

Hodnocení výkonnosti firem v dynamickém prostředí[#]

Anna Staňková*

1 Úvod – vymezení problematiky

Podnikatelské prostředí se v současné době mění rychlým tempem. Tyto změny se odrážejí v globální konkurenci, rychlými změnami technologií a lepšími informačními a komunikačními systémy využívajícími internet. Aktivita, které činí podnik úspěšným dnes, se nemusí ukázat jako dostatečné v příštím období dokonce i v běžném roce.

Kritickou rolí manažerské práce je **kontinuální** hodnocení pozice firmy s cílem neustále hledat možnosti zlepšení – **rozvojový potenciál**. Mezi otázkami hodnotící výkonnost se nově nejčastěji objeví následující:

- Jak dobře zvládá firma své vnitřní operace a hlavní procesy?
- Jak dobře si stojí firma v očích zákazníků? Jsou jejich potřeby uspokojovány v dostatečné kvalitě a míře?
- Jak dobře si vede firma z pohledu inovační aktivity a neustálého zdokonalování produktu? Udává její produkt trend nebo zaostává?
- Jak dobře si vede firma finančně? Je firma ve svém celku životaschopná?
- Zda a jak dodržuje normy sociální odpovědnosti?

Standardní ukazatele měření výkonnosti firem, které se doposud používaly, však již nepostihují dostatečně všechny shora uvedené aspekty. Proto profesionálové reagovali tvorbou nových modelů jako **Balanced Scorecard** – Model navržen R. Kaplanem a D. Nortonem (Kaplan – Norton, 2002) nebo **EFQM** (Model of European Foundation for Quality Management, 1999). Změnu paradigma v měření výkonnosti firem představuje následující tabulka 1.

Tab. 1: Změna paradigma v měření výkonnosti

1920	1970	1980	1990→
Dupot Pyramid ROI – Return on Investment	EPS – Earnings per Share	M/B – Market to Book Value per Share ROE – Return on Equity RONA – Return on Net Assets CF – Cash Flow	EVA – Economic Value Added Gross Margin MVA – Market Value Added BSC – Balanced Scorecard CFROI EFQM TSR – Total Stock Revenue

[#] 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. Anna Staňková, CSc. – odborná asistentka; Katedra financí a oceňování podniku, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, <stankova@vse.cz>.

Ale organizace se rovněž mění tím, jak se do ní včleňují a opouštějí jednotliví řídící manažeři, kteří přinášejí rozdílné styly a metody řízení. Organizace se stejně tak musí adaptovat na změny podnikatelského prostředí. Třemi nejvýraznějšími změnami, které ovlivňují manažerské prostředí, jsou:

- a) změny informačních technologií,
- b) globální konkurence,
- c) tlak veřejnosti na sociální odpovědnost.

Manažerské hodnocení musí poskytovat informace pro všechny typy změn. Změny a možnosti nových informačních technologií poskytují obrovské množství informací pro rozhodování. Organizace mohou prostřednictvím internetu komunikovat v reálném čase s členy organizace, dodavateli, zákazníky a získávat informace o konkurenci. Využití těchto technologií dovoluje manažerům přijímat racionálnější rozhodnutí. Tak např. dokonalejší predikce prodeje nám umožňuje přesněji specifikovat množství produkce a povede tak ve svém důsledku k lepším produkčním rozhodnutím. Firmy, které vynaložily velké částky do tvorby B2B (Business to Business) jako Alcatel, BASF, Nestle, snížily své transakční náklady o desítky milionů EUR. Prostřednictvím internetu naplňují firmy sen a ideu jediného bezhraničního evropského trhu.

Vezměme příklad Pan-Evropské rybí aukce – PEFA.com. v Zeebrugge v Belgii. Privátně vlastněná burza prodala v roce 2002 prostřednictvím internetu ryby za více jak 200 mil. EUR. Než zahájila svou činnost v r.1998 byli reprezentanti 200 největších odběratelů nuceni osobně se zúčastňovat nákupů v různých Evropských přístavech. (více viz Reinhardt, 2003). Lekce z úspěšné výstavby internetového obchodu počítačového giganta Dell Computer Corp., si vzali nejen ostatní konkurenti v oboru, ale rovněž firmy z jiných odvětví jako zdravotnický kolos Eli Lilly&Co., který v roce 2000 zaměstnával 7 500 pracovníků ve výzkumu. Jejich současný počet vzrostl na trojnásobek, aniž by došlo k jejich fyzickému umístění v budovách společnosti. Jak je to možné? Eli Lilly vytvořil on-line vědecké fórum zvané InnoCentive Inc., které vypisuje tématické vědecké projekty v několika jazycích a které jsou hotově financovány, komukoliv kdo předloží požadované řešení.

