

Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku[#]

(Diskuse k ukazatelům výkonnosti)

Jana Fibírová – Kateřina Knorová***

Úvod – cíl příspěvku

Současné tržní prostředí, které je charakterizováno vysokou konkurencí a podstatným zrychlením probíhajících změn, přináší nové požadavky na řízení podniku a současně s tím i nové požadavky na informační zabezpečení a podporu řízení. Pro účinné řízení je nezbytné vybrat odpovídající měřítka výkonnosti a vhodně tyto informace používat ve vztahu k jednotlivým úrovním podnikového řízení s cílem ovlivňovat chování manažerů a zaměstnanců směrem k naplňování strategie podniku. (Grafton aj., 2010).

Základním cílem tohoto textu je problematika koncipování konzistentního a vnitřně propojeného systému kritérií měření a řízení výkonnosti podniku. A to s ohledem na existenci základních logických vazeb ukazatelů ekonomické efektivity a příčinných souvislostí vlastního procesu tvorby výkonů, hlavní výdělečné činnosti podniku. Východiskem při zpracování zvoleného téma je porovnání odlišných požadavků na měření výkonnosti podniku jako celku, z pozice vlastníků kapitálu, a managementu zodpovědného za řízení procesu tvorby výkonů. A to při respektování míry delegované odpovědnosti a pravomoci řídicích pracovníků na různých úrovních vnitropodnikového řízení.

Analýza a shrnutí obecně teoretických souvislostí koncipování účinného systému měření a řízení výkonnosti hlavní výdělečné činnosti je v textu doplněno ověřením využití konkrétních ukazatelů v podnikové praxi. Pomocí statistických metod jsou zpracovány údaje z empirického průzkumu; vedle stručných závěrů vyplývajících z kvantitativního šetření, je uvedeno i shrnutí kvalitativního průzkumu provedeného formou diskusí s odpovědnými řídicími pracovníky.

Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu

Pro charakteristiku shodných či naopak odlišných požadavků vlastníků a managementu na obsah a vypovídací schopnost kritérií měření výkonnosti podniku je užitečné vyjít z modelového, tzn. zjednodušeně vyhraněného odlišení pravomocí a odpovědnosti vlastníků na straně jedné a managementu na straně druhé. Statutární orgány mají v tomto případě úlohu komunikačního článku mezi vlastníky a managementem, jejichž úloha se odvíjí od rozsahu kompetencí, které na ně vlastník delegoval, a od podílu na řízení, které vykonávají.

Vlastník v tomto modelovém pojetí chápe podnik jako investici, která obdobně jako jiná aktiva mění svoji velikost, konkrétní podobu a formu, je předmětem koupě a prodeje. Centrem pozornosti vlastníka je proto míra zhodnocení vloženého kapitálu činností podniku a její porovnání s jinými alternativními možnostmi investování. Míra zhodnocení vlastního kapitálu je přitom souhrnným výsledkem velmi rozdílných vlivů. Ovlivňuje ji vedle ziskovosti

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

^{*} Prof. Ing. Jana Fibírová, CSc. – profesorka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <fibirova@vse.cz>.

^{**} Ing. Kateřina Knorová, MBA – odborná asistentka; Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <katerina.knorova@vse.cz>.

prodaných výkonů a kapitálové náročnosti procesu jejich tvorby i výsledek finančních a investičních aktivit, veškeré i „neobvyklé“ transakce, změny v ocenění aktiv a závazků, míra zdanění, způsob financování podnikových aktivit.

Naproti tomu management chápe podnik jako cílevědomě vytvořený subjekt, který je schopen svojí činností přeměnit (transformovat) vynaložené zdroje na výkony, jejichž prodejem zákazníkům je možno dosáhnout zhodnocení, zisku. Pro management proto není základním zdrojem úspěchu samotný vložený kapitál, ale vlastní řízení procesu tvorby výkonu, optimalizace objemu a struktury prodaných výkonů a účinná motivace výkonných řídicích pracovníků na všech úrovních vnitropodnikového řízení, podporující naplnění cílů podniku jako celku.

