

Možnosti využití nástroje Balanced Scorecard v řízení muzeí

Marek Prokůpek

Utilisation of a Balanced Scorecard for Museum Management

Abstract: The issues involved with the economic aspects of cultural institutions, their economic impact, and the measurement of their performance has basically only been given systematic attention during the past few years. Traditionally performance assessments are primarily connected with entrepreneurial subjects, which is why this assessment has been applied primarily to financial metrics. During the 1990's, this issue started to be examined from a new perspective. The question arose as to whether it is realistic to restrict performance measurement only to financial indicators. More and more, the opinion began to spread that for measurement to be truly useful, it must also focus on non-financial indicators. Gradually this idea started to be promoted, primarily in the cultural and the artistic non-profit areas and also that it is necessary to pay the requisite attention to this topic. Several studies have been made and there have also been other kinds of attempts to measure their performance; the root of the problem is that in Czech museums there is no longer a single agreed-upon method for measuring performance. This study is focused on the use of the Balanced Scorecard method and on its application in the museum world and also on its use as a tool for managing, monitoring and planning.

Keywords: efficiency, evaluation, museum, performance measurement, balanced scorecard

Úvod

Po staletí hraje kultura a umění zásadní roli v lidském životě, v posledních dekádách se obojí stalo důležitým ekonomickým faktorem a oblastí, do které začínají pronikat ekonomické analýzy.¹ V důsledku tohoto trendu začínají být kulturní organizace evaluovány nejen z hlediska uměleckého a kulturního, ale také z hlediska ekonomického. Tato tendence se samozřejmě z velké části týká muzeí. Muzea jsou hlavními institucemi, které uchovávají národní kulturní, přírodní, společenské, vzdělávací hodnoty naší společnosti. Muzea ale také hrají významnou roli v oblasti ekonomie kultury.² Na problematiku ekonomiky muzeí můžeme nahlížet dvěma způsoby, které uvádí švýcarský ekonom Bruno S. Frey a Stephan Meier.³ V prvním řadě můžeme muzeum vnímat jako ekonomickou jednotku, která poskytuje určité služby.

V tomto případě ekonomická analýza zkoumá vztah mezi vstupy a výstupy organizace. Do této perspektivy autoři zahrnují i ekonomické studie týkající se měření dopadu muzea pro lokální ekonomiku a mohli bychom do ní zařadit i tuto studii zabývající se měřením výkonnosti. Druhý ekonomický pohled na muzeum se týká chování jednotlivce. Pokud vycházíme z neoklasické ekonomické teorie, předpokládáme, že jednotlivec usiluje o maximalizaci svého užitku v rámci svých omezených zdrojů. Rozhoduje se, jak bude alokovat prostředky, aby uspokojil své potřeby. Ekonomická analýza muzea se v rámci tohoto pohledu týká zkoumání vztahu jednotlivce a muzea, například kolik je jednotlivec ochotný zaplatit za návštěvu muzea.

V posledním desetiletí se ekonomický pohled na kulturu začíná čím dál více prosazovat i v našem prostředí. Jistě je nutné se

1 THORSBY, David. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge university press, 2001, s. 25. ISBN 0 521 58639 9.

2 DEL BARRIO, María José, HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

3 FREY, Bruno S. a MEIER, Stephan. *The Economics of Museums*. In: GINSBURG, Victor A. a THORSBY, David (eds). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, 2006, s. 987. ISBN 978-0-444-53776-8.

Ing. Marek Prokůpek
Vysoká škola ekonomická
v Praze
marek.prokupek@vse.cz

muzejní
management

tomuto fenoménu věnovat, ale nelze na kulturu nahlížet pouze okem ekonomů. V dnešní době se snažíme vše vyjádřit číselně. Kvantitativní ukazatele mají v naší společnosti velkou váhu a audit prostoupil téměř do všech společenských věd. Vše musí být efektivní, někdy však snaha udělat vše co neefektivnější dané věci uškodí a ve finále ji učiní neefektivní. Jak uvádí Mintzberg⁴, efektivnost je logický cíl každé organizace, dalo by se říci, že i každého jedince. Efektivnost je poměrně abstraktní pojem, který zkoumá vztah vstupů a výstupů organizace a snaží se o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užitku. Jedná se tedy o poměr vstupů a výstupů činnosti. Problém není v definici pojmu efektivnost, ale v tom, jak je tato definice uvedena do provozu a jak je s ní pracováno. V praxi totiž není efektivnost chápána jako největší užitek za vynaložené náklady, ale je vnímána jako největší měřitelný užitek za měřitelné náklady. Jinými slovy, musí vyjadřovat prokazatelnou efektivnost a především efektivnost, kterou je možné vyjádřit kvantitativně. Management, který je posledý efektivností, je posledý především měřitelností, ta je zejména v oblasti kulturních institucí velmi obtížná.

