



WORKING PAPER č. 14/2005

# **Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku**

Ladislav Šiška

prosinec 2005



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1MO524.

ISSN 1801-4496

---

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,  
e-mail: [slany@econ.muni.cz](mailto:slany@econ.muni.cz), tel.: +420 549491111



# MOŽNOSTI MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ EFEKTIVNOSTI A ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU

## *Abstract:*

The paper is focused on measuring and evaluating effectiveness, performance and successfulness and their reflections in competitiveness of an enterprise. At first the attention is paid to the key financial measures and to the modern trends in this field (EVA, CVA, model RAVE). Then the paper concentrates on the need to add to the financial information the qualitative information which connect the strategic goals with the operational processes. The examples of such connection are model Balanced Scorecard and other concepts of performance measurement, Stakeholder Model of Atkinson and Waterhouse, Strategic oversight scorecard of CIMA etc. The last chapter illustrates the way of competitiveness measurement on the basis of the stakeholder model.

## *Abstrakt:*

Příspěvek se zaměřuje na měření a hodnocení efektivnosti, výkonnosti a úspěšnosti podniku a jejich odraz v jeho konkurenceschopnosti. Pozornost je nejdříve věnována hlavním finančním kritériím a trendům, které se v této oblasti projevují (EVA, CVA, model RAVE). Následně se práce orientuje na potřebu doplnění finančních informací o informace kvalitativní povahy, které propojují strategické cíle s denní operativou. Příkladem takového propojení jsou např. model BSC a další koncepty tzv. performance measurementu, stakeholderský model Atkinsona a Waterhouse, hodnocení strategické úspěšnosti dle účetní organizace CIMA apod. Závěrečná kapitola ilustruje způsob měření konkurenceschopnosti pomocí stakeholderského modelu.

## Recenzoval:

prof. Ing. Jiří Lanča, CSc.

# 1. ÚVOD

Summit konaný v březnu roku 2000 v Lisabonu odstartoval pomyslný běh členských zemí Evropské unie k novému strategickému cíli, a sice „*stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa, založenou na znalostech, schopnou dosahovat udržitelného tempa růstu, vytvářet více kvalitních pracovních míst při zachování sociální soudržnosti.*“<sup>1</sup> S touto politickou proklamací zároveň nebývalou měrou vzrostl i zájem o pojmy konkurenceschopnost, inovace, informační společnost, sociální soudržnost, trvale udržitelný rozvoj a další, které Lisabonská strategie řadí mezi své priority. Bohužel oblibu jmenovaných pojmů neprovází jednotné pochopení jejich obsahu, natož jejich vzájemných vazeb a souvislostí. Dokumentujeme tuto skutečnost na pojmu konkurenceschopnost.

EU chápe konkurenceschopnost jako „*vyšoký a k tomu rostoucí životní standard národa při nejnižší možné úrovni nedobrovolné nezaměstnanosti založený na trvale udržitelných základech.*“<sup>2</sup> Citovaný makroekonomický pohled EU naznačuje žádoucí výsledek, ale mnoho neříká o tom, jak má být konkurenceschopnosti dosaženo a stejně neurčitě vodítko poskytují četné hodnotící zprávy (ve formě scoreboards) zpracované byrokratickým aparátem její Komise.<sup>3</sup>

Do protikladu k přístupu EU ke konkurenceschopnosti lze postavit Zprávu o globální konkurenceschopnosti (Global Competitiveness Report), kterou od roku 1979 každoročně připravuje Světové ekonomické fórum ve spolupráci s asi stovkou svých partnerských organizací v jednotlivých zemích. Na vývoji této prestižní publikace se zřetelně odráží postupný odklon od jednostranného makroekonomického chápání konkurenceschopnosti. Zřetelné je to i ze skutečnosti, že od roku 1998 v ní každoročně M. E. Porter se svými kolegy usiluje o podchycení mikroekonomické podstaty konkurenceschopnosti.<sup>4</sup> Toto pojetí konkurenceschopnosti vychází primárně z produktivity podniků, která je dle mikroekonomické teorie

---

<sup>1</sup> Viz internetové stránky EU <http://uc.eu.int/en/Info/eurocouncil/index.htm>.

<sup>2</sup> Viz např. European Competitiveness Report 2003, s. 6. (Dostupné na [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index_en.htm)).

<sup>3</sup> Zmiňované hodnotící zprávy Evropské komise nejsou jediným zdrojem ukazatelů, které EU konstruuje v souvislosti s konkurenceschopností. Evropský statistický úřad sleduje 116 strukturálních indikátorů (z nichž 14 jsou tzv. mediální, užívané ke každoročnímu jarnímu hodnocení pokroku v plnění Lisabonské strategie, kterou podává Komise Radě).

<sup>4</sup> Význam mikroekonomických souvislostí přitom dokládá svým Indexem konkurenceschopnosti podniků (Business Competitiveness Index, BCI), pomocí kterého se mu podařilo vysvětlit 81% variability ve vývoji HDP na osobu ve 103 zemích světa. Pro úplnost dodejme, že v hodnocení za léta 2004-2005 první tři místa na žebříčku dle BCI obsadily USA, Finsko, SRN. Česká republika se umístila na 35. místě.

dána hodnotou zboží a služeb produkovaných jednotkou výrobního faktoru – práce, kapitálu a přírodních zdrojů – a účinností kombinací výrobních faktorů uplatněných při jejich zapojení do produkce. Konkurenceschopnost se tak stává v první řadě výsledkem tzv. sofistikovanosti operativních postupů (procesů) a strategií, které tuzemské podniky uplatňují při produkci svých finálních produktů. Tyto podniky působí v podnikatelském prostředí konkrétního státu (úroveň fyzické infrastruktury, kapitálového trhu, soudnictví, hospodářské soutěže atd.), které představuje druhou významnou charakteristiku konkurenceschopnosti. Teprve do značné míry rámcové podmínky vytváří makroekonomická hospodářská politika.

Aktuální mikroekonomické pojetí konkurenceschopnosti státu jako konkurenceschopnosti jeho podnikové sféry odpovídá pojetí, které využívá část brněnské Inovační komponenty Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále jen „Centrum“). V souladu s ním se její řešitelský tým pokouší o vytvoření vlastního modelového zobrazení podniku<sup>5</sup>, a to na bázi stakehoderského přístupu. Tento model se nabízí jako ideální metodický základ pro měření a posouzení konkurenceschopnosti konkrétního podniku v rámci připravovaného empirického podnikového šetření. Empiricky zjištěná konkurenceschopnost daného podniku by poté mohla být srovnána s veřejně dostupnými finančními daty zkoumaného podniku hovořícími o jeho úspěšnosti při naplňování podnikových cílů, a to zejména dlouhodobé ziskovosti.

Právě v přiblížení aktuálního vývoje v oblasti měření úspěšnosti podniků a s ní spojené efektivnosti podnikových činností spočívá hlavní cíl tohoto příspěvku. Dříve než však ve třetí kapitole přistoupíme k jeho naplnění, seznámí se čtenář v následující druhé kapitole s používanými termíny a základní logikou modelu podniku, jenž by měl sloužit ke komplexnímu měření konkurenceschopnosti. Závěrečná čtvrtá kapitola poté nastiňuje jednak možnosti využití finančních dat<sup>6</sup> k parametrizaci předmětného modelu, jednak značná omezení, která jsou způsobena absencí nefinanční kvalitativních údajů.

---

<sup>5</sup> Záměrně přitom zůstává na úrovni podniku a rezignuje na zkoumání charakteristik podnikatelského prostředí, v němž podnik působí. Pro oblast podnikatelského prostředí se totiž nabízí dostatečné a navíc i mezinárodně srovnatelné informace. V první řadě lze jmenovat výsledky projektu *Doing business* Světové banky. Ta již druhým rokem sleduje prostřednictvím speciálně vyvinutého scorecardu podmínky pro podnikání a jeho regulaci v jednotlivých národních ekonomikách. V roce 2005 bylo do projektu zahrnuto 145 zemí, v nichž byly rozeslány série dotazníků třem tisícům vládních úředníků, právníků, obchodních poradců a dalších profesionálů, kteří se ve své činnosti zabývají správou a poradenstvím v oblasti právních a regulačních požadavků. Podrobnosti k metodice, spolupracujícím institucím i výsledkům lze nalézt na <http://rru.worldbank.org/doingbusiness>.

<sup>6</sup> Využitá jsou finanční data z odvětvových analýz ministerstva průmyslu a obchodu za léta 2000-2004 dostupná na <http://www.mpo.cz>.

## 2. ZÁKLADNÍ POJMY A MODELOVÉ SOUVISLOSTI

V této kapitole stručně vymezíme pojetí základních pojmů důležitých pro tento příspěvek, za které považujeme konkurenceschopnost, výkonnost, efektivnost a úspěšnost podniku. Druhá podkapitola poté přiblíží modelové zachycení podniku, které se opírá o tzv. stakeholderský přístup a jehož hlavním účelem je vytvořit nástroj pro měření konkurenceschopnosti. Toto modelové zobrazení podniku bude zároveň rozvinuto ve třetí podkapitole pro znázornění věcné (naturální) stránky a finančně-účetní (hodnotové) stránky vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery. Druhá jmenovaná stránka bude následně využita jako nástroj k vyjádření významnosti vzájemného vztahu podniku a příslušného stakeholdera v poslední čtvrté kapitole tohoto příspěvku.

### 2.1. Vymezení základních pojmů

V souladu s mikroekonomickým pojetím **konkurenceschopnosti** jsme si ji pracovním vymezení jako vlastnost (potenciál), která podniku umožňuje uspět v hospodářské soutěži (konkurenci) s jinými podniky. Přitom tato soutěž se neuskutečňuje pouze na trhu spotřebních statků, ale též na trhu všech výrobních faktorů, které jsou ze své podstaty vzácné obdobně jako spotřební statky, a proto o ně podnik musí soutěžit s ostatními poptávajícími podniky.

**Výkonnost** podniku je objem hodnoty, kterou podnik vytváří za určité časové období. Z čistě účetního hlediska se jedná o výnosy, tj. slovy Mezinárodních standardů finančního výkaznictví (IFRS) o zvýšení ekonomického prospěchu, které se projeví přírůstkem nebo zvýšením užitečnosti aktiv podniku, příp. snížením jeho závazků.<sup>7</sup>

**Efektivnost** podniku je vztah mezi hodnotou výstupů (tj. finálních výkonů v podobě výrobků, služeb, či jiných majetkových hodnot) a hodnotou vstupů, tj. zdrojů, výrobních faktorů, které byly na tyto výstupy spotřebovány.

**Úspěšnost** podniku je míra s jakou podnik naplňuje své cíle. Přitom za základní cíl podniku považujeme ve finančně-účetním vyjádření dlouhodobé dosahování zisku, jež je odrazem výkonnosti a efektivnosti podniku. Jsme si však vědomi skutečnosti, že – zejména věcné vymezení některých strategických cílů<sup>8</sup> a měření úspěšnosti jejich naplňování – nemusí být vždy bezprostředně spojeno s maximalizací zisku.