Velmi srozumitelným vyjádřením odlišnosti cílové orientace vlastníků a managementu je stručné vyjádření Jacka Welche, manažera století (Welch J. 2005): „Zvyšování hodnoty akcií podniku je výsledkem, nikoliv strategií. Hlavní hodnotou podniku jsou jeho zaměstnanci, zákazníci a produkty.“ Toto vyjádření je zároveň velmi inspirativní pro management. Pojmenovává klíčové faktory úspěchu podniku – pozice na trhu, vztah k zákazníkům, konkurenceschopný produkt a kompetentní, pozitivně motivovaní zaměstnanci. Měřítka výkonnosti managementu na konkrétních úrovních řízení podniku by proto neměly být pouhým rozpisem finančních ukazatelů, ale měly by vycházet ze strategie a cílů podniku a z toho, jakým způsobem a v jakém rozsahu by daná organizační jednotka či jednotlivec k těmto cílům měli přispět, jaká je jejich role a postavení.

Jádrem k vytvoření dobře fungujícího systému kritérií na všech hierarchicky odlišných úrovních řízení podniku (*KPI – Key Performance Indicators*) je rozpoznání a vyjádření nejdůležitějších souvislostí procesu tvorby výkonů. A to souvislostí nejen mezi hodnotovými veličinami samotnými (využívanými aktivy, kapitálem, dosaženými výnosy, vynaloženými náklady), ale zejména v propojení s příčinnými vztahy k vlastnímu průběhu tvorby výkonů. Přitom je potřebné rozlišit tzv. externě a interně orientovaná měřítka, neboli měřítka ekonomických výsledků (*Outcome measures*) a měřítka příčinných souvislostí (*Drive measures*) (Humphreys – Trotman, 2011).

Zdůrazňovanou vlastností účinného systému kritérií řízení výkonnosti z pozice managementu je jeho multikriteriálnost, která spočívá ve využití vhodného výběru a kombinace hodnotových a naturálních kritérií (Cardinals aj., 2010).

Pro měření výkonnosti relativně samostatných částí podniku (*Business Units* popřípadě *Strategic Business Units*) jsou nejčastěji používány syntetické finanční ukazatele rentability aktiv (kapitálu). Pro vnitropodnikové útvary (střediska), v návaznosti na rozsah jejich pravomoci a odpovědnosti, jsou využívána analytická kritéria řízení nákladů, výnosů, vázanosti aktiv, ve vhodné kombinaci s naturálními kritérii pro vyjádření zejména kvality a spolehlivosti, časové náročnosti prováděných činností, doby odezvy na poptávku zákazníka,....

Logické a příčinné vztahy řízení výkonnosti hlavní výdělečné činnosti

Při volbě vhodných kritérií měření výkonnosti hlavní výdělečné činnosti je nutné zaměřit svoji pozornost zejména (Fibířová – Šoljaková – Wagner, 2011) :

- na příčinné souvislosti zhodnocení aktiv v procesu tvorby výkonů;
- na vztah měření výkonnosti hlavní výdělečné činnosti za podnik jako celek a na jeho hierarchicky nižších úrovních řízení;
- na srozumitelnost vyjádření ekonomických ukazatelů pro zodpovědné řídicí pracovníky vnitropodnikových úrovní řízení a na způsob měření hodnotových veličin (zejména nákladů, výnosů, aktiv a závazků z obchodního styku), které jsou činností vnitropodnikových útvarů ovlivňovány.

Pomocí podrobného analytického členění hospodářského výsledku ve výsledovce – odděleného měření zisku pouze z hlavní výdělečné činnosti, tzn. z prodeje výkonů zákazníkům, a účelového členění aktiv v rozvaze – s odlišením aktiv v procesu tvorby výkonů, vhodným propojením těchto informací, lze v podniku oddělit pravomoc a zodpovědnost za dvě základní oblasti zhodnocení aktiv (kapitálu) – odpovědnost za hlavní výdělečnou činnost a za finanční a investiční aktivity podniku.

