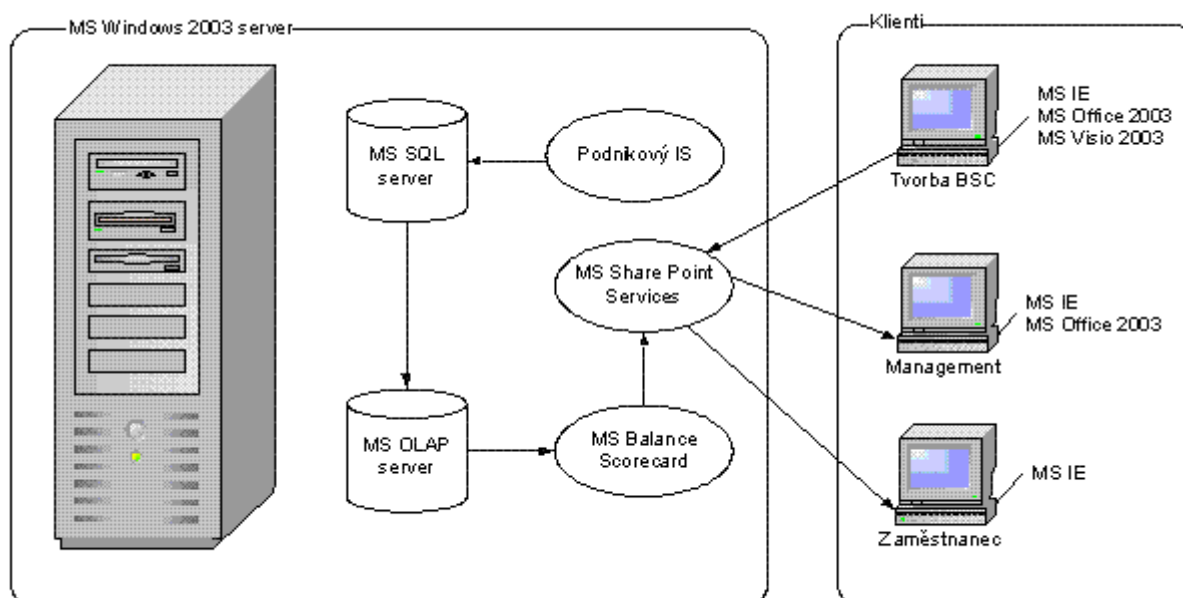
Z výše uvedených tezí je zřejmé, že technická realizace firemní strategie by měla být co nejvíce transparentní pro pracovníky firmy. Měla by být dostupná a propojená s denním firemním životem,

citlivé údaje by měly být odpovídajícím způsobem zabezpečeny. Obecná platforma pro prezentaci strukturovaných i nestruturovaných informací je firemní Intranet.

Firma Microsoft dodává ke svým nosným produktům, které jsou placené, zdarma některé doplňky, které výrazným způsobem zvyšují funkčnost informačního systému jako celku. Pro účely prezentace firemní strategie je to především MS Share Point Services jako doplněk MS Windows Serveru 2003. Pro podporu BSC je to MS Office Business Scorecards Accelerator, který po uložení dat využívá MS SQL server 2000 a jako zdroj dat MS SQL server Analysis Services. Pro běžné čtení informací stačí MS Internet Explorer. Pro analýzu dat je potřebný MS Office 2003. Pro tvorbu BSC je dále potřebné MS Visio 2003.

MS Share Point Services je výkonný nástroj pro vybudování firemního Intranetu s možností zabezpečení jednotlivých částí pro vybrané uživatele.

Pokud informační systém využívá MS SQL Analysis Services, které obsahují požadovaná data pro měřítka, pak tvorba BSC při použití výše uvedených technologií je v prostředí MS Internet Explorer intuitivní bez nutnosti programování.



7. Literatura

Robert S. Kaplan – David P. Norton, **BALANCED SCORECARD** Strategický systém měření výkonnosti podniku, MANAGEMENT PRESS 2002

Horvát & Partners, **Balanced Scorecard v praxi**, Profess Consulting s.r.o. 2004

Web Microsoft Corporation

8. O autorovi

Autor pracoval dlouhá léta jako vedoucí vývoje informačních systémů pro malé a střední firmy. Pod jeho vedením, nebo za jeho klíčové spoluúčasti byly realizovány desítky implementací informačních systémů. Byl jednatelem středně velké firmy pro vývoj software.

V současné době pracuje jako nezávislý konzultant a poradce pro malé a střední firmy a pomáhá jim při tvorbě a implementaci jejich strategie.