---

<sup>7</sup> V zájmu úplnosti zdůrazněme, že tradiční anglosaské účetní modely (a stejně tak i IFRS) chápou termín výkonnost (performance) úžeji, a to ve významu ziskovosti (tedy rezidua mezi výnosy a náklady), nikoliv ve významu výnosů!

<sup>8</sup> Např. ze sociální oblasti, či ochrany životního prostředí.

Poslední úvahy nás již přivádí ke vzájemným souvislostem jednotlivých kategorií. Bylo naznačeno, že úspěšnost plyne z výkonnosti a efektivnosti, s jakou podnik uskutečňuje zejména své hlavní činnosti. Finančně měřenou úspěšnost je dokonce možné ztotožnit s efektivností za situace, kdy podnikem dosažená efektivnost při využívání vzácných zdrojů k tvorbě výkonů odpovídá stavu, který podnik vymezil jako svůj finanční cíl<sup>9</sup>. Ovšem vztah mezi konkurenceschopností podniku a jeho úspěšností není tak jednoznačný. Konkurenceschopnost jako potenciál podniku uspět v soutěži může vést k úspěšnosti, ale rovněž efektivnost a úspěšnost<sup>10</sup> mohou být příčinou např. nákladové konkurenceschopnosti podniku. Odpověď na otázku vzájemné závislosti všech kategorií by mohlo poskytnout chystané empirické podnikové šetření Centra, jak rovněž naznačuje poslední kapitola tohoto příspěvku.

## 2.2. Stakeholderský model podniku

S cílem poskytnout komplexní model pro měření konkurenceschopnosti byl zvolen stakeholderský přístup. Není však účelem tohoto příspěvku zabývat se podrobně stakeholderskou teorií. Proto pouze shrňme, že daný přístup vnímá podnik jako místo střetu zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý vklad svých vzácných zdrojů a statků.

Použitý model identifikuje celkem šest skupin stakeholderů, kterými jsou: vlastníci, zaměstnanci<sup>11</sup>, věřitelé, dodavatelé, odběratelé a stát, jenž zastupuje veškeré netržní subjekty v okolí podniku. Schématicky celý model zachycuje obrázek č. 1. Vlastní podnik<sup>12</sup> se zde chápe jako určitý konstrukt vlastníků, který se skládá z neaktivních prvků (právnícká osoba zastupovaná svým statutárním orgánem) a který tvoří jedinečným způsobem uspořádané nehmotné, hmotné a finanční statky, informace a jiné majetkové hodnoty ve vlastnictví podniku.<sup>13</sup> Podnik ožívají svým volným jednáním právě stakeholderi. Ti jsou

---

<sup>9</sup> Jinak řečeno, hovoříme o situaci, kdy podnik dosáhne zisku, který si před započítáním účetního období rozpočtoval ve svém podnikovém rozpočtu na dané období.

<sup>10</sup> Úžeji chápána jako dlouhodobá ziskovost.

<sup>11</sup> Do této skupiny stakeholderů řadíme též management společnosti.

<sup>12</sup> Podnik v užším slova smyslu.

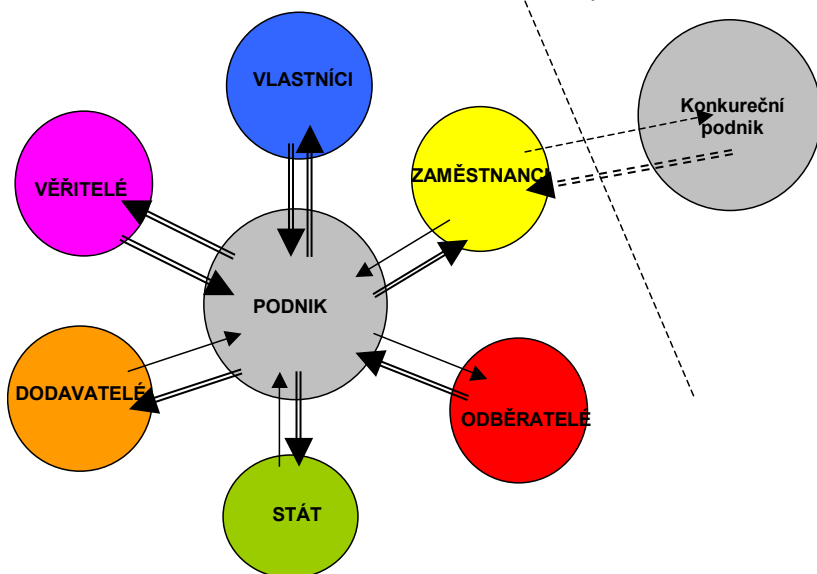
<sup>13</sup> Podobně chápe podnik i §5 obchodního zákoníku:

*„(1) Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*

*(2) Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“*

aktivními hráči, kteří disponují určitými pro podnik kritickými zdroji, a rozhodují se, zda své zdroje dají do hry (tj. podniku k užití) a spojí tak svůj osud s daným podnikem, či nikoliv.

Obrázek č. 1: Schéma stakeholderského modelu podniku



Zdroj: Blažek, L. Interní materiál, upraveno autorem

S ohledem na zaměření naší komponenty upněme naši pozornost ještě k problematice inovací. V nejobecnější rovině se inovacemi rozumí člověkem cíleně navrhovaná změna, která je pro podnik nová a která se týká výrobků a služeb (např. uvedení nových produktů na trh), výrobních postupů (procesů), organizace práce, či metod řízení. Jinými slovy se tedy za inovaci považuje nejen změna finálních výkonů podniku, ale i změny v organizaci a využití všech výrobních faktorů. Všechny tyto změny (inovace) se promítají do vztahů podniku vůči stakeholderům, resp. stakeholderů vůči podniku, a představují jednu z charakteristik dynamiky těchto vzájemných vztahů. V protikladu k uvedenému komplexnímu pojetí inovací však představuje neúnosné zjednodušení zúžit pojem inovace pouze na technické inovace, jak v návaznosti na Lisabonskou strategii činí harmonizovaný dotazník členských zemí EU k inovačnímu šetření CIS (Community innovation survey), jenž používá i ČSÚ ve svých šetřeních<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Publikace Technické inovace v ČR za rok 2002-2003 uvádí: „Inovace zde představuje uvedení nového nebo významně zlepšeného produktu (výrobku nebo služby) podniku na trh anebo zavedení nového nebo podstatně zlepšeného technologického procesu v podniku. Inovace je založena na výsledcích technického pokroku, kombinacích existujících technologií nebo



### 2.3. Finanční a věcná stránka vztahů se stakeholdery

Pohledem mikroekonomické teorie dochází v každém vztahu mezi podnikem a stakeholderem ke směně užitečnosti, kterou danému konkrétnímu stakeholderovi a konkrétnímu podniku přináší vzájemný vztah. Přitom však zůstává na vůli stakeholdera, zda bude svou užitečnost pro předmětný podnik směřovat s tímto podnikem, nebo zda se ji rozhodne nabídnout jinému podniku. V obrázku č. 1 takovou situaci schematicky zachycuje případ zaměstnanců, kteří mohou svou pracovní sílu poskytovat předmětnému podniku, ale také se mohou rozhodnout přejít k jinému konkurenčnímu podniku. Důvody pro takovou změnu mohou být obecně různé, ale nyní tyto důvody zjednodušíme na předpoklad, že jediným důvodem je výše finanční odměny, kterou zaměstnanci za svou práci od podniku získají. Uvedené schématicky znázorňují šipky mezi předmětným podnikem a zaměstnanci, kdy jednoduchá čára představuje věcně vyjádřený tok užitečnosti do podniku (v daném případě užitečnosti zaměstnancovy práce a vynalézavosti jeho ducha, kterou uplatní při vytváření finálních výkonů podniku) a dvojitá opačně směřující čára tomu odpovídající tok finančních prostředků plynoucí v podobě mzdy z podniku k zaměstnanci.

Stejný význam jako v popisovaném případě zaměstnanců mají i ostatní šipky mezi stakeholdery a podnikem. Jednoduché šipky tedy označují převážně věcné toky, zatímco dvojitě šipky označují převážně finanční toky. Význam uvedeného rozlišení vzroste, pokud si uvědomíme, že veškeré finanční transakce<sup>15</sup> jsou předmětem zobrazení v účetnictví. To se historicky vyvinulo jako nástroj vlastníků<sup>16</sup>, jenž jim sloužil nejprve ke kontrole jejich majetku soustředěného v podniku, posléze též ke sledování efektivnosti, s jakou podnik zachází s majetkem a s jakou zvyšuje jeho užitečnost. Nepřekvapí proto, že odraz všech finančních transakcí znázorněných v obrázku č. 1 dvojitými šipkami nalezneme též ve výkazech účetní závěrky.

Naznačenou skutečnost schématicky dokumentuje obrázek č. 2, a to s využitím stejného podbarvení příslušných stakeholderů jako v modelovém schématu v obrázku č. 1. Zaměříme-li svou pozornost na obrázek č. 2 nalezneme nejprve rozvahu k počátku účetního období. Tento účetní výkaz k okamžiku začátku období zobrazuje na své straně aktiv stav majetku podniku a na straně pasiv finanční zdroje, z nichž je tento majetek financován. Základní položky majetku přitom tvoří stálá aktiva<sup>17</sup> oceněná v zůstatkových cenách a poté položka

---

využití dalších znalostí podniku..“ Blíže viz [http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/o/9605-04-za\\_rok\\_2002\\_2003-x\\_shrnuti](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/o/9605-04-za_rok_2002_2003-x_shrnuti).

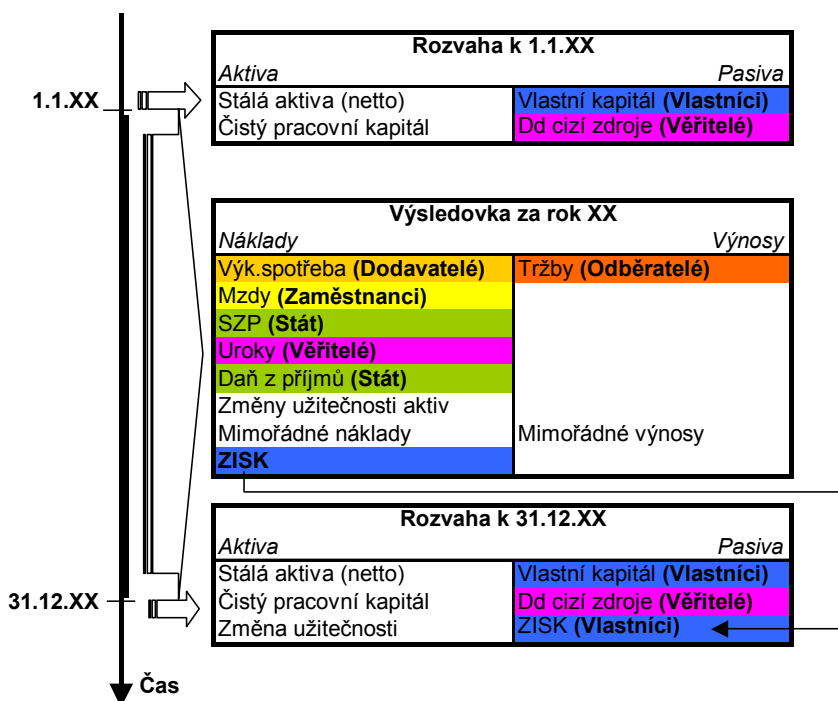
<sup>15</sup> Tedy dvojitě čáry.

