

Robert S. Kaplan

Vaše Magnificence paní rektorko a páni rektori,
Maiestati paní prorektorko a pane prorektore,
Spectabiles vážení děkani,
Honorabiles milí kolegové a kolegyně,
vážený pane profesore Kaplane;

je mi ctí přivítat nejen vás ale i jejich excelence velvyslance, všechny zástupce institucí a firem, stejně jako i všechny ostatní vážené hosty a kolegyně a kolegy na tomto slavnostním ceremoniálu udělení čestného doktorátu Vysoké školy ekonomické v Praze a pokusím se zhostit nelehkého úkolu představit pro vás práci prof. Kaplana a zároveň vyjádřit svůj pohled na to, jak jeho práce ovlivnila naši společnost.

Profesor Kaplan se narodil v 2. května 1940. Svůj bakalářský i magisterský titul získal na MIT v oboru elektrotechnika. Poté pokračoval na Cornell University, kde získal titul Ph.D. z operačního výzkumu. Svou akademickou kariéru zahájil v roce 1968 na Tepper School of Business na Carnegie-Mellon University, se kterou jsou spojeny jména devíti nositelů Nobelových cen za ekonomii a v letech 1977 až 1983 byl jejím děkanem.



V roce 1984 přešel na Harvard Business School, na pozici profesora v oboru rozvoje metod vedení společností a s Harvardem je spojen až dodnes jako odborník na oblast strategického řízení a řízení nákladů a výkonnosti na katedře účetnictví a managementu.

Kdybych měl vybrat největší počiny profesora Kaplana v oblasti výzkumu a jeho aplikace v praxi, tak to budou následující dva:

- Jako první to je **metoda Balanced Scorecard (BSC)**, kterou prof. Kaplan vytvořil spolu s Davidem P. Nortonem jako způsob, jak propojit běžnou činnost společnosti s jejími dlouhodobými cíli a jak měřit výkonnost tak, aby se neomezovala jen na výkonnost finanční. Metoda Balanced Scorecard byla představena poprvé v článku z roku 1992 publikovaném v Harvard Business Review. Metoda se postupně rozšířila do společností ze všech průmyslových odvětví a koutů světa.

Metoda Balanced Scorecard se standardně používá pro procesy řízení nejen velkých holdingových společností, ale také malých a středních podniků, vládních a neziskových organizací mezi které jen namátkou patří GP Morgan, Allianz, Citibank, Mobil Oil, Volkswagen, Ford Motor Company, Veolia Water, Philips Electronics, UPS, Apple, Microsoft, Verizon, AT&T, ale dnes také ve veřejném a neziskovém sektoru jako například FBI, nebo University of Virginia.

- Jako druhá je to **metoda Time-driven Activity-based Costing (TDABC)**, kterou vytvořil prof. Kaplan se Stevenem R. Andersonem. Jedná se o vylepšení klasické metodiky alokace nepřímých nákladů ABC, která je známá již zhruba od 70. let minulého století a která je však zdoluhavá a náročná. Kaplanovo vylepšení je flexibilnější a pomáhá společnostem dostat se na přímočařejší a výkonnější cestu k vyšším ziskům. V poslední době se tato metodika používá například ve zdravotnictví k měření nákladů napříč celým procesem zdravotní péče o daného pacienta.




Robert S. Kaplan

Senior Fellow, Marvin Bower Professor of Leadership Development, Emeritus at the Harvard Business School

Honorary Doctorate at the Prague University of Economics and Business on the proposal of the Faculty of Finance and Accounting

September 23, 2021, at 16:00
Vencovského auditorium of VŠE



V obou zmíněných oblastech je profesor Kaplan autorem nebo spoluautorem mnoha knih a také článků v nejvyšších světových časopisech, které mají více než 10 tis. citací v citačních databázích Web of Science a Scopus. Kniha „*The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Alignment, Strategy Maps*“ byla společností Amazon vybrána jako jedna z deseti nejlepších knih pro praxi za rok 2004, knihu „*The Strategy-Focused Organization*“ ocenila Cap Gemini Ernst & Young jako nejlepší mezinárodní knihu pro podnikatele v roce 2000 a konečně kniha „*The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action*“ byla přeložena do 24 jazyků (včetně češtiny) a za svůj výjimečný dopad na praxi získala Wildmanovu medaili z roku 2001 od American Accounting Association.

Prof. Kaplan byl spoluzakladatelem skupiny ESM Software Group, která se spolu s několika dalšími společnostmi stala součástí mezinárodní poradenské a manažerské společnosti Palladium International, ve které se nezastupitelně podílel na jejím ideovém vedení. Palladium International spolupracuje s vládami, podniky a investory na řešení nejnaléhavějších výzev na světě a nyní působí ve více než 90 zemích a zaměstnává přibližně 2 500 odborníků. Od roku 2000 uděluje Palladium ocenění Balanced Scorecard Hall of Fame těm organizacím, které metodu BSC s úspěchem implementovaly do svých systémů řízení a prokázaly její účinnost.