Nákup internetových technologií a jejich implementace nám však na druhé straně ovlivní nákladovou strukturu organizace. Globální konkurence nutí organizace k větší péči o zákazníka a k větší efektivnosti. Firmy si všeobecně konkurují tím, že poskytují lepší zákaznický servis při nižších nákladech. Lepší zákaznický servis vyžaduje od organizace změnu firemní filosofie – **orientaci na zákazníka** a nižší náklady vyžadují operovat **efektivněji**. Operovat efektivněji znamená identifikovat procesy, které jsou kritické pro uspokojení zákazníků. Tyto procesy vytvářejí **hodnotový řetězec**, který má všeobecně následující podobu: **Výzkum a vývoj ⇒ Design a test ⇒ Marketing ⇒ Produkce ⇒ Distribuce ⇒ Zákaznický servis**.

Jakékoliv procesy, které se nenacházejí na hodnotovém řetězci se považují za procesy nepřidávající hodnotu. Tyto procesy nepřinášejí pro zákazníka žádnou hodnotu. **Eliminace** těchto procesů a činností **snižuje náklady** firmy, spoří ji zdroje a dovoluje prodávat produkty za nižší ceny. Využití těchto tradičních manažerských přístupů však nebude dostatečné v době globálního působení firem a změny paradigmatu jejich hodnocení. Zveřejňování údajů a možnosti přístupu k nim pomocí internetu dává manažerům možnost (**výzvu?**) k porovnávání rozdílů výkonnosti mezi firmami a rozdílů náklady – užitek, a neustálému hledání cest k vyšší výkonnosti. V reálném manažerském rozhodování však takovéto jednoduché a jasné

identifikovatelné rozhodovací situace nastávají jen výjimečně. Zpravidla dochází k problémům dvojího druhu:

- a) problémy s identifikací a měřením užitku a pro jakého adresáta
- b) problémy s identifikací a měřením nákladů.

ad a) Užitky z přijetí určitého rozhodnutí závisí na cílech firmy. Dosažení některých cílů organizace není tak lehce identifikovatelné a měřitelné – např. zvýšená spokojenost zákazníků. Užitky pro organizaci jsou často měřeny pomocí cash-inflow. Ale měření pomocí cash-inflow plynoucích z rozhodnutí není vždy známo a musí být často jen odhadováno. Např. užitky ze zavedení nového produktu, jsou založeny na odhadech budoucích prodejů. Budoucí prodeje nastanou v budoucnosti a ta je spojena s určitými nejistotami a rizikem. Tudíž cash-inflow z budoucích období musí být přepočteno na současnou časovou hodnotu peněz. A dále ne všechny užitky daného rozhodnutí se projeví bezprostředně v aktuálním finančním dopadu. Investuje-li firma do dalšího vzdělávání pracovníků, zlepšení pracovních podmínek, zlepšení image, jsou užitky nejen obtížně identifikovatelné, ale i obtížně měřitelné v penězích. Tyto užitky mají finanční konsekvence v dalších letech.

ad b) Náklady vznikají užitím zdrojů organizace. Využití zdrojů organizace, ať již ve formě hotových peněz, zásob, budov nebo pracovní síly znamená, že tyto zdroje nemůžeme využít v jiných aktivitách. Jestliže peníze jsou použity na nákup stroje, nemůžeme je použít na zaměstnání dalšího pracovníka, jestliže budova je používána jako výrobní hala, nemůžeme ji pronajímat jako obchodní plochu. Tyto ušlé příležitosti nazýváme **oportunitními náklady**. Koncept oportunitních nákladů je konzistentní s analýzou užitek/náklady. Oportunitní náklady poskytují prostředek pro měření nákladů určitého specifického rozhodnutí. Náklady každé alternativy rozhodnutí by měly být posuzovány a měřeny s ohledem na možné užití zdrojů pro jiné účely. V rozhodování manažerů představují náklady vždy rozhodující faktor.