<sup>16</sup> A druhodě též věřitelů a dalších poskytovatelů finančního kapitálu.

<sup>17</sup> Tedy dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek.

čistého pracovního kapitálu<sup>18</sup>, jenž představuje převis krátkodobých aktiv nad krátkodobými závazky nezbytný pro překlenutí výkyvů, k nimž dochází při běžné činnosti podniku v koloběhu přeměn jeho aktiv. Další důležitým důvodem existence čistého pracovního kapitálu je zajištění likvidity a solventnosti podniku. Odečtením krátkodobých závazků od aktiv zůstal na straně pasiv pouze tzv. investovaný kapitál, tedy peněžně oceněný vklad užitečných vzácných zdrojů, který do podniku učinili jeho vlastníci a věřitelé.

Obrázek č. 2: Schéma zobrazení finančních transakcí v účetnictví



Zdroj: Autor

Toky užitečnosti v průběhu účetního období zachycuje další výkaz, a sice výsledovka. Obrázek č. 2 volí pro její zobrazení tzv. horizontální podobu, kdy na straně Má dání se zobrazují náklady<sup>19</sup> a na straně Dal výnosy. Z výsledovky je zřetelné, že většina přírůstků užitečnosti za dané účetní období, která je vyjádřena tržbami od odběratelů, se v podniku dále přerozděluje mezi všechny ostatní stakeholdery. Část přírůstků užítka v tržbách poté nachází svůj odraz ve snížení

<sup>18</sup> Oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, peníze a peněžní ekvivalenty) po odečtu krátkodobých závazků.

<sup>19</sup> Řečí mezinárodních účetních standardů úbytky ekonomického prospěchu. V tomto příspěvku zkráceně označujeme ekonomický prospěch za užitečnost.

užitečnosti<sup>20</sup> majetku, který do podniku vložili jeho vlastníci. Reziduum po všech transakcích spojených s běžnou, popř. mimořádnou činností představuje zisk, který zároveň můžeme považovat za primární kritérium efektivnosti podniku. Jeho poměření k různě vyjádřenému vkladu kapitálu se poté v rámci finanční analýzy konstruují různé ukazatele rentabilit. Tak se např. přímo nabízí podělit zisk vlastním kapitálem. Získáme tak ukazatel tzv. rentability vlastního kapitálu (ROE, return on equity), jenž nám vyjadřuje míru, s jakou dochází ke zhodnocování kapitálu vlastníků. Novější koncepty poté zdůrazňují jeho porovnání s alternativními (oportunitními) náklady v podobě úrokové míry, kterou by vlastníkům<sup>21</sup> vyneslo investování jejich kapitálu jinam než do daného podniku. Tyto koncepty označované jako EVA, CVA apod. budou přiblíženy v následující kapitole.

Posledním výkazem zobrazeným v obrázku č. 2 je opět rozvaha, tentokrát však k okamžiku ukončení účetního období. Stejně jako na počátku účetního období zobrazuje stavu majetku podniku a zdrojů jeho financování k uvedenému konkrétnímu datu. Jistě nepřekvapí, že majetek v aktivech vzrostl o přírůstek užitečnosti reprezentovaný ziskem, který na straně pasiv přibyl do rozvahy z výsledovky. Jedná se o logický důsledek základního účetního principu bilanční identity, která nachází svůj odraz v tzv. podvojnosti účetních zápisů. Jinými slovy, veškeré položky zobrazené ve výsledovce měly při zaúčtování svůj souvztažný zápis na rozvahových účtech, a proto přírůstek zisku ve výsledovce musí odpovídat úhrnnému přírůstku užitečnosti zaúčtovanému souvztažně na rozvahových účtech.

Dosavadní úvahy nejsou nijak převratné a jistě vyvolají shovívavý úsměv na tváři každého, kdo absolvoval alespoň základní kurz podvojného účetnictví. Pro prezentovaný model však hrají poměrně zásadní úlohu. Z údajů účetnictví totiž můžeme usuzovat na významnost toho kterého stakeholdera pro daný podnik. V obrázku č. 1 si lehce můžeme ověřit, že alespoň jeden směr toku užitečnosti ve vztahu s každým stakeholderem se zachycuje v účetnictví v peněžním ocenění. V případě vlastníků a věřitelů se dokonce v peněžním ocenění nachází jak jejich vklady užitečného kapitálu do podniku, tak zpětný tok těchto vkladů zvýšený o zisk, či úroky. Pro účely analýzy významu jednotlivých stakeholderů proto vezmeme u vlastníků a věřitelů v úvahu pouze jeden směr zmiňovaných toků užitečnosti<sup>22</sup>, v ostatních případech ten tok užitečnosti, který nalezneme oceněný v účetnictví. Součtem všech peněžně oceněných toků užitečnosti

---

<sup>20</sup> Účetně se tato skutečnost zachycuje formou odpisů dlouhodobého majetku, pohledávek, vyřazením zásob a podobně v případech, kdy jde o trvalé snížení hodnoty majetku, resp. tvorbou a rozpouštěním opravných položek v případech, kdy změna užitečnosti předmětného majetku, resp. majetkové položky je pouze dočasná.

<sup>21</sup> Resp. širěji pojatým investorům.

<sup>22</sup> Příp. se nabízí i jejich aritmetický průměr.

získáme celkovou užitečnost, která byla v podniku v daném účetním období směřována. Relativně k ní poté můžeme vyjádřit účast toho kterého stakeholdera na celkové směně užitečnosti, a tím též jeho finančně měřený význam pro daný podnik. Praktický příklad takového postupu dává poslední čtvrtá kapitola tohoto příspěvku, konkrétně její podkapitola 4.1.

Načrtnutý postup finančního výpočtu významnosti (objemu) vzájemného vztahu podniku a příslušného stakeholdera však nelze považovat za absolutně nezpochybnitelný. Naopak, je třeba mít na paměti, že obecně neplatí identita mezi peněžním oceněním užitečnosti v daném vztahu a věcnou podstatou jeho užitečnosti, jak jsme si ji pro zjednodušení zavedli na začátku našich úvah. Proto může nastat situace, že např. zkušený vývojář, či designer mohou být pro podnik „k nezaplacení“ a byť jejich finanční ohodnocení bude nadprůměrné, nezajistilo by samo o sobě jejich setrvání v podniku. Přesto však jmenovaní zůstanou zaměstnání v podniku, protože např. pouze v něm mohou uplatnit své výjimečné schopnosti nebo mají možnost se v něm soustavně vzdělávat, budovat svou kariéru, nebo se v něm prostě dobře cítí, jsou v tomto podniku uznáváni, vykonávají práci, která je naplňuje atd. Jinými slovy, účetnictví nezobrazí všechno, a proto je nutno doplnit finančně změřenou významnost vztahu o kvalitativní měřítko. K tomu však nestačí údaje z účetnictví, jak rovněž vyplývá z dalších kapitol.

## 2.4. Shrnutí

Konkurenceschopnost je potenciál podniku uspět v hospodářské soutěži. Konkurenceschopnost však automaticky neznamená, že podnik musí být úspěšný! Konkurenceschopnost tak představuje relativně nezávislou kategorii na úspěšnosti podniku, což je vrcholné označení pro skutečnost, že podnik naplnil své cíle. Zejména za situace, kdy podnikové cíle jsou hodnotově (peněžně) vyjádřeny, souvisí úspěšnost podniku úzce s výkonností podniku a jeho efektivností při provádění svých činností.

Ke zkoumání úrovně konkurenceschopnosti se nabízí stakeholderský model. Volba stakeholderského přístupu vyplývá ze zkušenosti<sup>23</sup>, že hodnota podniku je dána více vztahy než akumulací konvenčních aktiv. Přitom nejde jen o vztahy k nejbližšímu okolí – zejména vlastníkům a investorům, ale o přijetí hodnot a cílů širšího společenského okolí, ve kterém podnik působí. Znalost stakeholderů se tak stává kritickým zdrojem konkurenční výhody. Známe-li dobře např. síť zaměstnaneckých vztahů, či smluvně najímaných externích spolupracovníků podniku, je snazší zvýšit efektivnost výroby, vyvinout jedinečný produkt, či překonat bariéry vstupu do jiného odvětví.

---

<sup>23</sup> Podložené např. případovými studii velkými nadnárodními společnostmi Monsanto, Motorola či Shell.

Znalost zákazníků vede k hledání vzájemně výhodných produktových zlepšení. Znalost netržních subjektů (v modelu reprezentovaných jediným stakeholderem - Stát) poté umožní snáze se orientovat v prostředí, předvídat a očekávat jeho změny, flexibilně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a okolnostem. Podaří-li se navíc ve vztazích stakeholderů nalézt vzájemné zisky, bude postavení daného podniku v síti jeho vztahů o to pevnější a respektovanější.

Význam (objem) vzájemných vztahů podniku s jeho stakeholdery lze vyjádřit pomocí údajů z účetnictví společnosti. Konkrétně lze využít skutečnosti, že v účetnictví se zobrazuje alespoň jeden směr peněžně oceněné směny užitečnosti (směny ekonomických prospěchů) mezi podnikem a jeho stakeholdery. Současně však není možné pustit ze zřetele skutečnost, že peněžní pohled účetnictví je pouze jednostranný a nemůže komplexně podchytit celou šíři kvality příslušného vzájemného vztahu.

### 3. TEORIE MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ EFEKTIVNOSTI A ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU

Předchozí kapitola přiblížila význam vztahů se stakeholdery stejně jako skutečnost, že pro jejich zobrazení přestávají postačovat dosavadní finanční měřítka. Nedostatečnost finančních měřítek a ukazatelů je stále častěji oslovována i v souvislosti se snahami o úspěšné řízení podniku směrem k dosažení strategických cílů.

Jaké konkrétní nedostatky stávajícího finančně-účetního modelu se snaží odstranit nové techniky měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku?<sup>24</sup>

1. Převažující zahledění do minulosti a nedostatek schopnosti předvídat a vysvětlit budoucí vývoj výkonnosti a efektivnosti;
2. neodpovídající vyzdvihování krátkodobých opatření na úkor pro podnik existenčně nezbytných, dlouhodobých, strategických opatření;
3. nedostatek informací o příčinách problémů;
4. poskytnutí informací o špatných výsledcích teprve v okamžiku, kdy je již příliš pozdě na jejich nápravu, či alespoň korekci;
5. přílišná agregovanost a sumarizace údajů, které se tak stávají bezcennými pro řízení;
6. zdůrazňování funkční stránky organizace na úkor procesů jdoucích napříč funkčními místy;
7. neschopnost zachytit taková nehmotná aktiva, jakými je např. intelektuální kapitál.