Pokud využijeme logických souvislostí rozkladu ukazatelů DuPont pyramidu a zároveň vyjdeme z předpokladu, že ve sledovaném období již bylo rozhodnuto o způsobu financování podniku, je možno pomocí ukazatele rentability aktiv hlavní výdělečné činnosti měřit efektivnost vlastního procesu tvorby výkonů. Přitom pro měření zisku z hlavní výdělečné činnosti je vhodným ukazatelem zisk před úroky a zdaněním (*EBIT, Earning Before Interest and Tax*), který měří zhodnocení nákladů při prodeji výkonů zákazníkům, a není ovlivněn ani náklady finančních a investičních činností, ani daňovými povinnostmi. Měří tzv. vnitřní reprodukční (výdělečnou) schopnost podniku. Finanční náklady jsou obecně považovány za náklady ovlivněné zejména investičním cyklem podniku, jeho finanční pozicí ve vztahu k finančním institucím, kvalitou finančního řízení (plánování), tedy předvídatelností významných požadavků podniku na zdroje financování na straně jedné a naopak volných finančních prostředků vyžadujících vhodné formy zhodnocení, investování, na straně druhé.

Při kvantifikaci ukazatele rentability aktiv hlavní výdělečné činnosti se zpravidla celková aktiva snižují o výši neúročeného cizího kapitálu, konkrétně o výši závazků z obchodního styku, a to zejména závazků vůči dodavatelům a zákazníkům. Výstižným pojmenováním takového úpravy ukazatele rentability aktiv je ukazatel rentability zaměstnaného kapitálu (*ROCE – Return on capital employed*) vyjádřený na bázi aktiv hlavní výdělečné činnosti.

Není nezajímavé se zastavit u porovnání konkrétní podoby konstrukce použitých kritérií pro měření ziskovosti prodaných výkonů a vázanosti aktiv hlavní výdělečné činnosti, jejich obratu. V nejčastěji používané podobě rozkladu ukazatele rentability aktiv v Du Pont pyramidě využívané ve finanční analýze, je ukazatel ziskovosti a počet obrátek aktiv měřen ve vztahu k výnosům z prodeje (zisk/výnosy z prodeje, výnosy z prodeje/aktiva). Toto vyjádření je z pohledu finančního řízení podniku jako celku vyhovující, v agregované podobě upozorňuje na vnitřně propojený vztah ukazatelů ziskovosti z výsledovky a zhodnocení aktiv (kapitálu) v rozvaze. Při měření ziskovosti je přitom zdůrazněn vznik zisku při prodeji výkonů zákazníkům, tedy jako části, která zbývá z výnosů z prodeje po úhradě nákladů.

Z pohledu měření přínosu vnitropodnikových struktur je problém měření ziskovosti a vázanosti aktiv, jejich obrátky, spojen s podstatně detailnější analýzou a vnitřně strukturovanými vztahy. V souvislosti s řízením celého organizačně vnitřně propojeného procesu tvorby výkonů je zisk chápán jako míra zhodnocení nákladů, jako výsledek synergického efektu podniku, tzn. jako zhodnocení výsledku činnosti všech útvarů v podniku, nákladů jejich činnosti. Pokud se měří vázanost aktiv a závazků ve vnitropodnikovém hodnotovém řízení, tak v jejich podrobnějším analytickém tvaru – pro konkrétní položky zejména oběžných aktiv – zásob materiálu, zásob hotových výrobků, pohledávek z obchodního styku a krátkodobých závazků z obchodního styku. Přitom by vždy měla být respektována důležitá zásada srovnatelnosti poměřovaných položek rozvahy (aktiv, závazků) a položek výsledovky (nákladů, výnosů).

Obecně je proto důležité konstatovat, že vhodným analytickým členěním poměřovaných hodnotových veličin je možné v podniku přenést odpovědnost za výši ovlivnitelných nákladů a oběžných aktiv až na hierarchicky nejnižší stupně řízení. Výnosy z prodeje jsou z pohledu informační podpory vnitropodnikového řízení vhodnou hodnotovou veličinou pouze pro měření splatnosti pohledávek, která je v pravomoci prodejních útvarů, se sdílenou odpovědností s útvary finančního řízení.

Vzhledem k tomu, že klíčovým problémem úspěšnosti hlavní výrobní činnosti podniku je jeho schopnost dosáhnout zisku při prodeji výkonů zákazníkům, zhodnotit vynaložené náklady, je řízení výnosů, nákladů a zisku věnována v systému měření a řízení výkonnosti relativně největší pozornost. Od posuzování prospěchu z prodeje výkonů pro zákazníka, tržní ceny, se odvíjejí všechny další příčinné souvislosti mezi hodnotovými veličinami (stanovení přiměřené výše nákladů v procesu tvorby výkonů, výše aktiv a závazků, které tento proces zajišťují, příjmů a výdajů).