Metodologie a záměr studie

Článek se zabývá specifickým problémem řízení muzeí, konkrétně, jak vytvořit systém pro měření výkonnosti v muzeích. Studie cílí na tvorbu modelu využívající nástroj Balanced Scorecard (BSC) a příklady jeho aplikace v muzeích. BSC se zdá být vhodným řídicím nástrojem pro muzea, jelikož kombinuje kvantitativní a kvalitativní kritéria a zkoumá výkonnost z interní i externí perspektivy. BSC poskytuje rámec pro posuzování výkonnosti holistickým způsobem a má potenciál užitečného nástroje řízení.⁵

Studie se zaměřuje na možnost využití BSC v řízení muzeí a je rozdělena do následujících částí. Za prvé, představuje teoretický rámec měření výkonnosti v muzeích umění. Za druhé, autor pojednává o samotném nástroji BSC se zaměřením na

modifikaci tohoto nástroje pro muzea s důrazem na specifické cíle a aktivity muzeí. A v poslední části jsou představeny dva konkrétní příklady muzeí využívající BSC ve svém řízení.

Článek je založen na kvalitativním výzkumu vycházejícím ze studia odborné literatury a především z rozhovorů s akademiky z Vysoké školy ekonomické v Praze a z Université Paris III Sorbonne-Nouvelle, kde autor absolvoval vědeckou stáž. Dále probíhaly rozhovory s profesionály z českých regionálních muzeí, konkrétně s ředitelem Oblastní galerie v Liberci, ekonomkou Západočeské galerie v Plzni a ekonomkou Galerie hlavního města Prahy. Velmi přínosné byly rozhovory s Anne Krebs, vedoucí oddělení socioekonomického výzkumu muzea Louvre v Paříži, s Aideen Hallemann, finanční ředitelkou Fondation Cartier pour l'art contemporain v Paříži a s Kalle Kallio, ředitelem Werstas muzea práce ve Finsku. Dále probíhaly rozhovory se dvěma zástupci Asociace muzeí a galerií České republiky. Rozhovory se uskutečnily v období od listopadu 2015 do června 2016 a trvaly zpravidla mezi 60 až 90 minutami. Metoda rozhovorů byla použita především k identifikaci kritických prvků měření výkonnosti v muzeích a ke zjištění používaných metod. Tento výzkum probíhal především v rámci autorova doktorského studia.

Dosavadní výzkum v oblasti měření výkonnosti muzeí

Měření výkonnosti a evaluace aktivit muzeí je objektem stále rostoucího zájmu. Sledování určitých ukazatelů však není ničím novým, muzea téměř vždy sledovala počet návštěvníků, tvořila rozpočty atd. Ale až v posledních desetiletích se prosazuje tendence na zavedení systému měření výkonnosti, který by poskytoval komplexní a obsáhlý obraz muzea. I z toho důvodu je nutné vymezit, co pojem výkonnost představuje. Wagner vymezuje výkonnost jako průběh, jakým zkoumaný subjekt, v našem případě muzeum, vykonává určité aktivity na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání

4 MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*. New York: Free Press, 1976, 418 s., s. 331.

5 ZORLONI, Alessia. *Designing a strategic framework to assess museum activities*. *International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, s. 31–47.

6 WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2924-4.

7 MAIRESSE, François a ECKKAUT, Philippe Vanden. *Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach*. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.

8 JACOBSEN, John W. *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield, 2016, s. 8. ISBN 978-1-4422-6330-7.

9 DEL BARRIO, María José, HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

stejně činnosti. Z toho vyplývá, že interpretace a vyhodnocení tohoto procesu předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.⁶

Pojem evaluace v širším slova smyslu se poprvé objevil spolu s prvním veřejným průzkumem na konci 19. století. Hlavním záměrem tohoto výzkumu bylo prokázat, že muzea si zaslouží státní dotace a že mají edukační dopad na veřejnost. Dalším milníkem v oblasti evaluace a měření výkonnosti muzeí bylo zavedení akreditačního systému muzeí na počátku 70. let Americkou asociací muzeí. Na rozdíl od veřejného průzkumu však byl akreditační systém vytvořen ve spolupráci s muzejními pracovníky, má širší rozsah a bere v potaz sbírky, restaurování a výzkum.⁷

V dnešní době, kdy je na muzea vyvíjen stále větší tlak na diverzifikaci finančních zdrojů, na odpovědnost a transparentnost jejich hospodaření, musí se muzea ptát sama sebe, jak si vedou v porovnání s jinými institucemi. Zda dosahují vytyčených cílů a zda hospodaří efektivně. Základním problémem a zároveň nejtěžším rozhodnutím je určení ukazatelů úspěchu. Muzea by se měla snažit najít odpovědi na tyto otázky především z toho důvodu, aby zlepšila své řízení, rozhodování, finanční situaci, aktiva a služby. Muzea mohou v této oblasti využít zkušenosti a metody z komerční sféry. Samozřejmě je nutné provádět změny s maximální opatrností a vědomím nebezpečí přílišné komercializace. Otázkou ale zůstává, jaké nástroje jsou pro muzea vhodné, aby akceptovaly charakter muzea, ale zároveň aby v sobě zahrnovaly kvantitativní i kvalitativní ukazatele a poskytovaly tak komplexní přehled o aktivitách v muzeu. Odpověď jistě není jednoduchá, důkazem je fakt, že dosud nebyl nalezen konsensus, který by byl všeobecně přijímán pracovníky muzeí a splňoval výše zmíněné požadavky⁸. Při tvorbě metodiky na hodnocení výkonnosti muzeí se musí brát v potaz, že muzea využívají řadu zdrojů, z nichž velké množství nelze kvantifikovat⁹. To platí i pro výstupy muzea a produkty, které poskytuje. Absence zisku,