Velice slibné možnosti řešení nastíněných problémů nabízí modely inspirované právě stakeholderským pojetím podniku, jež přiblíží i následující podkapitoly.

Nejprve bude stručně nastíněn pokus o úpravu a rozšíření stávajícího tradičního účetního modelu. Výsledkem těchto snah je vytvoření populárních konceptů jako EVA, či CVA, jejichž logiku přibližuje podkapitola 3.1. Druhý směr představuje snaha o vytvoření nových konceptů měření úspěšnosti podniku. Tato snaha se datuje přibližně do 80. let minulého století a pro tyto koncepty se vžilo označení „Performance Measurement“ (dále jej označujeme jako „PM“), které stejně jako německy psaná odborná literatura převezmeme bez jeho překladu a věnujeme se mu podkapitole 3.2. PM se úzce váže a někdy

---

<sup>24</sup> Převzato dle Gleich (2002, s. 3).

též ztotožňuje s měřením pro účely řízení jakosti, jehož hlavní principy nastíní podkapitola 3.3.

### 3.1. Koncept EVA a jeho zdokonalení

**Ekonomická přidaná hodnota** ( $EVA^{TM25}$ ) bývá definována:

$$EVA = \frac{\textit{profit} - WACC * CE}{}$$

kde *EVA* (Economic Value Added) je ekonomická přidaná hodnota.

*Profit* představuje zisk.

*WACC* (Weighed Average Cost of Capital) je průměrná úroková sazba za poskytnutí kapitálu

*CE* (Capital Employed) je hodnota investovaného kapitálu.

V konceptu EVA se zpravidla za *Profit* dosazuje čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT, Net Operating Profit After Taxes)<sup>26</sup>, od kterého se odečítají náklady na úplatně poskytnutý investovaný kapitál. Tento menšitel se spočte násobením investovaného kapitálu v účetním ocenění příslušnou průměrnou úrokovou mírou, jež se odvodí z finančního trhu. Naznačeným způsobem výpočtu se z propočtu efektivnosti podniku odstraní iluze, že kapitál vložený jeho vlastníky je zadarmo a dosažení jakékoliv úrovně kladného účetního výsledku představuje jeho dostatečné zhodnocení.

Jiným zápisem lze vzorec pro EVA přepsat rovněž v podobě:

$$EVA = \frac{(ROCE - WACC) * CE}{}$$

kde ROCE odpovídá rentabilitě investovaného kapitálu.

**Koncept CVA<sup>TM27</sup>** (Cash Value Added) se principiálně neliší od výpočtu EVA. Snaží se však odstranit závislost EVA na volbě účetní metody odpisování a také na stáří aktiv. Rentabilitu investovaného kapitálu proto nahrazuje rentabilitou peněžních toků z investice, tj. CFROI (Cash Flow Return on Investment).

#### **Model RAVE<sup>TM28</sup> (Real Asset Value Enhancer)**

Model RAVE představuje příklad rozpracování konceptu přidané hodnoty. Konkrétně usiluje o přesunutí ohniska managementu od řízení nákladů a přírůstků investovaného kapitálu k rozvoji zaměstnanců, vztahů se zákazníky, dodavateli.

<sup>25</sup> Registrovaná obchodní známka společnosti Stern and Stewart.

<sup>26</sup> Přitom se často nevychází přímo z účetního provozního výsledku hospodaření, ale doporučuje se upravit jej různými úpravami např. o výsledek z prodeje stálých aktiv apod.

<sup>27</sup> Registrovaná obchodní známka společnosti Boston Consulting Group.

<sup>28</sup> RAVE<sup>TM</sup>, stejně jako níže uvedené termíny Workonomics<sup>TM</sup>, Customomics<sup>TM</sup> jsou obchodní známky registrované společností Boston Consulting Group.

Na tuto výzvu „stakeholderského“ charakteru reaguje model RAVE rozšířením stávajícího tzv. „kapitálového pohledu“ - jenž sleduje efektivnost investovaného kapitálu přes přidanou hodnotu v podobě EVA, či CVA - o jakýsi zrcadlový obraz týchž veličin, avšak z pohledu zaměstnaneckého (Workonomics), zákaznického (Customomics) a dodavatelského (Supplynomics). Všechny tyto pohledy přitom hledí na stále stejný podnik, a proto v konečném výsledku ústí opět do výsledné přidané hodnoty v podobě EVA či CVA za celý podnik.

Uvedme si příklad rozkladu celkové ekonomické přidané hodnoty podniku a určíme, jak se o ni zasloužili zaměstnanci podniku, tj. podívejme se na ni z pohledu nazývaného Workonomics. I v něm zůstává zachován princip výpočtu ekonomické přidané hodnoty uvedený výše. Přidaná hodnota však není definována jako součin částky investovaného kapitálu a míry zhodnocení přesahující průměrné náklady kapitálu, nýbrž jako součin přepočteného celkového stavu zaměstnanců a rozdílu přidané hodnoty vytvořené jedním zaměstnancem a průměrné mzdy připadající na jednoho zaměstnance

$$EVA = (VAP - ACP) * P$$

kde  $P$  je počet zaměstnanců

$ACP$  představuje průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance přepočteného na plný úvazek.

$VAP$  představuje přidanou hodnotu na přepočteného zaměstnance a může být interpretována jako produktivita zaměstnance. Spočte se dle vzorce

$$VAP = \frac{\text{Výnosy} - \text{materiálové náklady} - \text{odpisy} - WACC * CE}{P}$$

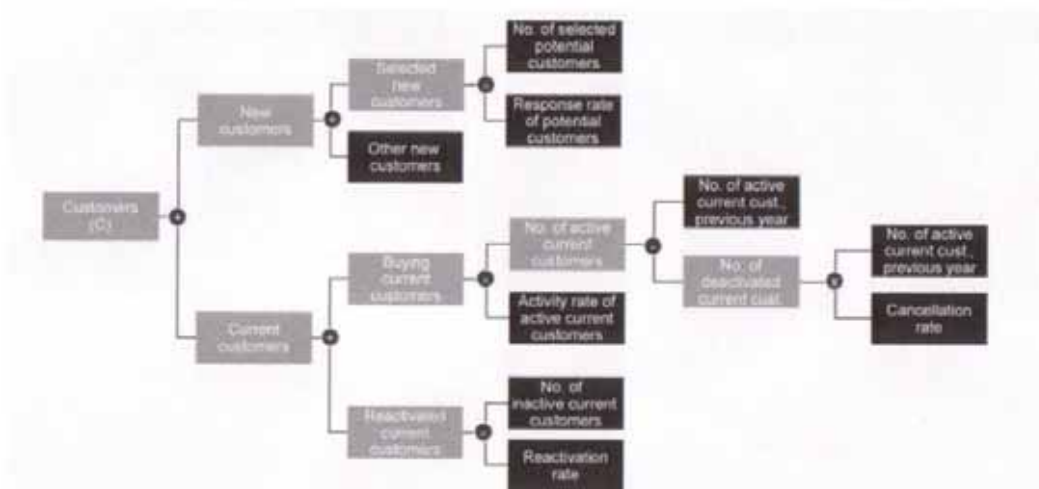
Z výpočtu  $VAP$  je patrné, že se spočte jako ekonomická přidaná hodnota celého podniku s jedinou výjimkou, a to bez odečtení mzdových nákladů. Výsledek se vztáhne na jednoho pracovníka. Takto určená  $VAP$  se srovnává s průměrnými osobními náklady na jednoho pracovníka.

Obdobná je konstrukce všech dalších pohledů modelu RAVE (zákaznického, dodavatelského, ale např. i výzkumu a vývoje apod.). Vždy se z výpočtu celkové přidané hodnoty vyjme část nákladů připadajících na sledovanou oblast a takto určená „modifikovaná“ přidaná hodnota se porovnává s náklady sledované oblasti.

Řízení dle měřítek RAVE poté probíhá právě srovnáváním přidané hodnoty dané oblasti s jejími náklady. Protože pro řízení nejsou vhodné ukazatele agregované za celý podnik, doporučuje společnost BCG rozdělit tyto na tzv. value-drivery. Příklad takového rozkladu vrcholového ukazatele počtu zákazníků podává obrázek č. 3.



Obrázek č. 3: Rozklad vrcholového ukazatele počet zákazníků



Zdroj: Strack, R., Villis, U. (2002)

Pod čarou lze poté dedukovat, že informační systém musí zabezpečit sledování nákladů a výnosů dle jednotlivých „value-driverů“. Z takto zjištěné informace se poté sestavují reporty, které jednotlivým vedoucím pracovníkům přibližují výsledky jimi řízených oblastí.

Model RAVE tak nepředstavuje žádný zvláštní průlom do problematiky měření efektivity podniku. Ve své podstatě je jakousi analýzou dosažené přidané hodnoty vyjádřené na bázi EVA, příp. CVA – tedy „klasického“ finančního ukazatele – a to z vybraného pohledu např. z pohledu přínosu zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů. Tomu je přizpůsobena i navrhovaná podoba speciálních reportů, jež mají vedoucí pracovníky informovat o stavu jimi spravovaných value-driverů, které vedou k celkové přidané hodnotě.

### 3.2. Performance Measurement („PM“)

Performance Measurement lze vymezit jako *systémové měření pomocí měřítek z více dimenzí (náklady, čas, kvalita, schopnost inovací, spokojenost zákazníků, rozvoj lidských zdrojů) s cílem vyjádřit výkonnost různých objektů v podniku (organizačních jednotek, zaměstnanců, procesů)*<sup>29</sup>.

Správně nastavený systém PM musí naplnit následující požadavky:

1. Převést vizi a strategické cíle ve všech podstatných oblastech do operativní roviny tak, aby všem zúčastněným byla zřejmá souvislost jejich výkonů s celkovou úspěšností a efektivností podniku.

<sup>29</sup> Horváth, P., Reichmann, T. (2003, s. 438).

2. Shromažďovat informace o nárocích všech významných stakeholderů a kvantifikovat jejich naplnění.
3. Přispívat k vývoji a efektivní výrobě takových produktů, které jsou žádány zákazníky a přináší podniku zisk.
4. Poskytovat informace o procesech vývoje a výroby produktů. Současně s tím dávat informace pro řízení zdrojů, jež podnik využívá ke své činnosti.
5. Vhodným uspořádáním plánování a dále zjišťováním finančních a nefinančních údajů podporovat rozhodování managementu.
6. Napomáhat při identifikaci významných změn v okolí, které by mohly mít vliv na vývoj a úspěšnost podniku.
7. Podporovat permanentní učení se a inovace v podniku.
8. Nastavit systémy pobídek a odměňování manažerů dle jejich výkonu a dosažených výsledků.

