

ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON

ALIGNMENT
systémové vyladění organizací

*Jak využít Balanced Scorecard
k vytváření synergií*

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2006

Robert S. Kaplan – David P. Norton
Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

Original work copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by
arrangement with Harvard Business School Press

All rights reserved

Translation © Irena Grusová, 2006

Cover © Petr Foltera, 2006

ISBN 80-7261-155-0

Obsah

<i>Předmluva</i>	7
Kapitola první Systémové vyladění: zdroj ekonomické hodnoty	11
Kapitola druhá Organizační strategie a struktura: historický pohled	40
Kapitola třetí Systémové vyladění finanční strategie a strategie v perspektivě zákazníků	53
Kapitola čtvrtá Systémové vyladění strategie vnitřních procesů a strategie učení se a růstu: integrovaná strategická témata	88
Kapitola pátá Systémové vyladění podpůrných funkcí	132
Kapitola šestá Stupňovitý přenos procesu na nižší úroveň	183

Kapitola sedmá	
Systémové vyladování činností správních orgánů a investorů	209
Kapitola osmá	
Systémové vyladování činností externích partnerů	237
Kapitola devátá	
Řízení procesu systémového vyladování	262
Kapitola desátá	
Úplné strategické systémové vyladění	275
<i>Rejstřík</i>	<i>306</i>
<i>O autorech</i>	<i>310</i>

Předmluva

ALIGNMENT JE ČTVRTÁ KNIHA, kterou jsme společně napsali. Náš výchozí článek „The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance“ a naše první kniha *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* zavedly nový přístup k měření výkonnosti organizace.¹ Článek spolu s knihou poskytly vodítka a příklady pro výběr měřítek v rámci čtyř perspektiv systému Balanced Scorecard a popsaly vznikající systém řízení strategie, který si osvojili první z uživatelů této koncepce. V následujícím článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ a ve své druhé knize *The Strategy-Focused Organization* jsme popsali, jak organizace využívají systému vyvážených ukazatelů jako ústředního prvku propracovaného systému řízení realizace strategie.² Tyto publikace, které propracovaly systém řízení strategie, jež jsme představili v první knize, určily pět klíčových zásad vyladování systémů měření a řízení výkonnosti na jedné straně se strategií na straně druhé:

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

Třetí kniha – *Strategy Maps* – a článek „Having Trouble with Your Strategy? Then Map It“ se zaměřily na podrobnější rozvinutí druhé z uvedených zásad, kterou je převedení strategie do podoby hmatatelných cílů a měřítek.³ Kniha a článek představily obecný rámec pro vyjádření strategie prostřednictvím konkrétních cílů, které lze v podobě příčinných vztahů propojit se všemi čtyřmi perspektivami systému Balanced Scorecard. Tento rámec vyladil procesy, lidi a technologie s hodnotovou nabídkou zákazníkům a s cíli zákazníků a akcionářů.

Tato kniha rozvíjí třetí zásadu: dosáhněte systémového vyladění všech organizačních jednotek se strategií. Většina organizací je tvořena řadou podnikatelských a podpůrných jednotek. Rozmanité jednotky působí pod jedním společným deštníkem, aby mohly dosahovat ekonomických úspor plynoucích z rozsahu a šíře činností. Aby ovšem celoorganizační ústředí mohla těchto úspor dosáhnout, potřebují nástroj, který by jim umožnil vytvořit teoretický rámec toho, jak provozovat řadu různých jednotek v kontextu jedné organizační struktury tak, aby společně vytvářely vyšší hodnotu, než je hodnota, které by v součtu dosáhly jednotlivé jednotky samostatně, bez ústředního vedení a bez zásahů z ústředí. Ostatně také platí, že mohou nastat případy, kdy celoorganizační ústředí budou spíše přítěží než přínosem. Takové ústředí je místem, které vyvolává jednoznačné náklady v podobě platů a dalších výdajů na činnost týmu vrcholového vedení. Může také vyvolávat skryté náklady – v důsledku pomalého rozhodování nebo zatěžování provozních a podpůrných jednotek přehnanými požadavky na systémy výkaznictví. Základem vytváření hodnoty, která by kompenzovala tyto náklady celoorganizačního ústředí, musí být systémové vyladění decentralizovaných jednotek, aby vytvářely nový zdroj hodnoty, jejímž zdrojem je organizace jako celek (*enterprise-derived value*).

Tato kniha představuje úlohu, jakou mohou hrát celoorganizační mapa strategie a systém Balanced Scorecard při vyjasňování priorit organizace, které potom mohou být v jasné a srozumitelné podobě předány všem podnikatelským a podpůrným jednotkám, ale také správním radě a klíčovým zákazníkům, dodavatelům a aliančním partnerům. V dalším kroku pak ústředí přezkoumává mapy strategie a systémy ukazatelů, které pro své potřeby vypracovaly tyto jednotky, aby si udržovalo přehled o tom, zda a jak každá z jednotek implementuje celoorganizační priority. Celoorganizační mapa strategie a systém Balanced Scorecard tak vrcholovým vedoucím pracovníkům poskytují základ systému řízení, který jim pomáhá uvolnit dosud nevyužívanou hodnotu, jejímž zdrojem jsou synergie v rámci organizace jako celku.

Kromě systémového vyladění organizačních jednotek, na něž se tato kniha soustřeďuje především, musí celoorganizační úroveň rovněž zajistit systémové vyladění zaměstnanců a procesů a systémů řízení se strategií (jde tedy o čtvrtou a pátou zásadu organizace soustředěné na strategii). Pro úplnost prozkoumáme na nižší úrovni podrobnosti tyto dva dodatečné procesy systémového vyladění v závěrečné kapitole knihy.