oproti komerční sféře, činní hodnocení výkonnosti v muzeích hůře uchopitelné¹⁰. Dalším důležitým faktorem je charakter produktů, které muzea poskytují. Nejedná se totiž o jeden specifický produkt, účelem muzea je poskytnout komplexní mnohonásobný produkt, který je velmi často nehmotného a nekomerčního charakteru. Tyto aspekty se samozřejmě promítají do ekonomiky muzea jako takové.

Studie věnující se měření výkonnosti a efektivnosti muzeí můžeme obecně rozdělit do dvou kategorií. První z nich zahrnuje práce, které se zaměřují na měření výkonnosti pomocí stanovení série ukazatelů výkonnosti. Do této skupiny můžeme zařadit práce například od Amese¹¹ a Jacksona¹². Cílem těchto prací je vybrat sérii vhodných ukazatelů nebo poměrů, které umožní komparaci. Druhá skupina studií usiluje o měření výkonnosti vybraných muzeí za použití metod založených na efektivní hranici. Například autoři Paulus¹³, Mairesse a Eeckaut¹⁴, Pignataro¹⁵ a Basso a Fuari¹⁶ většinou využívají metodu zvanou „Metoda obalu dat“. Tyto přístupy umožňují přímočaré porovnání mezi jednotlivými institucemi a ne pouze mezi aktivitami. Pomocí matematického vzorce je na základě zadaných vstupů a výstupů série muzeí vypočítáno, která z jednotek nejefektivněji hospodaří s poskytnutými vstupem. Výsledkem je tedy jakýsi žebříček muzeí. Tento druh posuzování muzejních aktivit je ale velmi kontroverzní a logicky musí být založen pouze na kvantitativních ukazatelích. Ačkoliv byla tato metoda již hojně použita na řadu muzeí v zahraničí, nelze ji považovat za nejvhodnější, jelikož každé muzeum je specifickou institucí, pracující s komplexním množstvím vstupů a vytváří s nimi mnohonásobný produkt.¹⁷

Důležitou prací z oblasti měření výkonnosti kulturních organizací je studie od Iana Gilhespy¹⁸, který spojuje měření výkonnosti s cíli managementu nebo s cíli externích aktérů organizace. Gilhespy vytvořil model evaluace kulturních organizací, ve kterém identifikuje deset cílů, které mohou kulturní instituce použít, aby se ubránily nepříznivému hodnocení vý-

10 PAULUS, Odile. *Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States*. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.

11 AMES, Peter J. *A challenge to modern museum management: Meshing mission and market*. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 13–19. ISBN 978-0415112796.

12 JACKSON, Peter M. *Performance indicators: Promises and pitfalls*. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 155–170.

ISBN 978-0415112796.

13 PAULUS, Odile. *Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States*. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.

14 MAIRESSE, François a ECKAUT, Philippe Vandenberg. *Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach*. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.

15 PIGNATARO, Giacomo. *Performance indicators*. In: TOWSE, Ruth. (ed). *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 2003. s. 366–372.

ISBN 978 1 84844 887.

16 BASSO, Antonella a FURNARI, Stefania. *A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums*. *Journal of cultural economics*, 2004, roč. 28, č. 3, s. 195–216.

17 DEL BARRIO, María José a HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

18 GILHESPY, Ian. *Measuring the performance of cultural organizations: A model*. *International Journal of Arts Management*, 1999, roč. 2, č. 1, s. 38–52.

konnosti ze strany politických autorit. Tyto cíle zahrnují měření umělecké kvality, inovace, sociální soudržnosti, návštěvnosti a finančních cílů.

Tato problematika není zcela neznámá ani v našem prostředí. Publikace zabývající se muzejními standardy vyšla pod hlavičkou *Asociace muzeí a galerií ČR* již v roce 2003 a její autorkou je Dagmar Fialová¹⁹. Na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích byla v roce 2014 Michalem Šulcem obhájena disertační práce nesoucí název *Návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací*. Práce se zaměřuje na měření a hodnocení výkonnosti právě v muzeích a navržený model byl formou případové studie aplikován v Muzeu Vysočiny v Jihlavě. Důležitým projektem v oblasti efektivity a hodnocení výkonnosti muzeí je projekt *Benchmarking muzeí* organizovaný Asociací muzeí a galerií České republiky ve spolupráci s Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu. Jedná se o velmi ambiciózní projekt, první svého druhu v České republice, jeho realizace je však velmi náročná a vyžaduje úzkou spolupráci zapojených muzeí.