## Výzkum PM na přelomu 20. a 21. století

Co se týče problematiky PM, současný výzkum se zaměřuje zejména na následující témata.<sup>30</sup>

1. Ověřování hypotézy, že **nefinanční metriky jsou „hybnými silami“** efektivnosti podniků, které poskytují informace o budoucí úspěšnosti a efektivnosti podniků.

Ačkoli se v literatuře zabývající se PM hovoří, že schopnost předvídat představuje jeden z primárních přínosů nefinančních metrik, studie ukazují, že firmy mají značné potíže s propojením těchto měřítek s budoucí finanční výkonností a efektivitou. Většina takto zaměřených výzkumů se zabývala vazbou mezi měřítky vyjadřujícími spokojenost zákazníka a finanční výkonností. Banker a kol. (1989) např. prokázal pozitivní vazbu mezi měřítky spokojenosti zákazníka a budoucí finanční výkonností v 18 hotelech. Anderson a kol. (1994) zjistil u 77 švédských podniků pozitivní vazbu mezi spokojeností zákazníka a návratností investic. Zároveň se projevila slabá nebo negativní vazba u podniků poskytujících služby. Uvedená hypotéza tedy nebyla jednoznačně potvrzena. Výsledky spíše naznačují závislost na odvětví, v němž podnik působí.

2. Hledání souvislosti mezi **uplatňováním nefinančních měřítek a koncepty založenými na principech TQM.**

---

<sup>30</sup> Kromě níže uvedených výjimek jsou veškeré výsledky čerpány z Ittner, Larcker (1998), kde lze rovněž nalézt příslušné reference na odkazované výzkumné práce.

Převážná většina výzkumů prokázala pozitivní vztah mezi praktikami založenými na principech TQM, JIT a využíváním nefinančních metrik (např. Perera a kol., 1997). Pozitivní korelace se ukázala rovněž mezi TQM a využíváním nefinančních měřítek v systému odměňování (Ittner a Larcker 1995, Daniel a kol. 1995). Nicméně Ittner a Larcker (1995) v citovaném výzkumu zjistili, že informační systémy a systémy odměňování, které vycházely z informací nefinanční povahy, vykazovaly vyšší ROA u podniků, které se značně odchylovaly od koncepce TQM, než u podniků s propracovanými TQM programy. Jinými slovy se vyskytla indicie, že auditovaná standardizace procesního řízení podniku na bázi norem pro řízení kvality omezuje kreativitu a vynalézavost podniků při efektivním naplňování jejich cílů.

Tvorbou modelu PM na bázi systémového přístupu a jeho ověřením v praxi velkých německých firem se zabýval také výzkum Horvátha.<sup>31</sup> Na základě shlukové analýzy byly vytipovány podniky, kde je systém PM vysoce rozvinut. Těmto podnikům bylo mimo jiné společné, že v nadpoloviční většině se minimálně jednou ročně účastní soutěží o kvalitu a jejich systémy řízení kvality jsou pravidelně auditovány.

### 3. Používání nefinančních měřítek k odměňování manažerů.

Podle Ittner, Larcker a Rajan (1997) 36 % firem, které kladly důraz na efektivnostní měřítka v plánech odměn generálních ředitelů, použily nefinančních měřítek. Mezi významné determinanty používání nefinančních metrik patří např. rozsah, v jakém firmy sledují inovační nebo „zlatokopskou“ strategii, či délka životního cyklu produktu (Bushman a kol., 1996, Ittner, Larcker a Rajan, 1997). Govindarajan a Gupta (1985) pro změnu zjistili, že účinnost nefinančních kritérií pro odměňování závisí na strategii SBU. Dlouhodobá nefinanční kritéria (růst prodeje, tržní podíl, vývoj trhu a produktu, výzkum a vývoj, rozvoj lidských zdrojů) mají silnější pozitivní účinek ve strategii „růstu“ než ve strategii „žní“.

## Hlavní koncepty PM

V současnosti existuje široká paleta různorodých konceptů PM. Jedná se o výsledek vývoje měřítek efektivnosti, jenž se odehrával jednak na akademické půdě, jednak v praxi poradenských firem, příp. jednotlivých podniků. Rovněž úroveň propracovanosti jednotlivých konceptů PM je rozdílná.

Inspirativní se v této souvislosti jeví srovnání, které provedl Gleich (2002). Jeho výslednou srovnávací matici uvádí Příloha tohoto

---

<sup>31</sup> HORVÁTH, P. et al. Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis : Bericht über die Stuttgarter Studie, 1999, s. 289-328. Převzato dle Gleich (2002).

dokumentu. Na tomto místě pouze uvedme přehled konceptů, které analyzoval (příp. jejich stručnou charakteristiku):

1. **Data Envelopment Analysis** - Model amerických akademiků Charnese, Coopera a Rhode z konce 70 let min. století. Používá měření relativní efektivity organizačních jednotek na bázi lineárního programování. Uplatní se tam, kde je velké množství vstupních a výstupních veličin. Konstruuje empirickou produkční funkci a s její pomocí vybírá rozhodující měřítka.
2. **Performance Measurement in Service Business** (Fitzgerald et al., 1991 a 1996).
3. **Balanced Scorecard** (Kaplan, Norton, 1992 a 1997) – Jedná se o patrně nejrozšířenější koncept. Jeho stručnému přiblížení se věnuje samostatný bod níže.
4. **Tableau de Bord** (Lebas, 1994).
5. Productivity Measurement and Enhancement System = **ProMES** (Kleingeld, 1994).
6. **Performance Measurement Model** (Rose, 1995).
7. **Performance Pyramid** (Lynch, Cross, 1993) - přístup praktiků, kdy se postupem shora dolů stanoví informace podle úrovní řízení výkonu. Pyramida přitom v základním konceptu rozlišuje tři úrovně, a to – business units, business operating systems, department and work centers. Užívají se jak finanční, tak nefinanční měřítka, která jsou následně komunikována interním zákazníkům.
8. **Quantum Performance Measurement** (Hronec, 1996).
9. **Koncept společnosti Ernst & Young** (Taylor, Convey, 1993).
10. **Business Management Window** (Bull, 1993).
11. Koncepty vyvinuté v podnicích (J.I. Case, Caterpillar, Honeywell Micro Switch, Hewlett-Packard ).

## **Balanced Scorecard**

Patrně nejdynamičtější se rozvíjejícím soudobým modelem strategického měření výkonnosti podniku je Balanced Scorecard, se kterým přišli v roce 1996 američtí autoři Kaplan a Norton. Jejich model sice nezavrhne finanční kritéria, ovšem jde nad jejich rámec a zkoumá firemní aktivity ze čtyř zorných úhlů. Autoři v této souvislosti hovoří o tzv. „perspektivách“ a doporučují propojení následujících čtyř základních oblastí (příčemž připouští, že jejich výčet může být rozšířen dle situace konkrétního podniku):

## 1. Finanční perspektiva

Do této perspektivy by měly rezultovat všechny řetězce příčinných souvislostí s ostatními měřítky, přičemž hlavní důraz je kladen na naplnění cíle přinášet vysoké zhodnocení zapojeného kapitálu.

## 2. Zákaznická perspektiva

Firmy, které se pokouší být pro každého zákazníka vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím. Cílem podniku tedy musí být výroba takových produktů, které zákazník skutečně potřebuje, tj. ani výrobků přehnaně technologicky propracovaných, ani standardních výrobků sice efektivně vyrobených avšak s snadno zaměnitelných s konkurenčními výrobky. Aby bylo možné produkovat výrobky dle přání zákazníka, musí firma své zákazníky znát. Toho dosáhne jedině díky zaměření se na určitý segment trhu a jeho důsledné zmapování.

## 3. Perspektiva interních procesů

Hlavní úkol této perspektivy představuje identifikace kritických interních procesů a stanovení požadavků na jejich efektivnost, které jsou odvozeny od přání zákazníků. Předmětem zájmu by přitom měl být celý hodnototvorný řetězec, tj. nejen výrobní proces, ale rovněž inovační část hodnototvorného řetězce a rovněž poprodejní servis, jenž dovolí odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku či služby zákazníkovi.

## 4. Perspektiva učení se a růstu

Popisuje podnikovou „infrastrukturu“, se kterou podnik dosahuje svých výsledků. Z dlouhodobého hlediska se jedná o klíčovou oblast. Ve středu jejího zájmu jsou zaměstnanci (jejich spokojenost, tvořivost, udržení, produktivita). Dalším ohniskem jsou informační systémy a skutečnost, jak zabezpečují včasné a kvalitní informace pro strategicky významná místa v podniku.

Při implementaci strategie s pomocí Balanced Scorecard se zpravidla začíná od cílů finanční perspektivy. Poté se pokračuje přes zákaznickou a přes interní podnikové procesy až k perspektivě učení se a růstu, která se zase zpátky propojuje až k financím. Současně (jak naznačuje i název metody) jde o vyváženost, a to o vyváženost finančních a nefinančních ukazatelů, minulosti a budoucnosti, důsledků a příčin. Dobře sestavený scorecard by měl slovy svých autorů „*vypovídat celý příběh*“ o strategii dané firmy, v němž jsou vzájemně vyvážena měřítka výstupů (tedy převážně finanční měřítka efektivnosti) s měřítky hybných sil k úspěšnému dosažení vytýčených cílů (tj. postupů, jimiž má být dosaženo požadovaného výstupu).

Jinými slovy, v Balanced Scorecard se jedná o současné sledování vhodného mixu měřítek výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil (předstížené indikátory), jež vedou ke zlepšení efektivnosti. Uvedme si

to na příkladu zákaznické perspektivy. Zpožděné indikátory zde zpravidla představuje podíl na trhu a obrátu, spokojenost zákazníků a jejich ziskovost. K udržení a získání nových zákazníků z požadovaného segmentu a tak k úspěšnému naplnění cílů stanovených popsanými měřítky však zaměstnanci nezbytně potřebují jiný druh informací než vyjmenované, a sice informace o tom, co zákazníci v cílových segmentech oceňují. Podnik tak může od zákazníků průběžně získávat předstižná měřítka jako:

1. vlastnosti výrobku, resp. služby – funkčnost, kvalita, cena;
2. vztahy se zákazníkem – zkušenosti s nákupem, osobní vztah;
3. image a pověst podniku, ...