2 Problémy průběžného zdokonalování

Metoda průběžného zdokonalování je takový manažerský přístup, který explicitně zahrnuje průběžné zdokonalování během rozpočtového období do rozpočtových čísel. V Japonsku se tato metoda stala známou pod pojmem: *kaizen budgeting* (Imai, 1986). Kaizen znamená průběžné zdokonalování všech organizačních aktivit týkajících se vztahu řízení lidí, týmové práce, pracovních procesů, pracovních postupů, procedur, které ovlivňují kvalitu, kooperace, automatizace, just in time, a Customer Relationship Management. Jedním ze způsobů identifikace problémů, které představují příležitosti ke zlepšení je sestavení kontrolního listu, který obsahuje seznam těch okruhů, které se stávají centrem pozornosti personálu při hledání možného průběžného zdokonalování. V Japonských firmách operujících v ČR může na světelných tabulích a plakátech číst tato slova: seiri, seiton, seiso, seiketsu a shitsuke.

Příkladem uplatnění kaizen budgeting je uváděna firma **Citizen Watch**. Firma je největším světovým výrobcem hodinek. Celá výrobní linka je vysoce automatizována. Cena jednotlivých komponentů je proto významným faktorem v jednotkové ceně každého vyrobeného kusu. Celý dodavatelský řetězec firmy je neustále vystaven tlaku vyhledávat příležitosti k průběžnému snižování nákladů. Tak např. ve výrobních závodech v Tokiu jsou dodavatelé tlačeni k 3 % snížení cen dodávaných součástí za rok. Dodavatelé, kteří překročí

tento cíl (tj. sníží ještě níže než 3 %) si ponechávají po dobu alespoň 1 roku prostředky, které převyšují tento 3 % limit. Dodavatelé, kteří nedosáhnou 3 % jsou podrobeni „odborné pomoci“, analytiků z centrály firmy. Nejčerstvějším příkladem však je současný nekompromisní boj dvou Japonských automobilek Nissan Motor Co. a Toyota Motor Corp. Toyota po celá dlouhá léta využívala principu kaizen k tomu, aby snižovala náklady všech dodávaných součástí a zvyšovala tak zisky. Nissan se svým novým evropským partnerem Renaultem nastolil ambiciózní program snižování nákladů a již ve výsledcích roku 2000 byla vykazována 10 % úspora u všech dodávaných autosoučástí. Odpověď Toyoty je velmi imponující. Opustit postupné průběžné snižování (kaizen), které mělo přinést úsporu nákladů ve výši 8 mld. USD v příštích 10 letech a vyhlásit program celkového 30 % snížení u všech dodávaných součástí pro všechny nové modely. (Plán CCC21, Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century). Cílem tohoto plánu bylo dosáhnout požadované úspory ve výši 8 mld USD již v roce 2005. Důvodem změny z tradičního kaizen bylo zjištění, že Toyota platila v průměru o třetinu vyšší ceny za dodávané komponenty než rivalové v Nissanu a Volkswagenu. Toto zjištění bylo vlastně výsledkem změny nákupní politiky v Toyotě, která začala vypisovat výběrové řízení pro většinu z dodávaných komponentů u nově vyráběných modelů. Tak se jí podařilo získat nižší ceny u 173 dodávaných komponentů aniž by došlo k ohrožení kvality. Jakmile byly zjištěny tyto benchmarkové ceny, všichni ostatní subdodavatelé obdrželi tuto cenu (nebo velmi těsnou) jako vstupní požadavek. Jak jinak by bylo možno dosáhnout ambiciózního cíle: „Toyota – výrobce automobilu s nejnižšími náklady při dosažení nejvyšší kvality“ (Dawson, 2001).