Složitosti spojené s měřením výkonnosti v muzeích nejsou důvodem k tomu, aby k této činnosti nedocházelo. Při tvorbě rámce pro měření výkonnosti musí muzeum brát v potaz tuto problematiku. BSC je nástrojem, který by mohl být vhodný pro muzea, jelikož se nezaměřuje pouze na finanční ukazatele, ale naopak sleduje instituci ze čtyř perspektiv.

Navrhovaný model BSC

Nástroj BSC byl vytvořen Robertem S. Kaplanem, profesorem Harvardské univerzity a Davidem P. Nortonem, konzultantem z Bostonu, v roce 1990 jako řešení problémů měření výkonnosti²⁰. V tomto roce Kaplan s Nortonem provedli výzkumnou studii na vzorku několika společností a zaměřovali se na nové metody měření výkonnosti. Impulsem pro tuto studii bylo rostoucí přesvědčení, že finanční ukazatele výkonnosti byly neefektivní pro moderní způsob podnikání



Graf 1

Zdroj: Autor

a vedení firmy. Společnosti zapojené do výzkumu spolu s Kaplanem a Nortonem byly přesvědčeny, že spoléhání se pouze na finanční ukazatele výkonnosti ovlivňuje schopnost firem tvořit další hodnotu.²¹

BSC můžeme popsat jako opatrně vybraný soubor ukazatelů výkonnosti vycházejících ze strategie organizace. Tyto ukazatele pro manažery představují nástroje jak komunikovat výstupy organizace a její výkonnost směrem k zaměstnancům a externím zainteresovaným osobám organizace. Jednoduchá definice však bohužel nemůže popsat vše, co v sobě BSC skrývá. BSC může být použit pro měření výkonnosti, nástroj strategického managementu, ale také jako komunikační nástroj.

Jak již bylo zmíněno, finanční ukazatele dobře znázorňují, jak se organizaci dařilo v minulosti. Ale nejsou vhodným nástrojem k určení skutečné hodnoty moderní organizace, nezahrnují nehmotná aktiva, jako třeba znalosti a vztahy. Finanční ukazatele jsou výstupem předešlých činností. BSC doplňuje tyto finanční ukazatele o další indikátory, které zachycují budoucí ekonomickou výkonnost. Vystává nám ale otázka, odkud tyto ukazatele výkonnosti pochází, ať už ty finanční, nebo nefinanční. Odpověď nalezneme ve strategickém plánu. Všechny ukazatele obsažené

19 FIALOVÁ, Dagmar. *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003. ISBN 80-86611-02-7.

20 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996.

21 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. 1996. ISBN 978-0875846514.

v BSC slouží jako jakýsi překladač strategie a mise organizace. BSC nahlíží na organizaci ze čtyř perspektiv, které definovali právě Kaplan s Nortonem²²: zákaznická, perspektiva interních procesů, učení se a růstu a perspektiva finanční. Následně jsou pro každou oblast určeny jednotlivé ukazatele. Ve středu čtyř perspektiv je strategie organizace, od které se vše odvíjí. Tyto čtyři perspektivy mohou být mírně modifikovány pro potřebu každé organizace.

Grafické znázornění tohoto vztahu zobrazuje Graf č. 1.

Na následujících řádcích jsou definovány všechny čtyři perspektivy pro muzejní instituce.

Perspektiva zákaznická

Pokud se organizace rozhodne zkoumat a měřit zákaznickou perspektivu, musí si položit dvě základní otázky. Kdo je naše cílová skupina? Jaká je naše hodnotová propozice ve vztahu k poskytované službě? Ačkoliv se mohou tyto dvě otázky jevit jako snadné, skrývá se v nich spousta výzev.

Tato perspektiva bude běžně zahrnovat dnes používané ukazatele, jako spokojenost návštěvníků, loajalita návštěvníků, podíl na trhu a získání nových návštěvníků a další. Stejně tak musí organizace vytvořit nápravná opatření, která povedou ke zlepšení slabých výkonů v této perspektivě.

Tato oblast je velmi důležitá pro muzea, jelikož odhaluje jejich vztah s návštěvníky a komunitou obecně, jak je muzeum vnímáno, reakce na návštěvu muzea a program, který muzeum poskytuje veřejnosti. Muzea by se měla snažit o rozšíření své návštěvnické základny, zvýšit také zapojení veřejnosti a zlepšit servis pro návštěvníky. Řada odborníků uvádí jako klíčový ukazatel v této oblasti schopnost přilákat k návštěvě muzea osoby, které by jinak muzeum nenavštívily. Tyto osoby může muzeum přilákat pomocí speciálních akcí, jako jsou koncerty, filmové projekce, přednášky a další. Ukazatele efektivnosti v této

oblasti by mohly zahrnovat škálu programů, které muzeum nabízí veřejnosti, nárůst informovanosti publika, nárůst návštěvnosti, procento návštěvníků, kteří se chtějí do muzea vrátit, počet školních skupin navštěvujících muzeum, počet návštěvníků doprovodných programů, počet osob účastnících se vzdělávacích programů a další.