Z letmého popisu metodiky Balanced Scorecard se může na prvý pohled zdát, že stakeholderský model v ní není obsažen celý. K tomuto problému však nechme promluvit samotné autory: „*Někteří lidé např. tvrdí, že i když Balanced Scorecard „odráží“ zájmy akcionářů a zákazníků, chybí v něm explicitní vyjádření zájmů ostatních zainteresovaných subjektů [tj. stakeholderů], jakými jsou zaměstnanci, dodavatelé a další komunity. Zaměstnanecká perspektiva je ovšem „skrytě“ obsažena ve všech typech Balanced Scorecard v perspektivě učení se a růstu. Podobně, je-li součástí strategie způsobující obrát v zákaznické a/nebo finanční výkonnosti [efektivnosti] úzký vztah s dodavateli, v perspektivě interních procesů by měly být obsaženy výstupy a hybné síly výkonnosti měřítek vztahů mezi dodavateli.*“<sup>32</sup>

## **Strategický stakeholderský systém PM dle Atkinsona a Waterhouse**

Závěr předchozí podkapitoly naznačil směr kritiky, jaká je často vznášena na Balanced Scorecard. Kriticky se k ní vyjádřili i profesori účetnictví Atkinson a Waterhouse (1997). Se svým kolegou metodě Balanced Scorecard vytýkají, že mimo jiné selhává při:

- identifikaci role společenského okolí při definování prostředí, ve kterém podnik působí;
- identifikaci měření úspěšnosti jako dvoucestného procesu, tj. současného měření příspěvku firmy k uspokojení zájmů stakeholderů a naopak měření příspěvku stakeholderů podniku ke splnění jejího cíle (zisku pro akcionáře).

Atkinson a jeho kolegové hledají řešení v důsledné aplikaci zásad stakeholder managementu, když navrhují celý systém měření postavit na jediném, a to na volbě top-managementu ohledně povahy a rozsahu vztahů, jaké vyjedná se svými stakeholdery. V intencích jejich modelu je podnik nahlížen jako výtvar vlastníků, jenž slouží jejich cíli, tj. maximalizaci jejich bohatství. Tento cíl vlastníků je primárním cílem

---

<sup>32</sup> Kaplan, Norton (2000, str. 40).

podniku. Podstata a ohnisko vztahů k dalším stakeholderům je poté dáno tím, jak přispívají (příp. brání) k dosažení primárního cíle podniku a co očekávají od podniku za svou spoluúčasť při jejích snahách o dosažení primárního cíle. Právě ve vztazích firmy ke stakeholderům se odráží její tzv. sekundární cíle, které nejsou důležité samy o sobě, ale jako nástroje napomáhající podniku v dosažení jeho primárního cíle.

Z naznačeného rezultuje postup při tvorbě systému měření. Základem musí být strategické plánování, v rámci kterého bude určena žádoucí podoba vztahů ke stakeholderům. Ta se poté odrazí v návrhu měření úspěšnosti a v návrhu kontrolních systémů. Cílem každodenního měření přitom nebude primární cíl finanční výkonnosti a efektivnosti (jak je tomu v klasickém finančně-účetním systému), ale měření míry dosažení sekundárních cílů jakožto převodových pák k dosažení primárního cíle.

K měření splnění sekundárních cílů se nabízí různá měřítka (obdobně jako v Balanced Scorecard) v řadě případů nefinanční. Např. pro měření spokojenosti zákazníků mohou sloužit data získaná v anketě přímo od zákazníků, nebo nepřímá kritéria jako:

- specifické požadavky na kvalitu produktů;
- zákaznické požadavky na rozsah záruk;
- počty reklamací apod.

## **Strategický scorecard dle CIMA – opora pro dozorčí orgány podniků**

Dosud uváděné koncepty PM se zaměřovaly na podporu řízení a rozhodování vrcholových manažerů. Řada velkých finančních skandálů<sup>33</sup> však odhalila nedostatky ve správě a kontrole výkonných orgánů obchodních společností. To učinilo módním tématem „corporate governance“, čili problematiku správy a ovládnutí společností. V této souvislosti jsou však velice zajímavé závěry společného projektu Mezinárodní asociace účetních (IFAC)<sup>34</sup> a londýnského Institutu manažerských účetních (CIMA)<sup>35</sup> publikované v únoru 2004. Z případových studií provedených v 27 společnostech v různých zemích světa totiž vyplynulo, že za pády společností zpravidla nebyla nedostatečná corporate governance, ale skutečným věcným důvodem byly strategické chyby. Dalším zajímavým zjištěním

---

<sup>33</sup> Spojených např. se společnostmi Enron, WorldCom, Vivendi, Royal Ahold, či italským Parmalatem.

<sup>34</sup> Organizace sdružující 158 členských sdružení účetních ze 118 zemí světa, která si klade za cíl celosvětově posilovat účetní profesi a přispívat k vývoji pevného mezinárodního hospodářství.

<sup>35</sup> The Chartered Institute of Management Accountants činný ve Velké Británii od roku 1919. Svým absolventům studia uděluje titul Chartered Management Accountant a dlouhodobě patří v Británii k nejúspěšnějším komerčním organizacím, jež nabízí doplňující účetní vzdělání.

byla skutečnost, že skvělá corporate governance žádným způsobem nezajistí úspěšnost podniku.

Za účelem lepšího informování dozorčích orgánů o strategické situaci podniku proto CIMA navrhuje a v současnosti propracovává strategický scorecard. Pomocí něho by měl management informovat dozorčí orgány a tento scorecard měl by sestávat z následujících čtyř prvků:

- strategická pozice – stav mikro a makroprostředí, SWOT analýza podniku a informace o stakeholderech;
- strategické možnosti – zkušenosti ukazují, že zpravidla pro každou situaci jsou možná pouze tři, max. čtyři řešení, o nichž by dozorčí orgán měl být informován vč. údajů o tom, jaké analýzy byly provedeny a jaká omezení jsou s danou možností spojena;
- stav implementace strategie – k této úloze se nabízí použít koncept BSC;
- strategická rizika spojená s implementací strategie.

### **3.3. Měření vycházející z TQM**

V souvislosti s rozvojem PM byla zmiňována jeho úzká souvislost – a v některých případech až totožnost – s koncepcí řízení jakosti TQM (Total Quality Management). V ideálním případě TQM představuje zapojení všech pracovníků podniku do dosahování jakosti, a to jak finálních produktů, tak jakosti ve veškerém chodu podniku (tj. v jednotlivých procesech vedoucích k poskytnutí finálních výkonů, resp. ve všech činnostech, ze kterých procesy sestávají). Již z tohoto nástinu je zřetelné, že ani toto pojetí managementu se neobejde bez informací, a proto má blízko k měření výkonnosti jakožto nezbytného podkladu pro své uplatnění.

Koncepce TQM se realizuje pomocí různých modelů. V Evropě hraje v tomto směru dominantní roli model, který už v roce 1991 vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) a který byl až do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Tento model byl zásadně inovován a oficiálně představen na jaře 1999 pod změněným názvem EFQM Model Excellence jakožto údajně nejnáročnější, ale současně i nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu (ne už pouze managementu jakosti) ve světě. Verzi tolik vychvalovaného EFQM Modelu Excellence z roku 1999 společně s vahami jednotlivých oblastí pro výpočet výsledného skóre shrnuje následující tabulka č. 1.

Logika EFQM Modelu Excellence je až průzračně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Právě v těchto dílčích kritériích modelu lze vysledovat zřetelný



vliv stakeholderského přístupu. Zvládnutí těchto stakeholderských oblastí poté model podmiňuje precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To má model umožnit adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

Tabulka č. 1: Schéma EFQM Modelu Excelence

Vedení 100 bodů (10%)	Lidé 90 bodů (9 %)	Procesy 140 bodů (14%)	Výsledky vzhledem k zaměstnancům 90 bodů (9 %)	Klíčové výsledky výkonnosti 150 bodů (15%)
	Politika a strategie 80 bodů (8 %)		Výsledky vzhledem k zákazníkům 200 bodů (20 %)	
	Partnerství a zdroje 90 bodů (9 %)		Výsledky vzhledem ke společnosti 60 bodů (6 %)	

Zdroj: Nenadál (2001)

### 3.4. Shrnutí

Finančně-účetní model zůstává i v současnosti dominantním modelem zobrazení podnikového dění a hodnocení jeho efektivnosti. Důvod plyne zejména z konzistence a historicky propracovaného a prověřeného způsobu kontrol tohoto modelu. Stále častěji však zaznívají návrhy na jeho doplnění, či dokonce nahrazení modelem, jenž by lépe odrážel mnohotvárnost reality a do měření úspěšnosti a efektivnosti zahrnul i řadu nefinančních veličin, které stávající účetní systémy neevidují. Na druhou stranu není divu, že tak nečiní. Vždyť celý model finančního účetnictví byl vytvořen za účelem informovanosti finančních trhů o výkonnosti kapitálu investovaného do podniku. Jeho charakteristiky tak nejsou ničím jiným, než logickým odrazem skutečnosti, že základy účetního zobrazení spadají do doby, kdy převládalo shareholderské pojetí podniku.

Novější a širší stakeholderské pojetí podniku rozevívá celou paletu vztahů mezi podnikem a jeho stakeholdery, které – mají-li být řízeny – je třeba zobrazit v systému měření úspěšnosti a efektivnosti podniku. K takovému zobrazení však nepostačuje rozpracování stávajících finančních hledisek, jak to činí např. koncepty EVA, či CVA. Nedostatečným se jeví i jejich doplnění ve formě modelu RAVE poradenské skupiny BCG. Rozklad vrcholových ukazatelů přidaných hodnot za jednotlivé oblasti tohoto modelu na value-drivery totiž jednoznačně dokumentuje potřebu rozšířit stávající finanční pohled o nefinanční měřítko, která pomohou jako alokační klíče vztáhnout neadresné výnosy a náklady value-driverů do sledovaných oblastí.

Jako vhodný model pro popis mnohotvárné reality stakeholderské podstaty podniku se z analyzovaných modelů z oblasti PM zdá populární Balanced Scorecard. Jistá nevýhoda tohoto modelu, která plyne i z jeho srovnání s ostatními koncepty (viz Příloha), spočívá v částečném opomíjení operativní činnosti firmy. Jistým řešením v tomto směru se zdá kombinace BSC s EFQM Modelem Excellence, jenž byl vyvinut v rámci problematiky řízení jakosti a naopak spíše akcentuje každodenní operativní rovinu činnosti podniku na úkor strategických rozhodnutí.

Další nevýhodu BSC lze spatřovat ve zdůraznění shareholderského přístupu, kdy všechny příčinné řetězce končí ve finanční perspektivě, aniž by se měřily přínosy vzájemných vztahů se stakeholdery podniku. Odstranění tohoto nedostatku naznačuje výše uvedený systém měření dle Atkinsona a Waterhouse, který v návaznosti na strategické rozhodnutí managementu podniku důsledně zobrazuje všechny stakeholdery podniku a snaží se postihnout finančními i nefinančními měřítky vzájemné vztahy podniku a stakeholderů. Pozornost věnovanou stakeholderům dokládá i skutečnost, že současné koncepty vyvíjené pro strategický dohled na činnost top-managementů podniků neopomíjí zahrnout vztahy ke stakeholderům jako samostatnou část zpráv pro dozorčí orgány podniků.