Za svou práci byl pan profesor Kaplan uveden do účetní síně slávy a získal ocenění za celoživotní přínos od American Accounting Association a je nositelem čestných doktorátů z několika univerzit v Evropě i v Americe.

Pokud se budeme snažit porozumět, jak důležitou změnu metoda BSC při svém vzniku přinesla, musíme se vrátit do roku 1992, kdy Michael E. Porter v zářiovém čísle Harvard Business Review identifikoval tehdejší problémy investování amerických společností a konstatoval, že:

1. Americký systém málo podporuje dlouhodobé investice, protože je zaměřen na zvýšení krátkodobých výstupů, které rychle a přímo ovlivňují cenu akcií.
2. Americký systém podporuje takové formy investic, jejichž návratnost je dobře měřitelná; což následně vede k nedostatečnému investování do nehmotných aktiv – inovací produktů a procesů, zvyšování kvalifikovanosti zaměstnanců a zvyšování spokojenosti zákazníků – protože jejich krátkodobá návratnost je obtížně měřitelná.
3. Americký systém vede k preferenci investic do aktiv, jež mohou být snadno oceněna, a k nedostatečnému investování do projektů interního rozvoje, jejichž výstupy lze naopak ocenit obtížněji.

Společným jmenovatelem uvedených problémů byl přílišný důraz na finanční měřítko výkonnosti a malé propojení s dlouhodobými strategickými cíli, což metoda BSC pomohla odstranit.

I když metoda BSC vznikla téměř před 30 lety, jsem přesvědčen, že je stále aktuální, protože realizace strategických cílů je stále více problémem číslo jedna dnešních vedoucích pracovníků, kteří jsou podle ní hodnoceni a odměňováni. BSC je transparentní, poskytuje kvantifikovatelné metriky a umožňuje tak pružně reagovat v konkurenčním prostředí. V neposlední řadě se jedná o metodu snadno přizpůsobitelnou pro konkrétní obor činnosti a na konkrétní podmínky společnosti.

Nelze také opomenout skutečnost, jaký význam v posledních desetiletích nabývá celá oblast nefinančního výkaznictví. Jedná se o oblasti sociální odpovědnosti, ekologie, genderové a rasové rovnosti, lidských práv, ochrany spotřebitelů apod., které se postupně integrují a propojují do jednoho celku. Tyto oblasti se stávají součástí mise a vize všech společností a míra jejich plnění se stává součástí regulovaného výkaznictví.

Pro celou tuto oblast se dnes stále častěji používá označení ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) a ročně jsou do této oblasti investovány globálně obrovské částky s velkými tempy růstu. I zde je prostor pro implementaci metod, na kterých profesor Kaplan dlouhodobě

pracuje, a proto není náhodou, že jeho dnešní přednáška bude na téma „*Aplikace metod Activity-based Costing and Balanced Scorecard v sociální a enviromentální sféře*“, ve které představí využití svých metod ve zdravotnictví, v oblasti inkluzivních růstových ekosystémů a v oblasti enviromentálních a sociálních aspektů správy podniků včetně ESG.

Profesor Kaplan pro mě není jen velikánem strategického řízení a manažerského účetnictví, ale je pro mne inspirující osobností zejména tím, jak výsledky jeho akademické práce ovlivnily v globálním měřítku reálnou ekonomickou praxi podniků. Aplikace metod Balanced Scorecard a Time-driven Activity-based Costing přinesly ve své době zásadní změnu ve způsobu dosavadního myšlení v oblasti strategického řízení. Tyto metody se různými způsoby a v různých modifikacích staly neoddělitelnou součástí postupů při vytváření strategických plánů. Jejich názvy nesou nejrozumnější instituce, společnosti nebo softwarové produkty a na konzultační úrovni patří do základní výbavy každé renomované poradenské firmy. Metody BSC a TDABC jsou součástí výuky manažerského účetnictví na všech univerzitách, VŠE nevyjímaje. Obě metody jsou populární a používané i po mnoha letech od jejich vzniku a prof. Kaplan je dále rozvíjí.

Na závěr mi dovoluje osobní poznámku. Chtěl bych vyzdvihnout přátelskost a flexibilitu s jakou pan profesor Kaplan reagoval nejen na nabídku VŠE k udělení titulu čestného doktorátu, ale i následnou organizaci jeho slavnostního předání na půdě VŠE, které mělo proběhnout již v dubnu 2020, ale muselo být kvůli opatřením v důsledku COVIDu zrušeno a bylo možno jej uskutečnit až nyní.

Za tuto vstřícnost bych chtěl poděkovat jak panu profesorovi Kaplanovi, tak i jeho zde přítomné manželce paní Ellen Kaplan.

Děkuji vám za pozornost!

Ladislav Mejzlík

děkan Fakulty financí a účetnictví
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