Perspektiva interních procesů

Cílem v této perspektivě je určit a rozvinout nejlepší měřitelné ukazatele pomocí kterých lze sledovat progres procesů odehrávajících se uvnitř organizace.

V rámci muzeí může být tato perspektiva vnímána jako perspektiva správy sbírky a tvorby nových znalostí. Ukazatelem výkonnosti v této oblasti by mohl být například počet sbírkových předmětů zapůjčených jiným institucím, počet nakoupených děl, počet digitalizovaných a zkatalogizovaných sbírkových předmětů a další. Samozřejmě do této perspektivy můžeme zahrnout i výzkumné aktivity probíhající v muzeu.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva je z hlediska organizace velmi důležitá, jelikož dobré výsledky v této perspektivě umožňují úspěch v dalších oblastech. V podstatě můžeme říct, že jsou jakýmsi základem domu, na kterých BSC stojí. Jakmile identifikujeme opatření a s tím související iniciativy v této perspektivě, můžeme si být jisti, že odhalíme mezeru, která je mezi současnou organizační strukturou zaměstnanců a jejich dovedností a úrovní potřebnou k dosažení vytyčených cílů. Ukazatele, které v této perspektivě určíme, by nám měly pomoci tuto mezeru uzavřít a měly by zajistit udržitelnou výkonnost v budoucnosti.

S touto perspektivou úzce souvisí spokojenost zaměstnanců, ta samozřejmě silně koreluje s různými faktory jako je například kariérní postup, prostředí organizace, vnitřní a vnější motivace a další.

Související činnost s touto oblastí je hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Jasně

22 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996. ISBN 978-0875846514.

stanovené a psané cíle, kterých mají jednotliví zaměstnanci dosáhnout, jsou základem předpokladem pro efektivnost muzejních činností jako celku. Základem pro hodnocení a stanovení vhodných ukazatelů výkonnosti může být například rozpočet na vzdělávací aktivity zaměstnanců, profesionální rozvoj a spokojenost zaměstnanců, která se dá měřit pomocí průzkumu mezi nimi. Tato perspektiva se zaměřuje také na to, jak je organizace inovativní. Například, zda využívá určité inovace šetrné k životnímu prostředí, nebo zda umožňuje bezbariérový přístup.

Perspektiva finanční

V neposlední řadě je nutné se zaměřit také na finanční ukazatele výkonnosti, které jsou důležitou součástí BSC. Organizace se mohou zaměřit pouze na zlepšení vztahů se zákazníky, interní procesy, na investice do vzdělávání a růst zaměstnanců, ale bez určení dopadů těchto činností na finanční stránku organizace, mají pouze omezenou hodnotu. S touto perspektivou je nutné velmi opatrně pracovat právě v kulturních institucích, jejichž záměrem není tvorba zisku.

Hlavním konceptem zakotveným v této perspektivě je fakt, že muzea musí být odpovědná za hospodárné využívání zdrojů ve snaze o dosažení vytyčeného poslání. Muzea musí využívat zdroje, které mají k dispozici, účinným způsobem. Posuzované ukazatele v této perspektivě by mohly zahrnovat například ukazatel diverzifikovaného financování, kolik procent tvoří příjem od zřizovatele a kolik procent z dalších zdrojů, ať už soukromých nebo veřejných. Dalším ukazatelem finanční úspěšnosti může být schopnost a úspěšnost fundraisingu, tedy porovnání prostředků vynaložených na fundraising a příjmu získaného z této činnosti.

Jelikož je každé muzeum unikátní, je nutné, aby si modifikovalo ukazatele v jednotlivých perspektivách na základě své strategie a vize.

Původní verze BSC byla zamýšlena pro komerční podniky, později tvůrci upravili BSC i pro neziskové organizace, kde jsou finanční ukazatele spíše upozaděny a naopak největší důraz je kladen na naplňování mise organizace. Kaplan poukázal na to, že potenciál BSC k vylepšení managementu institucí veřejného sektoru je velký. BSC jako nástroj měření a řízení výkonnosti byl již aplikován v řadě organizací veřejného sektoru, od zdravotnictví přes školství až po kulturní organizace.²³

BSC v sobě skrývá potenciál pro muzea k jejich transformaci díky dobře komunikované strategii, ukazatelům výkonnosti a cílům pro zaměstnance. BSC by muzeím měl pomoci k lepšímu plnění každodenních aktivit. Zorloni²⁴ uvádí několik důvodů, proč je právě BSC vhodný pro sledování výkonnosti v muzeích:

- Pomůže k lepšímu určení ukazatelů výkonnosti. Pomůže managementu ve výběru správných ukazatelů a stejně tak k pochopení vztahu mezi nimi.
- Při správné aplikaci může muzeím pomoci lépe komunikovat se zřizovatelem, podporovateli, ale i veřejností, zkrátka se všemi zainteresovanými stranami.
- BSC by měl pomoci zaměstnancům muzea zaměřit se na cíle organizace. BSC může pomoci muzejním pracovníkům měřit jejich vlastní výkonnost a efektivnost práce v souladu s misí a strategií muzea.