## 4. MOŽNOSTI MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ STAKEHOLDERSKÉHO MODELU

Kapitola přináší stručnou ukázkou toho, jak lze přistoupit k měření konkurenceschopnosti na bázi stakeholderského modelu. Vychází přitom z agregátních ročních účetních údajů za podniky se 100 a více zaměstnanci, která byla zveřejněna Ministerstvem průmyslu a obchodu v rámci jeho publikací „*Finanční analýza průmyslu a stavebnictví*“<sup>36</sup> za léta 2000-2004.

### 4.1. Významnost stakeholderů

Pro stanovení významu vzájemného vztahu podniků s šesti hlavními skupinami stakeholderů jsme použili metodu rozebíranou v podkapitole 2.3 výše. Konkrétně to znamená, že s využitím účetních dat jsme stanovili celkovou úroveň užitečnosti, která v daném roce prošla podnikem a kterou tvořil součet následujících položek účetních výkazů:

- *Tržby za prodej zboží a Tržby za vlastní výrobky a služby* reprezentovaly užitečnost ve vztahu s odběrateli;
- *Náklady na zboží a Výkonová spotřeba* vyjadřovaly užitečnost ve vztahu s dodavateli;
- *Mzdy a Ostatní osobní náklady* charakterizovaly užitečnost ve vztahu se zaměstnanci;
- *Sociální a zdravotní pojištění a Daň z příjmu* vypovídaly o užitečnosti obsažené ve vztahu ke státu;
- *Nákladové úroky, Dlouhodobé závazky a Bank.úvěry, přijaté půjčky, výpomoci*<sup>37</sup> označovaly užitečnost předávanou ve vztahu k věřitelům a konečně;
- *Vlastní kapitál*<sup>38</sup> a *Rezervy*<sup>39</sup> byly vnímány jako vklad užitečnosti, kterou vlastníci svěřili do dispozice podniku.

---

<sup>36</sup> Dostupné na <http://www.mpo.cz>.

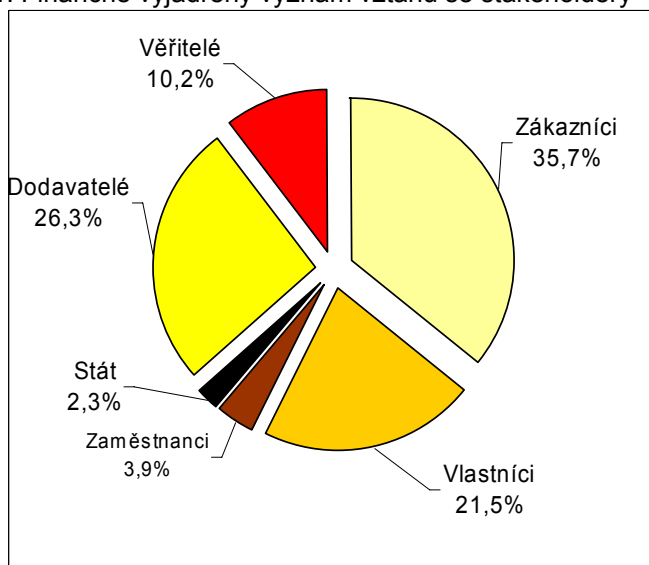
<sup>37</sup> U obou posledních položek byly brány pro zjednodušení a s ohledem na dostupnost dat pouze konečné zůstatky.

<sup>38</sup> Rovněž užita hodnota na konci období, a proto v sobě již obsahovala čistý zisk za účetní období.

<sup>39</sup> Zařazení rezerv může být vnímáno rozporně, protože z čistě účetního pohledu se jedná o cizí zdroj. Zkušenost autora z praxe podniků však říká, že téměř jediný typ rezervy, které naše podniky tvoří, jsou rezervy na opravy hmotného majetku, a to proto, že jejich tvorba je daňově uznatelným nákladem. Jinými slovy, tvorba rezerv se často v praxi českých podniků stává nástrojem daňové optimalizace spíše než účetním nástrojem zohlednění potenciálních rizik a s riziky spojených potenciálních závazků.

Průměrný podíl jednotlivého stakeholderského vztahu na celkové užitečnosti vyjadřuje graf č. 1. Z grafu je patrné, že největší význam pro podnik mají za analyzovaná odvětví odběratelé následovaní dodavateli a vlastníky. Výrazně menší podíly na finančně měřené užitečnosti poté připadaly na zbývající stakeholderské skupiny – věřitele, zaměstnance a stát.

Graf č. 1: Finančně vyjádřený význam vztahů se stakeholdery



*Poznámka:* Uváděné hodnoty představují nevážený aritmetický průměr za všechna analyzovaná odvětví (jejich seznam viz graf 2 níže).

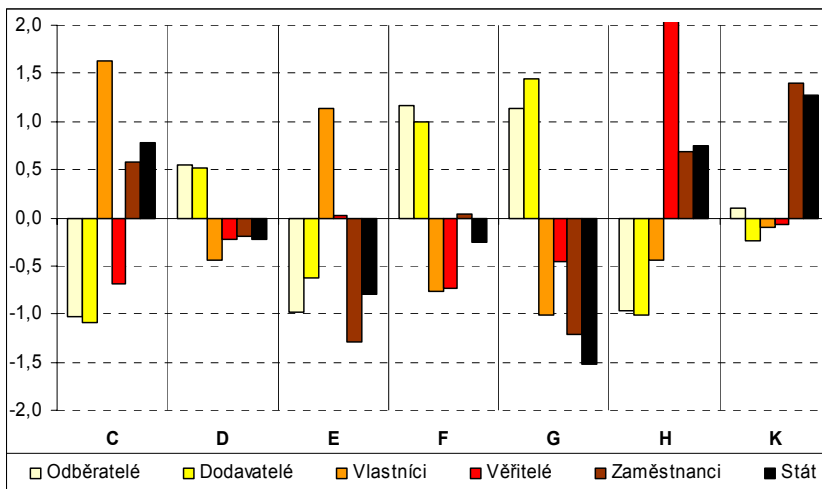
*Zdroj:* vlastní výpočty

Prezentovaná průměrná struktura významu jednotlivých stakeholderů však vykazuje poměrně výraznou variabilitu mezi jednotlivými odvětvími, což dokumentuje graf č. 2. Aby z něj byly zřetelně patrné meziodvětvové rozdíly ve významnosti každého stakeholdera, převedli jsme hodnoty významnosti (objemů) vztahů k jednotlivým stakeholderům na bezrozměrná čísla pomocí normování. Použili jsme přitom nejběžnější způsob standardizace proměnných pomocí průměru a směrodatné odchylky.<sup>40</sup> Díky němu odvětví, které dosahuje průměrné celoodvětvové významnosti vztahu k určitému stakeholderovi, bude vykazovat hodnotu 0, odvětví s nadprůměrným významem určitého stakeholdera kladné hodnoty a vice versa.

<sup>40</sup> Tzv. Z-transformaci podle vzorce: 
$$Z_{ki} = \frac{X_{ki} - \overline{X}_k}{S_k}$$

kde  $i$  označuje příslušné analyzované odvětví národního hospodářství a  $k$  vztah k příslušnému stakeholderovi (odběrateli, dodavateli, vlastníky, ...).

Graf č. 2: Meziodvětvové rozdíly objemů vztahů se stakeholdery



*Legenda: C = Těžba nerostných surovin; D = Zpracovatelský průmysl; E = Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody; F = Stavebnictví; G = Obchod, opravy výrobků pro os.potř.; H = Ubytování a stravování; K = Služby, podnikatel.činnosti, pronájem.*

Zdroj: vlastní výpočty

Zaměřili-li svou pozornost na výsledky prezentované v grafu č. 2, můžeme si povšimnout mimo jiné následujících souvislostí. Odvětví E Výroba a rozvod energií je ve srovnání s jinými odvětvími poměrně značně investičně náročné, a proto nepřekvapí nadprůměrný význam vlastníků v tomto odvětví ve srovnání s jinými odvětvími. Naopak četnost jeho vztahů s okolím, stejně jako počet zaměstnaných pracovníků jsou relativně malé, a proto tyto vztahy dosahují podprůměrné významnosti. Zpracovatelský průmysl (odvětví D) se vyznačuje výraznou vzájemnou kooperací jednotlivých podniků, kdy řada z nich je dodavateli polotovarů pro jiné. Z těchto důvodů se nadprůměrnými jeví vztahy s odběrateli a dodavateli, zatímco relativně menšího významu nabývají vztahy s dalšími stakeholdery. V odvětví služeb (K) si naopak můžeme povšimnout zásadního významu zaměstnanců, kteří často ztělesňují skoro veškerá „aktiva“ daného podniku apod.

Uvedené významnosti vztahů k jednotlivým stakeholderům byly spočteny z průměrných ročních hodnot významnosti v letech 2000 až 2004. Vývoj významnosti stakeholdera v čase však nebyl hlavním cílem předkládané analýzy. Proto pouze pro úplnost dodejme, že hodnoty významnosti jednotlivých stakeholderů v čase byly relativně stabilní a meziroční variabilita nepřesahovala až na výjimky 5% průměru.

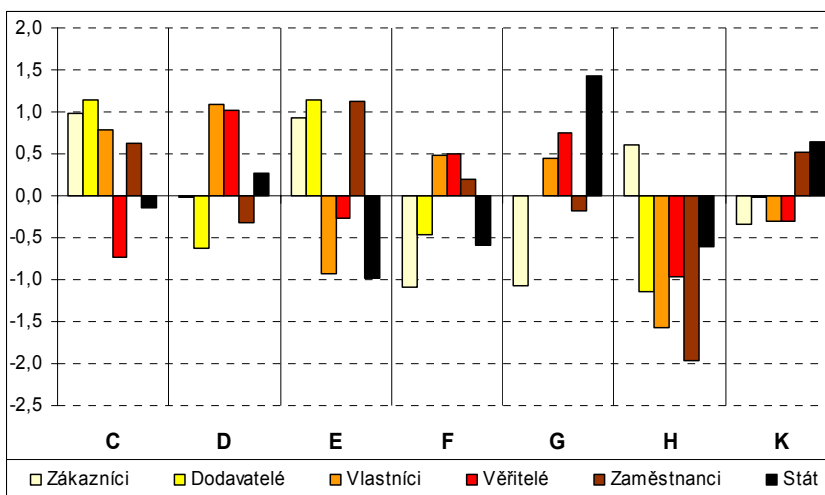
## 4.2. Kvalita vztahů se stakeholdery

Jak již naznačila podkapitola 2.3, kromě významnosti (objemu) vzájemného vztahu podniku a stakehodera hraje významnou roli kvalita tohoto vztahu. Z celého předchozího textu přitom jasně vyplývá, že na základě čistě finančních (tvrdých) dat ji nelze změřit. Přesto s cílem naznačit způsob měření konkurenceschopnosti pomocí prezentovaného modelu jsme se pokusili indikovat kvalitu vztahu s využitím následujících ukazatelů pro jednotlivé stakeholdery:

- odběratelé – podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách;
- dodavatelé – podíl závazků po splatnosti na celkových krátkodobých závazcích;
- zaměstnanci – průměrná mzda v odvětví;
- stát – podíl daně ku zisku před zdaněním;
- věřitelé – podíl placených úroků ku celkovému stavu dlouhodobých závazků a úvěrů;
- vlastníci – podíl odpisů ku stavu dlouhodobého majetku.

