

Strategický systém měření výkonnosti podnikatelského subjektu[#]

*Bohuslava Knapová**

Úvod

Tradiční přístupy měření výkonnosti dosud uplatňované v některých podnikatelských subjektech nejsou dostačující.

Předmětem kritiky klasického měření výkonnosti se stávají následující skutečnosti. Hodnotové cíle určují především vlastníci, ale strategický úspěch podnikatelského subjektu stále více ovlivňují zákazníci a zaměstnanci. Také je zřejmé, že se někdy primární zájmy manažerů při plnění vrcholových hodnotových kritérií, vyhodnocovaných většinou za rok, soustřeďují více na taktické roční období než na strategický vývoj, což negativně ovlivňuje podnikání firmy hlavně tehdy, když jsou taktické a strategické důsledky manažerských rozhodnutí v rozporu. Může se stát, že za určitých okolností krátkodobější takticky realizovaná opatření mohou vést ke zvyšování hodnotových kritérií, avšak dlouhodobý rozvoj podnikatelské firmy mohou narušovat.

Využití strategického systému měření výkonnosti

Balanced Scorecard by měl být systémem, který poskytne vrcholovému managementu a řídicím pracovníkům informace související s formulací a dosažením strategických záměrů podnikatelského subjektu. Tato koncepce by měla předkládat interním uživatelům soubor provázaných kritérií objektivně se zaměřujících na relevantní oblasti měření a řízení výkonnosti firmy. Měla by být kvantifikována hodnotová (finanční) i naturální (nefinanční, věcná) případně kombinovaná kritéria, jejichž plnění prodlouží časový horizont úspěšného rozvoje podnikatelské firmy. Může jít o taková kritéria jako jsou například spokojenost a „věrnost“ zákazníků, získání nových zákazníků, podíl na trhu, kvalita výkonů, spokojenost zaměstnanců a jejich soudržnost s firmou, schopnosti zaměstnanců apod.

Systém Balanced Scorecard, jehož principy formulovali na počátku devadesátých let Kaplan a Norton (2005), zachovává tradiční hodnotová kritéria vypovídající o minulých finančních jevech (minulé výkonnosti) a doplňuje další kritéria budoucí výkonnosti pro stanovení strategie, kterou by si podnikatelské firmy měly zvolit, aby „investicemi“ do zákazníků, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

Cíle a kritéria koncepce Balanced Scorecard vycházejí ze strategie podnikatelské firmy, sledují její výkonnost za jednotlivé oblasti ve čtyřech vzájemně propojených subsystémech, tzv. perspektivách – hodnotové, zákaznické, interních procesů, zaměstnanecké, jejichž dlouhodobé plánování, rozpočtování, systematické sledování a motivační hodnocení značně

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru *Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska* s registračním číslem MSM6138439903.

^{*} Ing. Bohuslava Knapová, CSc. – odborná asistentka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <knapova@vse.cz>.

ovlivňuje rozvoj podnikatelské firmy. Subsystemy mají zaznamenat pohled směřující z různých aspektů k jedné a téže skutečnosti, a to k činnosti firmy, jejímu řízení, strategii.

Kvalitně sestavený Balanced Scorecard by měl určovat cíle a kritéria v jednotlivých subsystémech tak, aby je bylo možno konkrétně vyjadřovat i měřit a mohla být sledována provázanost těchto cílů a kritérií. To vše by umožňovalo cíle a kritéria komplexně řídit a ověřovat. Balanced Scorecard by měl popsat v uvedených subsystémech posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi vstupními kritérii (syntetickými ukazateli) v hodnotové i naturální podobě a jejich faktory na ně působícími.

Balanced Scorecard jako nástroj implementace strategie hledá odpovědi na otázky:

- Jak uspokojit požadavky vlastníků? (hodnotová oblast)
- Jak by měl zákazník vidět podnikatelský subjekt, aby firma dosáhla své strategie? (zákaznická oblast)
- Na jaké procesy se zaměřit, aby zákazníci, vlastníci a zaměstnanci byli spokojeni? (oblast interních procesů)
- Jak podporovat a motivovat zaměstnance k co nejlepším výsledkům? (zaměstnanecká oblast)

Balanced Scorecard by měl vnášet do řízení určitou invenci, která napomáhá rozvoji podnikatelského subjektu, optimalizaci jeho podnikatelského procesu a plnění předmětu činnosti, pro kterou byl subjekt zřízen.