Z hlediska řízení zisku a koncipování systému informací manažerského účetnictví je velmi důležité poznání, že tržní cena, za kterou je výkon konkrétním zákazníkům prodán, nesouvisí s náklady vynaloženými v procesu tvorby výkonů. Na náklady výkonu působí jiné faktory než na jeho prodejní cenu. Jedním z hlavních požadavků na informační zajištění řízení nákladů a zisku v podniku je proto oddělení tzv. vnějších (externích) a vnitřních (interních) faktorů vývoje zisku. Toto oddělení je důležité nejen při stanovení předpokládaného vývoje nákladů, výnosů a zisku, ale i při volbě adekvátních opatření navazujících na kontrolu jejich skutečného vývoje, a to zejména v souvislosti s ovlivnitelností a odpovědností řídicích pracovníků za základní faktory změn ve vývoji výnosů, nákladů a zisku.

Při koncipování systému ukazatelů není výjimkou snaha zjednodušit řízení nákladů a využít ukazatele nákladovosti (poměr celkových nákladů k výnosům). Přitom „nákladovost“ je ve své podstatě ziskovým kritériem, který „mate“ svým názvem. Jeho vypovídací schopnost je zcela stejná jako základních ziskových kritérií – ziskovosti (rentability) výnosů (*ROS – Return on sales*), ziskovosti (rentability) nákladů, je pouze matematicky jinak konstruován. Jeho výši ovlivňují stejné faktory jako zisk, tzn. nejen úspora či překročení nákladů, ale i objem a struktura prodaných výkonů, změny prodejních cen.

Kritéria pro řízení nákladů je nezbytné stanovit ve vztahu k naturálně vyjádřeným výkonům pro variabilní náklady, ve vztahu ke konkrétnímu časovému období pro náklady fixní. Takto konstruovaná kritéria umožňují hodnotit hospodárnost vynaložených nákladů ve vlastním procesu tvorby výkonů, s odlišením absolutní úspory či překročení nákladů od vlivu vyššího využití kapacity, vyššího využití fixních nákladů. Informace (ukazatele) pro řízení nákladů vycházejí z detailního rozpoznání příčinných souvislostí vzniku nákladů, tzn. konkrétního účelu jejich vynaložení. Pomocí základních nástrojů řízení nákladů, tzn. normotvorné základny a rozpočtů nákladů jsou stanoveny cíle a úkoly ve vývoji nákladů a systematicky je vyhodnocován jejich skutečný vývoj.

Důležitým faktorem řízení nákladů je získání ekonomických zdrojů (příslušné kvality a množství) za optimální pořizovací ceny. U významných nákladových položek (např. spotřeby základního materiálu, mzdových nákladů výkonných pracovníků) je při hodnocení vývoje skutečně vynaložených nákladů, jejich porovnání s předem stanovenou výší, vhodné odlišit dva samostatné faktory. A to vliv změny pořizovací ceny nákladových vstupů – ekonomických zdrojů, a vliv změny jejich spotřebovaného množství. Odlišení těchto dvou zcela odlišných faktorů vývoje nákladů je velmi důležité pro oddělení pravomoci a odpovědnosti vnitropodnikových útvarů, které zajišťují nákladové vstupy (útvary logistiky), a které jsou zodpovědné za vlastní spotřebované množství nákladových vstupů (útvary hlavní a servisní činnosti).

Je zřejmé, že postupná logická dekompozice vztahu základních hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů) je ve vlastním procesu tvorby výkonu neoddelitelně propojena s detailním poznáním jeho věcného průběhu a tím i poznáním příčinných souvislostí tvorby hodnoty. Zatímco logické vztahy finančních veličin jsou koncepčním rámcem řízení výkonnosti, příčinné vztahy procesu tvorby výkonů jsou jeho reálným věcným základem (Norreklit, 2000).