Na tom principu je založen **benchmarking**. Vychází z myšlenky průběžného porovnávání s výsledky nejlepších jiných organizací. Nejlepší výsledky hledáme nejčastěji v konkurenčních nebo příbuzných firmách, které vykazují stejné procesy. Cílem je dosáhnout benchmark – krajní hodnoty – nejlepšího výsledku v daném procesu. Prvním, kdo odpověděl na tuto výzvu, byla General Motors Corporation, která prostřednictvím tvrdé nákladové racionalizace a to i ve správních činnostech dokázala vyrobit automobil srovnatelné kategorie nejen v benchmarkových 24 hod. ale posunout laťku ještě níže na **18-19 hod.** (Welch – Kerwin, 2003). Boj o průběžné snižování nákladů pokračuje nadále a jeho výsledkem má být produkce 1 automobilu, automobilky TPC v Kolíně za **14-15 hod.**

3 Jak postihnout výkonnost a rozvojový potenciál firmy?

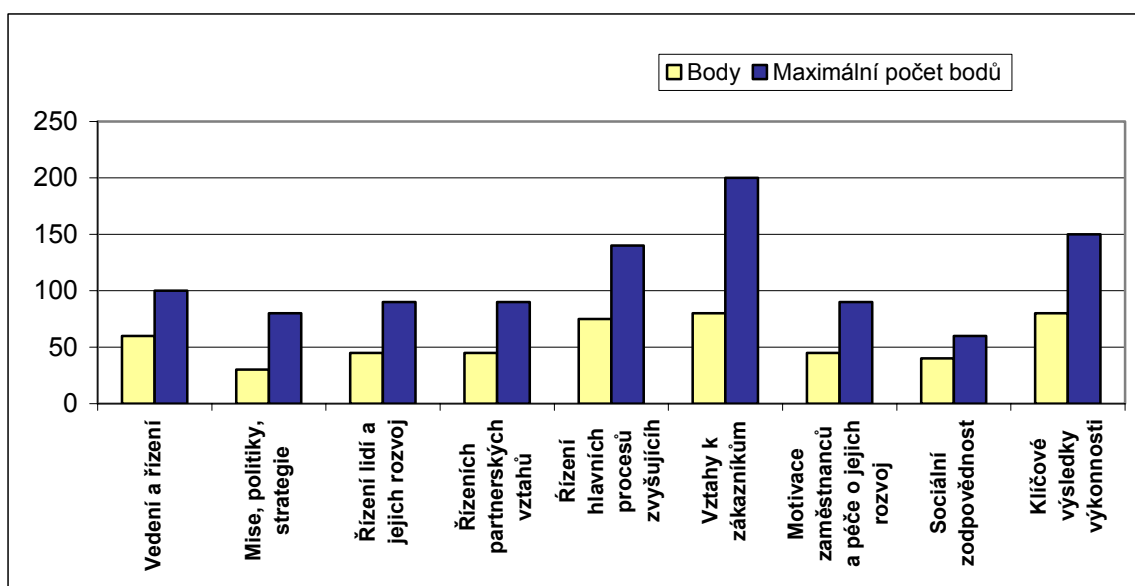
Z Tab. 1. je zřejmý trend k modelům odrážejícím nejen finanční stránku, ale i různorodost požadavků zákazníků, sociálních dopadů a možný rozvojový potenciál. Rovněž tak je orientován vědecký výzkum na VŠE. Ve svém příspěvku (Staňková – Pichanič – Srpová – Vacík, 2004) uvádějí autoři např. firmu AXIS (Morava, 2003).

AXIS s.r.o. je montážně-výrobní společností, kterou je možno na základě klasických kritérií zařadit mezi malé a střední podniky. Firma získala v roce 1999 certifikát řízení jakosti dle ISO 9001. Mezi hlavní aktivity AXIS s.r.o., patří výroba a montáž ocelových konstrukcí, výroba a montáž tlakových nádob, montáž potrubních rozvodů všech druhů ocelí, kovoobrábění a další. Tyto výrobky zpracovává pro široký okruh zákazníků. Firma je organizována ve dvou lokálně oddělených střediscích. Analýza společnosti byla provedena v souladu s modelem, který používá nadace EFQM a s využitím standardizovaných dotazníků. Model Excellence obsahuje 9 kritérií a 32 subkritérií. Jednotlivým kritériím je prisuzována tato váha:

1. Vedení a řízení 100 bodů – (10 %)
2. Mise, politiky, strategie – 80 bodů (8 %)
3. Řízení lidí a jejich rozvoj – 90 bodů (9 %)
4. Řízení partnerských vztahů – 90 bodů (9 %)
5. Řízení hlavních procesů zvyšujících přidanou hodnotu – 140 bodů (14 %)
6. Vztahy k zákazníkům 200 bodů – (20%)
7. Motivace zaměstnanců a péče o jejich rozvoj – 90 bodů (9 %)
8. Sociální zodpovědnost – Corporate Social Responsibility – 60 bodů (6 %)
9. Klíčové výsledky výkonnosti (finanční) – 150 bodů (15 %)

Standardizovaný dotazník použitý ve firmě AXIS obsahoval 50 otázek a odpovědi byly provedeny pomocí sebehodnocení. Z praktických hledisek vyplynula nutnost omezit odpovědi na čtyři možné stavy: A – plně dosaženo; B – významný pokrok; C – určitý pokrok; D – nezahájeno. Výsledek vyhodnocení zobrazuje obrázek č. 1.

Obr. 1: AXIS – Zhodnocení výkonnosti podle EFQM



Zdroj: Morava (2003)

Jiný přístup zvolili autoři (Staňková – Pichanič – Srpová – Vacík, 2004), kteří pracují s pojmem **rozvojový potenciál**. **Rozvojový potenciál** firmy je přitom definován jako soubor šesti dílčích faktorů hmotné a nehmotné povahy:

- a) Strategie a plánování, se specifickým zdůrazněním mise a poslání
- b) Hlavní procesy a použité technologie. Hlavní pozornost je přitom věnována procesu inovací produktů a cestám realizace inovací.
- c) Marketing. Zaměření se zejména na priority zákazníků a posuzování činnosti zejména s ohledem přínosu pro zákazníka. Toho jen stěží zajímá EVA či ROE.
- d) Kvalita a odpovědnost za ochranu životního prostředí. Jakou roli hraje Corporate Social Responsibility?
- e) Logistické systémy a efektivnost řetězce – Supply Chain Management, s ohledem na zrychlení ve změně poptávky. Úloha internetu a jeho dopad na racionalizaci transakčních aktivit.
- f) Řízení lidských zdrojů od výběru, vedení až po motivaci k optimální výkonnosti.

Každý z těchto šesti hlavních faktorů se dále rozkládá na šest dílčích sub-faktorů, které tvoří základ dotazníku s 36 otevřenými otázkami. Vyhodnocení rozvojového potenciálu probíhá ve třech krocích. V prvním kroku je vyhodnocen vliv každého ze šesti základních faktorů odděleně. Ve druhém kroku pak všech šest faktorů ve vzájemné závislosti a korelace této závislosti. Závěrem je zařazení podniků do 4 skupin podle intenzity rozvojového potenciálu. Skupiny (**A**, **B**, **AB**, **C**). Přehled o rozdělení 50 podniků, které byly součástí zkoumaného vzorku nám udává tabulka:

Tab. 2: Rozdělení podniků podle rozvojového potenciálu

Celkový rozvojový potenciál	Rozvojový potenciál podle typu zařazení
1.00 – 1.49	C (0 ze vzorku)
1,50 – 2,49	AB (9 ze vzorku)
2,50 – 3,49	B (27 ze vzorku)
3,50 – 4,00	A (14 ze vzorku)

Statistická analýza prokázala, že firmy s vysokým rozvojovým potencionálem (skupina A), dokáží uspokojovat jak nejnáročnější část hodnotového řetězce – **zákazníky**, tak i ostatní jeho prvky. Stejný kolektiv autorů aplikoval analýzu rozvojového potenciálu na vzorku 95 malých a středních podniků využívající stejného dotazníku a metodu sebehodnocení, tudíž s porovnatelnými výsledky.

Závěr

Rozvojový potenciál zahrnuje faktory, které mohou být ovlivněny firemními vlastníky a managementem. Tyto vybrané faktory mají prokazatelný efekt na finanční výkonnost firmy a koreluje s vytváření přidané hodnoty. Korelační analýza u první skupiny podniků jednoznačně prokázala oboustrannou statistickou závislost mezi rozvojovým potenciálem a ROE, což ukazuje na skutečnost, že s rostoucím rozvojovým potenciálem roste i hodnota kapitálu investovaného vlastníky. Analýza u druhého nehomogenního souboru firem prokázala:

- více jak 50 % podniků netvoří žádnou vizi a jí odpovídající strategii
- více jak 30 % podniků neprovádí marketingové aktivity a nepraktikují CRM
- téměř 50 % vyrábí na základě kopírování výrobků nebo s využitím licencí
- pouze 50 % organizují a financují svůj vlastní inovační výzkum a rozvoj
- 70 % nevěnují pozornost logistice a nevytvářejí integrovaný supply chain network
- více jak 50 % nemá integrovaný MIS
- motivačním systémům je věnována malá pozornost

Závěr, který je možno vyvodit z nastíněných problémů zní – manažerské analýzy nemohou být zaměřeny jen na vnitřní hodnotový systém, ale musí kontinuálně provádět porovnání s konkurencí, zjišťovat nejen rozdíly, ale stanovit příčiny odchylek a poskytnout návrhy a cesty nejen jak je překonat a dosáhnout benchmarkových hodnot, ale jak se stát firmou, která tyto hodnoty stanoví.

Literatura:

- [1] Dawson, C. (2001): *Machete Time*. Business Week – European Edition, 2001, 9. duben, s. 22-25.
- [2] EFQM (1999): *The European Foundation for Quality Management: Determining Excellence*. Brusel, EFQM Publications, 1999.
- [3] Imai, M. (1986): *KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success*. New York, McGraw-Hill, 1986.
- [4] Kaplan, R. S. – Norton, D. (2002): *The Balanced Scorecard*. Praha, Management Press, 2002.
- [5] Morava, T. (2003): *Využití modelu EFQM pro vyhodnocování efektivnosti systémů řízení jakosti ve firmách. (Diplomová práce)*. Praha, VŠE, 2003.
- [6] Staňková, A. – Pichanič, M. – Srpová, J. – Vacík, J. (2004): *The Changes In The Business Environment And Its Influence at The Company's Performance Evaluation In Czech Republic*. In: *11th International Product Development Management Conference*. Dublin, University of Dublin-Trinity College, 2004.
- [7] Reinhardt, A. (2003): *Europe's Borderless Market: The Net*. Business Week – European Edition, 2003, 12. květen, s. 46.
- [8] Welch, D. – Kerwin, K. (2003): *Rick Wagoner's Game Plan*. Business Week – European Edition, 2003, 10. únor, s. 42.

Hodnocení výkonnosti firem v dynamickém prostředí

Anna Staňková

ABSTRAKT

Tento příspěvek se zabývá dynamickým přístupem k manažerskému posuzování výkonnosti firem. Úlohou manažerského přístupu není jen schopnost výběru relevantních dat, ale zejména jejich interpretaci pro úspěšné plnění firemních cílů. Speciální pozornost je věnována těm činnostem v řetězci, které zvyšují přidanou hodnotu. Manažerské hodnocení se potýká s problémem identifikace relevantních nákladů a relevantních výnosů. Další obtížnost představuje jejich postižení novými modely měření výkonnosti firem jako je EFQM a Balanced Scorecard a dalších komplexních modelů. Příspěvek shrnuje výsledky obsáhlejšího výzkumu malých firem zaměřeného na postižení jejich rozvojového potenciálu.

Klíčová slova: Standardní ukazatelé měření výkonnosti; EFQM; Balanced Scorecard; Hodnotový řetězec; Oportunitní náklady; Kaizen budgeting; Rozvojový potenciál.

The Firm's Performance and Its Evaluation in a Dynamic Business Environment

ABSTRACT

The article deals with the dynamic approach to the company's performance assessment. The role of dynamic management does not include simple collection off the relevant data from different informational resources but directs the attention of managers to their interpretation for effective fulfilling of the tasks of the company. Can the managerial contribute to the value added process? Special attention was paid to the modern approaches of creating Value Added Chain. Managerial approach to the firms' performance evaluation faces the problems with identifying relevant costs and relevant revenues. Even more difficult to identify them, create the new models for complex evaluation of company's performance such as Balanced Scorecard or a model of European Foundation of Quality Management. The successful managers have to initiate and participate in the process of continuous improvement of company's performance and thus create the development potential.

Key words: Standardized indicators of firm's performance; EFQM; Balance Scorecard; Value chain; Opportunity costs; Kaizen budgeting; Development potential.

JEL classification: G40.