Vrcholový management v řízení

Úlohou top managementu je komplexní působení v oblasti strategického řízení včetně sledování a vyhodnocování Balanced Scorecard cyklu se zaměřením na zvyšování výkonnosti podnikatelského subjektu v tržním prostředí.

Vrcholový management by měla tvořit skupina pracovníků, kteří by měli určovat trendy budoucího vývoje podnikatelského subjektu, důsledně řídit a hodnotit celý podnikatelský proces přeměny vstupních ekonomických zdrojů na finální výstupy (výkony) v konkrétní organizační a ekonomické struktuře firmy, v motivačním pracovním prostředí svých zaměstnanců a za příslušné podpory informačních technologií.

Vrcholovému managementu, který by měl pracovat týmově, napomáhá i postavení tzv. facility managementu (Vyskočil – Štrup, 2003), jehož cílem je kvalitně zajišťovat podpůrné procesy tak, aby vycházely z reálných možností podnikatelského subjektu, byly nákladově optimální zejména v oblasti režijních nákladů, byly prováděny regulérně a pro pracovníky podnikatelské firmy byly motivací.

To vše by mělo vést k hospodárnému vytváření a poskytování výkonů podle požadavků zákazníků a přispět ke zvýšení celkové výkonnosti podnikatelského subjektu.

Závěr

Balanced Scorecard je systémem hodnotících kritérií a komplexním modelem účinného strategického řízení ve smyslu transformace strategických cílů podnikatelské firmy na kvantifikovatelné, takticky orientované cíle a prostředky jejich dosažení. Jedná se o moderní

systém pro měření výkonnosti firem, který je srozumitelnouází pro řídící pracovníky odlišného profesního zaměření.

Balanced Scorecard slouží jako nástroj měření a řízení výkonnosti podnikatelské firmy i jejích středisek. Definuje cílová kritéria, jež jsou v podnikatelském subjektu požadována, časový prostor, v němž má být příslušných kritérií dosaženo, prostředky, jimiž mají být tato kritéria v čase naplněna.

Posuzování systému Balanced Scorecard patří z hlediska dlouhodobé časové působnosti k instrumentům strategického řízení, které vrcholový management potřebuje pro řízení výkonnosti své podnikatelské jednotky.

Top management se přitom opírá mimo jiné i o informace facility managementu, kdy facility manažer (Vyskočil – Štrup, 2003) průběžně informuje, jak byly zajištěny podpůrné procesy pro podnikatelský proces. Tak dochází ke komunikaci mezi facility manažerem a vrcholovým vedením společnosti a zároveň v rámci účetní jednotky ke koordinaci jednotlivých činností za účelem zachování prosperity podnikatelského subjektu.

Literatura

- [1] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti*. Praha, Management Press, 2005.
- [2] Vyskočil, K. – Štrup, O. (2003): *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility management)*. Praha, Professional Publishing, 2003.

Strategický systém měření výkonnosti podnikatelského subjektu

Bohuslava Knapová

ABSTRAKT

Koncepce Balanced Scorecard považuje hodnotová kritéria pro měření a řízení výkonnosti podnikatelského subjektu za nezastupitelná, protože jsou objektivní (prověřená trhem) a syntetická (představují souhrnná kritéria podnikatelského procesu). Cílem systému Balanced Scorecard je rozšířit a propojit měření výkonnosti pomocí hodnotových (finančních) ukazatelů o kritéria dalších oblastí, tzv. perspektiv činnosti (zákaznické, interních procesů, zaměstnanecké). Balanced Scorecard slouží jako komunikační nástroj strategického řízení podnikatelského subjektu.

Klíčová slova: Měření a řízení výkonnosti; Hodnotová a naturální kritéria; Hodnotový (finanční) subsystém; Zákaznický subsystém; Subsystém interních procesů; Zaměstnanecký subsystém.

The Strategic System of the Performance Measurement of the Entrepreneurial Company

The conception Balanced Scorecard considers value criterions for the measurement and management of the performance of the entrepreneurial firm as necessary criterions with respect to their objectivity (they are verified by the market) and the complexity (they present the total criterions of the entrepreneurial process). The aim of the system Balanced Scorecard is to extend and interconnect of the performance measurement through value (financial) indicators about criterions of others areas, so-called perspectives of the activity (custom subsystem, subsystem of internal processes, employee subsystem). Balanced Scorecard helps as the communication instrument of the strategic management of the entrepreneurial firm.

Key words: The measurement and management of the performance; Value and natural criterions; The value (financial) subsystem; The custom subsystem; Subsystem of internal processes; The employee subsystem.

JEL classification: M41.