Řízení výkonnosti by mělo být primárně založeno na rozpoznání příčinných souvislostí procesu tvorby výkonů a nikoliv pouze na logických vazbách finančních výsledků. Jinak skutečné důvody finanční výkonnosti zůstanou skryty. Logické vztahy hodnotových veličin, které jsou analyzovány v DuPont pyramidě, měří ve své podstatě vztahy realizace hodnoty, zatímco vlastní proces tvorby hodnoty zůstává neobjeven. Pouze propojením finančních výsledků a věcných (nefinančních) příčin vlastního procesu tvorby výkonů je možné poznat a ovlivňovat tvorbu hodnoty. Rozpoznání vztahu příčin a výsledků je cestou ke zdokonalení rozhodování, zlepšení komunikace a zvýšení úrovně poznání (Kaplan – Norton, 1996).

Analýzu těchto obecně teoretických souvislostí je možno shrnout do formulace základních vlastností, které by měly ukazatele řízení výkonnosti splňovat (Merchant, 2006). Toto vymezení je užitečným vodítkem při koncipování systému ukazatelů, jejich výběru a využití:

- Kompatibilitnost, tzn. zajištění souladu s cíli organizace. Tato základní vlastnost je naplněna respektováním logických souvislostí hodnotových veličin (nákladů, výnosů a zisku, aktiv a závazků, příjmů a výdajů), které jsou, jak bylo uvedeno, koncepčním rámcem celého systému ukazatelů řízení výkonnosti.
- Ovlivnitelnost. Propojení míry delegované pravomoci a odpovědnosti řídicích pracovníků v oblasti věcného řízení s jejich ekonomickou odpovědností, je základním předpokladem vytvoření ekonomické struktury podniku. Definování přímé, sdílené a synergické odpovědnosti relativně samostatných odpovědnostních středisek je konkretizováno vymezením měřítek výkonnosti.
- Aktuálnost, včasnost. Časová koordinace fungování systému měřítek řízení výkonnosti je relativně samostatným problémem, který bezprostředně souvisí s využitím základních nástrojů hodnotového řízení, to znamená kalkulačního systému a systému plánů a rozpočtů. Cílem je propojit strategické, taktické a operativní řízení na straně jedné a zároveň respektovat jejich odlišnosti. Měřítko pro operativní řízení by měla být dostupná s relativně minimálním zpožděním, dávající rychlou zpětnou vazbu.
- Minimální zkreslení a nestrannost při měření.
- Srozumitelnost.
- Efektivnost získané informace (*Cost effective to produce*). Přínos informace by měl být vyšší než náklady na její získání. Splnění tohoto požadavku souvisí jednak s vlastním koncipováním systému ukazatelů řízení výkonnosti, který by měl vycházet z cíleného výběru ukazatelů v návaznosti na ovlivnitelnost a příčinné vazby. Tedy nikoliv z detailního analytického rozkladu syntetických finančních ukazatelů. Jednak souvisí s problémem výběru počtu měřítek, aby nedošlo k informační přesycenosti manažerů, která vzniká při vyšším počtu ukazatelů než 5-7 (Malina – Selto, 2001). Přitom se uvádí zkušenost, že při informační přesycenosti manažeri namísto aby řešili problém počtu ukazatelů, sami některým z nich nevěnují pozornost, a tak celý systém ukazatelů ztrácí vnitřní propojenost a snižuje se jeho účinnost.

Kvantitativní a kvalitativní šetření využití ukazatelů řízení výkonnosti v podnikové praxi

Jedním z témat empirického výzkumu, který byl věnován problematice „Podnikové plánování a rozpočetnictví v měnících se podmínkách konkurenčního prostředí v České republice“ bylo i využití kritérií řízení výkonnosti v podnikové praxi. Průzkum se uskutečnil s využitím dotazníkového šetření. Dotazník s převážně uzavřenými a škálovými otázkami byl rozeslán vzorku 350 náhodně vybraných společností se sídlem v České republice. Do samotného zpracování byly zahrnuty odpovědi 76 respondentů. Mezi respondenty byly společnosti z různých oborů podnikání (21 % výroba materiálů, dílů a součástek pro další zpracování, 21 % výroba strojů a zařízení pro další výrobu, 18 % služby nevýrobní povahy,

13 % služby výrobní povahy, 8 % velkoobchod, 7 % výroba spotřebního zboží, 5 % stavebnictví, 4 % maloobchod, 3 % ostatní), různé velikosti (74 % střední podniky, 15 % malé podniky, 11 % velké podniky) i vlastnické struktury (31 % individuální investoři, 25 % zahraniční koncerny, 17 %, tuzemské koncerny, 8 % stát a regulační orgány, 8 % tuzemské investiční společnosti, 5 % zahraniční investiční společnosti, 2 % tuzemské banky a finanční instituce, 1 % zahraniční banky a finanční instituce, 4 % ostatní).

Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky a zároveň byl dán prostor i pro komentáře a vyjádření respondentů. Někteří manažeři byli přímo kontaktováni, aby bylo možné jejich názory a argumenty více diskutovat. Vyberme z těchto diskusí s řídícími pracovníky a controllery stručné odpovědi na 3 otázky, které jsou našemu tématu koncipování systému ukazatelů řízení výkonnosti nejbližší:

- **Jak vybudovat vnitřně propojený systém kritérií řízení výkonnosti podniku („KPI“)?**
 - Při volbě vnitřně propojeného systému kritérií řízení výkonnosti podniku KPI je nutno respektovat především příčinné souvislosti a ovlivnitelnost faktorů vývoje. Kapitálová náročnost činnosti a způsob jejího financování jsou ovlivňovány odlišnými rozhodnutími a faktory než ziskovost výnosů z prodeje výkonů zákazníkům, náročnost vlastního procesu tvorby výkonů na oběžná aktiva, obvyklé podmínky a lhůty splatnosti závazků z obchodního styku v konkrétních oborech činnosti, atd. Ziskovost výnosů (nákladů), doplněná kritérii rychlosti obrátu zejména oběžných aktiv a závazků, je velmi dobrým východiskem pro další dezagregaci dílčích kritérií vnitropodnikového hodnotového řízení. Až na hierarchicky nejnižší stupně je možné v podniku přenést odpovědnost nejen za ovlivnitelné náklady středisek, ale i za tu část aktiv, která je jejich činností ovlivnitelná (zásoby materiálu, hotových výrobků, polotovarů a nedokončené výroby).
- **Jak zajistit, aby systém kritérií řízení byl komplexní, ale přitom ne příliš robustní, těžkopádný a náročný na zpracování?**
 - Důležitou otázkou je způsob transformace vrcholových hodnotových kritérií měření výkonnosti (z pozice vlastníků či top managementu – ROE, EVA) v systém kritérií řízení vnitropodnikových útvarů (pro hodnocení přínosu hierarchicky nižších úrovní vnitropodnikového řízení). Relativně úplný obraz výkonnosti poskytují cíleně vybrané informace z výsledovky (výnosy z prodeje, náklady, zisk), ve spojení s hodnocením vybraných položek z rozvahy (průměrná výše pohledávek, zásob, závazků z obchodního styku, tzn. čistého pracovního kapitálu).
- **Jak zajistit, aby kritéria řízení byla účinným nástrojem komunikace uvnitř podniku?**
 - Kritéria řízení výkonnosti jsou důležitým komunikačním nástrojem řízení, jehož účinnost závisí i na srozumitelnosti způsobu jejich stanovení. Kalkulační úroky umožňují porovnávat varianty činnosti podniku, které se liší náročností na vázaná aktiva (kapitál) v procesu tvorby výkonů. Pro potřeby řízení je přitom důležitější informace nikoliv o celkové výši oběžných aktiv, čistého pracovního kapitálu, ale o jejich změně oproti „přiměřené výši“, která je pro danou oblast činnosti podniku stanovena, o jejich rozdílu z porovnání mezi jednotlivými hodnocenými oblastmi činnosti, z porovnání se skutečností v minulém období, atd. Kvantitativní výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány statistickými metodami. Z odpovědí na otázky týkající se využití konkrétních kritérií vyplývá (Tab. 2), že nejvíce používanými ukazateli jsou absolutní hodnotové (finanční) ukazatele (v 89,5 % podniků, které se zúčastnily ankety). Z těchto ukazatelů je nejvíce používán ukazatel zisku před úroky a zdaněním *EBIT* (58,73 %), naopak relativně nejméně se využívá ukazatele *EVA* (11,1 %). Tyto výsledky potvrzují