BSC poskytuje jak taktické, tak strategické výhody. Na taktické úrovni umožní získat rámec pro zaměstnance k posouzení, jak jejich aktivity podporují strategii muzea. Ze strategického pohledu pomáhá muzeu zaměřit se na jeho aktivity a zdroje potřebné pro tyto aktivity. Díky tomu je tedy možné sladit všechny činnosti muzea a použít BSC jako interaktivní nástroj kontrolního systému. Mohlo by tak být provedeno pomocí následujících činností:

- balancováním různých tlaků v muzeu – například marketingu a fundraisingu ve vztahu k umělecky kvalitním výstavám, které nemají potenciál vysoké návštěvnosti,

23 KAPLAN, Robert S. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit management and Leadership*, 2001, 11, 3, s. 353–370.

24 ZORLONI, Alessia. *Designing a strategic framework to assess museum activities. International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, s. 31–47.

- vzít v potaz všechny perspektivy BSC, potřeby a přání různých zájmových skupin,
- jasně artikulovat vnitřní procesy, které jsou potřebné k implementaci strategické efektivity,
- zajistit, že personální politika, IT systém a vedení muzea pracují společně směrem k naplnění poslání muzea.

Jak Kaplan a Norton²⁵ poznamenali, že dobrý BSC je mnohem lepší než pouhá sada ukazatelů výkonnosti, protože BSC obsahuje řadu cílů a ukazatelů, které jsou konzistentní a vzájemně se podporují. Vztah mezi jednotlivými perspektivami je proto nutné pochopit pro ucelené porozumění muzejní dynamice.

Implementace modelu BSC

Podstatnou otázkou je, jak se sestavováním BSC začít. Jak uvádí Kaplan a Norton²⁶, tvorba BSC by měla začít definováním cílů organizace a následně pokračovat s určením kritických faktorů úspěchu. Úspěšný BSC tedy začíná s jasným posláním. Muzea by měla mít strategii popisující účel a směr organizace a její unikátní hodnoty a vize.

Celý rámec BSC může být poměrně snadno implementován do řízení muzea a jeho velkou výhodou je, že tato implementace není nákladná. Každé muzeum může monitorovat a zlepšit výkonnost prostřednictvím výběru ukazatelů výkonnosti, které nejlépe odpovídají strategii muzea a jeho rozpočtu a sběru kvalitních dat. Rozvoj BSC začíná plánováním procesů, které přezkoumají strategii a cíle muzea. Před započítím samotné implementace BSC je ale důležité se setkat a hovořit se zástupci řady zainteresovaných stran, jako například se zřizovatelem, sponzory a dalšími, k tomu abychom pochopili jejich úhel pohledu a zkušenosti.

Druhým krokem v rozvoji BSC, jak již bylo naznačeno výše, je stanovení seznamu ukazatelů, které pracovníci muzea považují za důležité. Tedy určit cíle nebo hodnoty, kterých chceme u těchto ukazatelů dosáhnout.

Poté, co muzeum vytvoří scorecard, mělo by k podobnému kroku dojít v jednotlivých odděleních muzea a každé oddělení by tak mělo vytvořit svůj vlastní BSC. Tento postup bývá nazýván „kaskádové scorecard“²⁷. BSC je významně užitečný nástroj pro komunikaci se zřizovatelem, sponzory, ale i veřejností. Muzeum může BSC prezentovat jako součást své výroční zprávy, což umožní zainteresovaným skupinám vidět klíčové ukazatele výkonnosti v grafech a tabulkách. Grafický návrh prezentace BSC zobrazuje Tabulka 1, která by měla být vypracována pro každou perspektivu.

CÍL	UKAZATEL	METODA	INICIATIVA
PERSPEKTIVA			
cíl I	ukazatel I		
	ukazatel II		
	ukazatel II		
cíl II	ukazatel I		
	ukazatel II		
cíl II	ukazatel I		

Tabulka 1

Zdroj: Autor

Příklady aplikace BSC v muzeích

Několik světových muzeí již aplikovalo BSC do svého řízení a využívají ho jako kontrolní, řídicí, ale i plánovací nástroj. Výhodou BSC je flexibilita, řada muzeí si vypůjčila jen základní architekturu tohoto nástroje, tedy čtyři perspektivy a strategii v centru. Tyto perspektivy mohou být však modifikovány, jednotlivé cíle a ukazatele v každé perspektivě jsou také předmětem volby muzea podle jeho specifik. Dosud jsem se nesešel s aplikací BSC v některém z českých muzeí. Jsem však přesvědčen, že tento nástroj je vhodný i pro muzea provozovaná na našem území, především v současné době, kdy se chystá zavedení Registru muzeí. Na následujících řádcích jsou uvedeny dva příklady aplikace BSC v muzejní praxi a jeho dopady pro muzeum.

Benaki Museum

Muzeum Benaki bylo založeno ve 30. letech 20. století, sídlí v Aténách a prezen-

25 KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business Press, 1996.

ISBN 978-0875846514.