obecně teoretické závěry týkající se porovnání vypovídací schopnosti ukazatelů měření výkonnosti. Ukazatel EVA je vrcholovým, syntetickým kritériem z pozice vlastníků, *EBIT* měří vnitřní výdělečnou schopnost podniku.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že ve větší míře jsou používány pro řízení podniku ukazatele v absolutním vyjádření (89,5 %) než v relativní výši (60,2 %). Je zřejmé, že ukazatele v absolutním vyjádření jsou mnohem více srozumitelné, a pokud je vyhodnocována konkrétní oblast činnosti, jsou i srovnatelné v čase. Za jinak stejných okolností, tzn. při dané výši vázaného kapitálu (používaných dlouhodobých aktiv a pracovního kapitálu) zvyšuje absolutní výše zisku i zhodnocení vloženého kapitálu.

Tab. 1: Relativní četnost podniků využívající jednotlivá kritéria

Ukazatel	%
Hodnotové (finanční ukazatele) – vyjádřené v absolutní výši	89,50 %
Zisk z hlavní výdělečné činnosti před úroky a zdaněním (EBIT)	58,73 %
Zisk z hlavní výdělečné činnosti před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA)	20,63 %
Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	11,11 %
Čistý zisk po zdanění	38,10 %
Zisk před zdaněním	6,35 %
Hodnotové (finanční ukazatele) – v relativním vyjádření	60,20 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	39,68 %
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	28,57 %
Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI)	19,05 %
Rentabilita „zaměstnaného“ kapitálu (ROCE)	7,94 %
Rentabilita výnosů z prodeje (obratu) (ROS)	22,22 %
Rentabilita nákladů	28,57 %
Naturální ukazatele	34,92 %
Charakterizující pozici podniku na trhu (loajalitu zákazníků)	20,63 %
Charakterizující inovaci výkonů	9,52 %
Charakterizující rychlost a spolehlivost pracovních a technologických postupů	17,46 %
Charakterizující spokojenost zaměstnanců	12,70 %

Zdroj dat dotazníkové šetření + vlastní výpočty.

Hodnotové (finanční) ukazatele v relativní výši jsou využívány v podstatně menší míře než ukazatele v absolutní výši, pouze v 60,2 % podniků, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Z naturálních ukazatelů, které jsou využívány v 34,92 % hodnocených podniků, jsou nejvíce používány ukazatele, které měří loajalitu zákazníků (20,63 %) a rychlost a kvalitu technologického procesu (17,46 %).

Závěry a shrnutí

Měřítka výkonnosti jsou pouze nástrojem měření nikoliv vlastním „hybatelem“ výkonnosti. Pokud dokážeme vybrat odpovídající měřítka, umožní nám odhalit naše možnosti a nalézt cestu ke zlepšení výkonnosti. Konkrétní kroky a rozhodnutí, včetně řízení pracovníků „žádoucím směrem“, jsou však otázkou vlastního řízení a výkonu manažerských funkcí.

Pokud dochází k tomu, že motivační ukazatele v konkrétním podniku nefungují, nebo fungují pouze částečně, je nutno analyzovat příčiny z několika úhlů pohledu:

- CO chceme měřit? Jaká měřítka výkonnosti jsou vybrána? Vychází ukazatele výkonnosti ze strategických cílů? Rozumí všichni ve firmě těmto cílům, probíhá jejich správná a pravidelná komunikace? Je strategie firmy průběžně aktualizována a existuje zpětná vazba mezi nastavenými cíli a probíhajícími změnami tržního prostředí? Jinými slovy také, přijali hodnocení manažeři a zaměstnanci stanovené cíle skutečně za své?
- JAK měříme výkonnost? Jakým způsobem se pracuje s informacemi o skutečné výkonnosti? Převažuje pozitivní nebo negativní motivace – jsou měřítka výkonnosti vnímána hodnocenými především jako nástroj kontroly, nebo jsou podkladem k hledání společných cest zlepšení?
- PROČ a PRO KOHO jsou měřítka určena? Jaký je systém a styl řízení konkrétního podniku? Jsou vytvořeny podmínky z hlediska nastavení míry zodpovědnosti, aby ukazatele byly ze strany hodnocených ovlivnitelné? Je uplatňován direktivní způsob řízení, nebo spíše decentralizovaný systém s posílenou zodpovědností a pravomocí rozhodování? Jsou používána především „tvrdá měřítka“ hodnocení nebo je posílena role manažerů?