26 *Ibidem*, s. 12.

27 *Ibidem*, s. 12.

tuje historii a kulturu Řecka od doby kamenné až do dnešních dob. Benaki je druhé nejnavštěvovanější muzeum v Řecku. Postupem času muzeum expandovalo do šesti budov s unikátními rozsáhlými sbírkami zahrnujícími prehistorické artefakty, umění od Byzancie do dneška, malby, hračky a artefakty islámské kultury. Bohužel snižující se státní i soukromé výdaje v kontextu kritické ekonomické situace v Řecku si vyžádaly svou daň i pro Benaki muzeum. Rostoucí náklady a stagnující příjmy znamenaly pro muzeum velmi nejistou budoucnost. Následná důkladná analýza prokázala řadu výzev, kterým muselo muzeum čelit. Za prvé, muzeum potřebovalo definovat a propagovat jasně vymezenou vizi a misi, tedy čeho a jakým způsobem chce muzeum dosáhnout v následujících letech. Benaki má velmi rozsáhlé sbírky, a tak muselo definovat společné vlákno tak, aby mohlo komunikovat tuto hodnotu jak pro návštěvníky, tak dárcce a sponzory. Zároveň muselo formulovat program výstav, doprovodných programů, publikací a vzdělávacích programů. Velkou výzvou bylo pro muzeum najít nové zdroje financování. Ačkoliv budovy muzea sídlí v centru města, potenciál turismu nebyl plně využit, naopak více návštěvníků tvoří lokální obyvatelstvo. Navíc publikace muzea, akce, vzdělávací programy, restaurace a muzejní obchod nepřinášely očekávané příjmy. A konečně fundraigová strategie nebyla dostatečně rozvinuta. Benaki muselo tedy usměrnit své náklady, více se zaměřit na řízení organizace a zaměstnanců. BSC poskytl muzeu přijatelný přístup, protože poskytuje jasné cíle, které vedou k vyšší transparentnosti a odpovědnosti. Mimo jiné také BSC podporuje podnikavost, kreativitu a iniciativu mezi zaměstnanci.²⁸

BSC aplikovaný na Benaki muzeum řeší problémy muzea v kontextu čtyř zmíněných perspektiv a zahrnuje specifické ukazatele a cíle v každé perspektivě a posiluje je v podobě série doporučení pro zlepšení. Například, k zajištění silného uměleckého přínosu muzeum stanovilo cíl zapůjčování artefaktů ze sbírek nejlepším institucím po celém světě. Jeden

ukazatel měří počet těchto institucí. V zákaznické perspektivě byl stanoven cíl prezentovat prvotřídní výstavy. Ukazatelem, který měří tento cíl, je počet pozitivních recenzí a reakcí od kritiků a návštěvníků. Muzeum si stanovilo, že chce dosáhnout alespoň 80 % pozitivních recenzí.²⁹

K posílení perspektivy učení se a růstu se Benaki muzeum zaměřilo na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.³⁰ Aby muzeum vylepšilo interní komunikaci, rozhodlo se v každé budově vyvěsit nástěnku s informacemi o programu muzea, zprávy od kurátorů, nápady zaměstnanců, ukázky nejlepší praxe a progres fundraisingu. Muzeum se také ujistilo, že všichni zaměstnanci jsou srozuměni s misí muzea, co se od nich očekává a jak mohou přispět ke zlepšení muzea jak na individuální, tak na kolektivní bázi.

V případech finanční situace a řízení muzeum najalo osobu na fundraising a také nového finančního manažera s cílem zvýšit dotace od soukromých subjektů. Jako první úspěch muzeum považovalo novou fundraisingovou kampaň, která nabízí na míru šité balíčky pro komerční firmy a individuální dárcce. Finanční manažer zavedl systém rozpočtů a kontrolní procesy s cílem řízení nákladů s vyšší transparentností. S větší finanční kontrolou, vyššími příjmy generovanými z fundraisingu, prodeje lístků, příjmů z restaurace a obchodu a online prodeje, si muzeum buduje základ pro silnější udržitelný vývoj v budoucnosti.

Muzea, která využívají BSC k měření výkonnosti, mohou zásadně změnit způsob, jakým nahlíží na jejich hodnotu, kterou poskytují, a také jak tyto hodnoty komunikovat směrem k zainteresovaným skupinám. Kromě toho BSC může pomoci sladit snahy zaměstnanců v podpoře cílů a mise muzea a může zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Werstas muzeum práce v Tampere

Dalším vybraným muzeem je finské muzeum práce Werstas ve městě Tampere. Tato část vychází z rozhovoru s ředitelem muzea. Muzeum se specializuje na soci-

28 ZORLONI, Alessia. *Managing performance indicators in visual art museums. Museum management and curatorship*, 2010, roč. 25, č. 2, s. 167–180.

29 *Ibidem*, s. 167–180.

30 Měřeno pomocí fluktuace zaměstnanců a hodnocení jejich spokojenosti.

ální historii a na výzkum, sběratelství a prezentování artefaktů spojených s historií práce a dělníků. Muzeum dlouhodobě buduje sbírku artefaktů spojených s tématem práce ve Finsku, dále se zabývá tématem odborů, pracovních hnutí a minorit.