Důležitost těchto tří uvedených úhlů pohledu jde od poslední jmenovaného směrem nahoru. Pro zajištění potřebné motivační účinnosti ukazatelů výkonnosti je především nezbytné zajistit vhodné prostředí. Měření výkonnosti nelze posuzovat samostatně, ale vždy jako součást celého systému řízení.

Literatura:

- [1] Cardinals, E. – van Veen-Dirks, P. M. G. (2010): *Financial Versus Non-Financial Information: The Impact of Information Organization and Presentation in a Balanced Scorecard*. Accounting, Organizations and Society, 2010, roč. 35, č. 6, s. 565-578.
- [2] Fibířová, J. – Šoljaková, L. – Wagner, J. (2011): *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha, Wolters Kluwer, 2011.
- [3] Grafton, J. – Lillis, A. M. – Widener, S. K. (2010): *The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance*. Accounting, Organizations and Society, 2010, roč. 35, č. 7, s. 689-706.
- [4] Humphreys, K. A. – Trotman, K. T. (2011): *The Balanced Scorecard: The Effect of Strategy Information on Performance Evaluation Judgments*. Journal of Managerial accounting Research, 2011, roč. 23, č. 1, s. 81-98.
- [5] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- [6] Malina, M. A. – Selto, F. H. (2001): *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Managerial accounting Research, 2001, roč. 13, č. 1, s. 47-90.
- [7] Merchant, K. A. (2006): *Measuring General Managers' Performances*. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2006, roč. 19, č. 6, s. 893-917
- [8] Norreklit, H. (2000): *The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of some of it Assumptions*. Management Accounting Research, 2000, roč. 11, č. 1, s. 65-88.
- [9] Welch, J. (2005): *Cesta k vítězství*. Praha, Pragma, 2005.

Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku

Jana Fibírová – Kateřina Knorová

ABSTRAKT

Pro účinné řízení je nezbytné vybrat odpovídající měřítka výkonnosti a vhodně tyto informace používat ve vztahu k jednotlivým úrovním podnikového řízení s cílem ovlivňovat chování manažerů a zaměstnanců směrem k naplňování strategických cílů podniku. Při koncipování systému měření a řízení výkonnosti podniku se vychází ze základních logických vazeb dekompozice ukazatelů měření ekonomické efektivnosti a příčinných souvislostí vlastního procesu tvorby výkonů. Zatímco logické vztahy finančních veličin jsou koncepčním rámcem řízení výkonnosti, příčinné vztahy procesu tvorby výkonů jsou jeho reálným věcným základem. Pouze propojením finančních výsledků a věcných (nefinančních) příčin vlastního procesu tvorby výkonů je možné popsat, analyzovat a ovlivňovat tvorbu hodnoty. Rozpoznáním vztahu příčin a výsledků je možné zdokonalovat rozhodování, zlepšovat komunikaci a zvýšit úroveň poznání.

Klíčová slova: Řízení výkonnosti; Ukazatele výkonnosti; Finanční a nefinanční ukazatele; Logické vazby; Příčinné souvislosti; Proces tvorby výkonů.

Interlinked System of Business Performance Management Indicators

ABSTRACT

For the effective management of a company, it is necessary to choose the right performance measures in order to influence the behavior of managers and employees towards the fulfillment of company's strategic objectives and goals. Basic logical relations of decomposition of economic effectiveness measures and causal relations of value-creation process are taken into account in creating business performance measurement and management system. While logical relations of financial measures create the framework of performance management, causal relations of value-creation process make the factual base. Only by linking financial results and non-financial causes it is possible to explain, analyze and influence the value-creation process. By discovering the links between causes and effects it is possible to improve decision-making, communication and increase the level of knowledge.

Key words: Performance management; Performance measures; Financial and non-financial measures; Logical relations; Causal relations; Value-creation process.

JEL classification: M41.