Muzeum začalo používat BSC na přelomu let 2006/2007 především kvůli přesvědčení, že tento nástroj je vhodný pro muzejní účely. V té době už ve Finsku BSC používalo několik lokálních vlád a i jejich příspěvkové organizace zahrnující muzea. Samozřejmě i Werstas muzeum si BSC upravilo pro svoje účely. Muzeum používá BSC spíš jako nástroj plánování a celkem pracuje se třemi BSC, jedna pro každé oddělení muzea, pro sbírky, výstavy a návštěvnický servis. Již v roce 2007 muzeum zaznamenalo, že jim BSC pomohl lépe porozumět vztahům mezi různými částmi práce muzea³¹ a pomohl řediteli informovat o těchto vztazích další zaměstnance. Dále BSC umožnil informovat ostatní zainteresované skupiny o práci muzea, jejíž velká část je veřejnosti a velmi často i zřizovatelům neviditelná.

Muzeum považuje měření výkonnosti za velmi důležitou součást jejich řízení. Jak sami říkají, bez měření nemohou stanovit řádné cíle a nejsou schopni analyzovat, zda je těchto cílů dosahováno.

Závěr

Záměrem tohoto článku bylo seznámení se strategickým nástrojem BSC, dále představení dvou příkladů z muzejní praxe, které ukazují jeho využití. BSC může být po přizpůsobení muzejnímu prostředí vhodným nástrojem, především díky jeho flexibilitě a rozsahu a díky kombinaci kvalitativních a kvantitativních faktorů. Jeho aplikace do řízení muzea prakticky nic nestojí a může být konkurenční výhodou při jednání s potenciálními sponzory a partnery muzea a v důsledku toho může vést k rozvoji diverzifikace finančních zdrojů. BSC má řadu funkcí, ať se už jedná o nástroj pro strategické rozhodování, nebo nástroj komunikace muzea směrem ke svým zainteresovaným skupinám.

Poděkování

Příprava tohoto článku byla podpořena z Interní grantové agentury VŠE v rámci projektu F3/ 38/2015.

Autorova vědecká stáž v Paříži byla podpořena grantem od Francouzského institutu v Praze.

Použité zdroje

- AMES, Peter J., A challenge to modern museum management: Meshing mission and market. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 13–19. ISBN 978-0415112796.
- ANDRESON, Maxwell L. *Metric of success in art museums* [online]. Washington, 2004 [cit. 25. 1. 2016]. Dostupné z <http://cgu.edu/pdffiles/gli/metrics.pdf>.
- BASSO, Antonella a FUNARI, Stefania. A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums. *Journal of cultural economics*, 2004, roč. 28, č. 3, s. 195–216.
- DEL BARRIO, María José a HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.
- FIALOVÁ, Dagmar. *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003. ISBN 80-86611-02-7.
- CHONG, Derrick. *Arts management*. 1st pub. London: Routledge, 2002. ISBN 9780415236812.
- FREY, Bruno S. a MEIER, Stephan. The Economics of Museums. In: GINSBURG, Victor A. a THORSBY, David, eds. *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, 2006. ISBN 978-0-444-53776-8.
- GILHESPY, Ian. Measuring the performance of cultural organizations: A model. *International Journal of Arts Management*, 1999, roč. 2, č. 1, s. 38–52.
- JACKSON, Peter M. Performance indicators: Promises and pitfalls. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. Lon-

31 Vztahy mezi finančními, marketingovými a komerčními aktivitami na jedné straně a uměleckými aktivitami (krátkodobé výstavy, dlouhodobé expozice, doprovodné programy), výzkumnými a vzdělávacími aktivitami na straně druhé.

- don: Routledge, 1994, s. 155–170. ISBN 978-0415112796.
- JACOBSEN, John W. *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield, 2016. ISBN 978-1-4422-6330-7.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996. ISBN 978-0875846514.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. 1996.
- KAPLAN, Robert S. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. *Nonprofit management and Leadership*, 2001, roč. 11, č. 3, s. 353–370.
- MAIRESSE, François a EECKAUT, Philippe Vanden. Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.
- MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*. New York: Free Press, 1976.
- NOBLE, J.V. Museum Manifesto, *Museum News*, 1970, roč. 48, č. 8, s. 16–20.
- PAULUS, Odile. Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.
- PIGNATARO, Giacomo. Performance indicators. In: TOWSE, Ruth. (ed). *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 2003. s. 366–372. ISBN 978 1 84844 887.
- THROSBY, David. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge university press, 2001. ISBN 0 521 58639 9.
- VAN DOOREN, Wouter, Geert BOUCKAERT a John HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. 1st ed. London: Routledge, 2010.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- ZORLONI, Alessia. Managing performance indicators in visual art museums. *Museum management and curatorship*, 2010, roč. 25, č. 2, 167–180.
- ZORLONI, Alessia. Designing a strategic framework to assess museum activities. *International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, 31–47.