Získané hodnoty o kvalitě měřené výše uvedeným způsobem jsme opět znormovali a výsledky ukazuje graf č. 3.

Graf č. 3: Meziodvětvové rozdíly kvality vztahů se stakeholdery



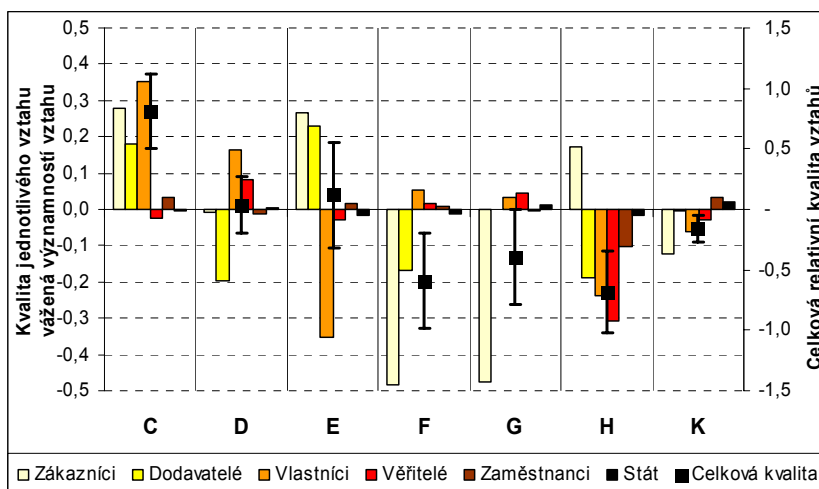
*Legenda: C = Těžba nerostných surovin; D = Zpracovatelský průmysl; E = Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody; F = Stavebnictví; G = Obchod, opravy výrobků pro os.potř.; H = Ubytování a stravování; K = Služby, podnikatel.činnosti, pronájem.*

Zdroj: vlastní výpočty

### 4.3. Konkurenceschopnost = celková kvalita vztahů se stakeholdery?

V podkapitole 4.1 jsme spočetli významnost (objem) vzájemných vztahů podniku a stakeholdera, a to procenty z celkového objemu užitečnosti, která protékala podnikem. V podkapitole 4.2. jsme poté vypočítali indicie o kvalitě těchto vztahů. Nabízí se tak vyjádřit celkovou kvalitu všech vztahů. K vyjádření celkové kvality všech vztahů se stakeholdery uijeme vážený průměr, kde váhami bude významnost (objem) vztahů. Výsledek takového snažení zobrazují černé čtverce v grafu č. 4. Zároveň tento graf zobrazuje úrovně přepočtené kvality vztahu k jednotlivým stakeholderům (tedy násobené jejich významností pro podnik), které zároveň představují jednotlivé sčítance váženého průměru.

Graf č. 4: Meziodvětvové rozdíly celkové kvality vztahů podniku se stakeholdery (vedlejší osa) a jejich složek (hlavní osa)



Legenda: C = Těžba nerostných surovin; D = Zpracovatelský průmysl; E = Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody; F = Stavebnictví; G = Obchod, opravy výrobků pro os.potř.; H = Ubytování a stravování; K = Služby, podnikatel.činnosti, pronájem.

Zdroj: vlastní výpočty

Z grafu č. 4 vidíme paradoxní výsledky. Výrazně nadprůměrné celkové kvality vztahů (a tedy též konkurenceschopnosti) zde dosahuje odvětví těžby nerostných surovin. Nereálnost takových výsledků naznačuje i skutečnost, že získané výsledky se negují s finanční efektivností odvětví, a to měřenou pomocí všech základních měř rentability. Důkazem toho je matice korelačních koeficientů uvedená v tabulce č. 2. Přitom mezi konkurenceschopností podniku, jakožto jeho potenciálem být úspěšný, a skutečnou úspěšností podniku měřenou

pomocí měr efektivnosti sice nemusí být zcela těsná závislost, ovšem zajisté lze předpokládat, že bude minimálně pozitivní. Nami zjištěné výsledky však značí pravý opak, a sice že konkurenceschopné odvětví je finančně nejméně efektivní, což se minimálně zdá být podezřelý výsledek.

Tabulka č. 2: Korelační závislosti

	<i>Celková relativní kvalita vztahů</i>	<i>ROA</i>	<i>ROE</i>	<i>ROCE</i>
Celková relativní kvalita vztahů	1,00			
ROA	-0,69	1,00		
ROE	-0,78	0,82	1,00	
ROCE	-0,81	0,66	0,61	1,00

*Zdroj: vlastní výpočty*

#### **4.4. Shrnutí**

Předložená analýza založená na stakeholderském modelu dokumentuje poměrně dobrou vypovídací schopnost účetních údajů pro měření významnosti (objemu) vztahů podniku s jednotlivými stakeholdery.

V protikladu k vyjádření objemu se jeví účetně-finanční údaje téměř nepoužitelné<sup>41</sup> a příliš agregované pro účely jakéhokoli zachycení kvalitativní úrovně vztahů podniku se stakeholdery.

Při interpretaci výsledků však neopomíjejme pouze ilustrativní charakter předkládané analýzy. Ten vyplývá už i ze skutečnosti, že podrobnost záběru analýzy zůstává na úrovni celých hlavních odvětví národního hospodářství ČR bez zohlednění jejich vnitřní struktury, či jejich celkového významu.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Kromě ukazatelů prezentovaných v podkapitole 4.2 jsme neúspěšně zkoušeli použít i jiná data z analýz MPO.

<sup>42</sup> Měřeného např. jejich příspěvkem k tvorbě HDP, či zaměstnaností v daných odvětvích apod.



## 5. ZÁVĚR

Současné prestižní studie konkurenceschopnosti národních ekonomik akcentují jednak kvalitativní charakter konkurenceschopnosti, jednak její mikroekonomické základy. Ty spočívají prvořadě v podnicích, které sídlí v dané národní ekonomice, a jejich konkurenceschopnosti, zatímco další faktory se jeví až jako druhořadé.

Další zřetel hodný trend nalézáme v teorii podnikového managementu, kde se stále více prosazuje snaha řídit podnik komplexně, s vědomím jeho celistvosti a vzájemné provázanosti všech oblastí jeho činnosti. Protože řídit nelze bez průběžného měření efektivnosti realizovaných řídicích opatření a bez měření úspěšnosti v naplňování předsevzatých cílů, promítají se naznačené trendy i do oblasti měření. Zde se projevují zejména v požadavcích na doplnění klasických finančně-účetních ukazatelů měřítka převážně kvalitativní povahy, která lépe vystihují a popisují průběh dění v podniku a jeho okolí. Zároveň se tyto nové metriky lépe hodí k propojení strategické roviny řízení, jež určuje hlavní směry a cíle chování podniku, s každodenní operativní řídicí rutinou, jejímž úkolem je svým soustavným úsilím posouvat podnik krok za krokem k vytyčeným strategickým cílům.

Všechny naznačené vývojové trendy svědčí pro volbu komplexního přístupu k hodnocení celkové kvality podniku, která se odráží v jeho konkurenceschopnosti, tedy v jeho schopnosti uspět v hospodářské soutěži (konkurenci). Jako jeden z možných a nanejvýš vhodných přístupů k měření konkurenceschopnosti se přitom jeví stakeholderský přístup. Nabízí totiž komplexní pohled na podnik jako na síť vztahů ke všem stakeholderům, a to jak ve statické těchto vztahů, tak i v dynamice jejich inovací. Při měření těchto vztahů lze zároveň souběžně uplatnit nejen kvalitativní měřítka, ale úspěšně využít i klasická „tvrdá“ účetní data. Tuto skutečnost rovněž ilustroval zjednodušený příklad možného měření odvětvové konkurenceschopnosti, jenž byl rozveden v poslední kapitole tohoto příspěvku.

## 6. POUŽITÁ LITERATURA

ATKINSON, A. A. - WATERHOUSE, J. H. - WELLS, R. B. A (1997): Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, vol. 38, no. 3, s. 25-37, Spring 1997.

GLEICH, R. (2002): Performance Measurement als Controllingaufgabe [online]. München, Verlag Vahlen, 2002. [cit. 2005-06-08]. Dostupný na WWW <<http://www.point-consulting.cz/>>.

HORVÁTH, P. - REICHMANN, T. (2003): Vahlens Großes Controllinglexikon. 2., neubearb. und erw. Aufl. München. Vahlen, 2003. 843 s. ISBN 3-8006-2758-2.

ITTNER, C. D. - LARCKER, D. F. (1998): Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implication. Journal of Management Accounting Research, vol. 10, s. 205-238, 1998.

KAPLAN, R. S. - NORTON, D. P. (2002): Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha, Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

LEES, G. (2004): Improving strategic oversight : the CIMA strategic scorecard. Measuring Business Excellence, vol. 8, no. 4, 2004.

NENADÁL, J. (2001): Měření v systémech managementu jakosti. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-054-6.

POST, J. E. - PRESTON, L. E. - SACHS, S. (2002): Managing the Extended Enterprise: THE NEW STAKEHOLDER VIEW. California Management Review, vol. 45, no. 1, s. 6-28, 2002.

STRACK, R. - VILLIS, U. (2002): RAVE™ : Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital. European Management Journal. vol. 20, No. 2, s. 147-158, 2002.

WEF (2004): The Global Competitiveness Report 2004-2005. Geneva, World Economic Forum, 2004. xxiii, 628 s. ISBN 1403949131.

## 7. PŘÍLOHA – POROVNÁNÍ KONCEPTŮ PM

Záhlaví sloupců tabulky obsahují kritéria, která charakterizují hlavní prvky systémů performance measurement („PM“). Pole poté vystihují, zda dané kritérium je obsaženo ve veřejně dostupných materiálech k danému konceptu a v jaké míře (černá=v konceptu plně obsaženo; světle šedá=v konceptu nezohledněno; bílá=posouzení není možné, či chybí informace)

Koncept / Kritérium	Propo- jení PM s vizí a strategií	Zahrnutí cílů rozdíl- ných stake- holderů	Zohled- nění více úrovní PM (podnik, SBU, středisko, proces, pracovník)	Pravidla pro řízení s měřítky (imple- men- tace, opera- tíva)	Způsoby měření (perio- dicita, místa apod.)	Návod na posou- zení výkonu a analýzu odchylek	Zahrnutí odmě- ňování a pobídek	Integ- race repor- tingu	Institu- cionální rámeček (průběh, účast- níci)	Šíře palety nástrojů užitých v PM	Integ- race neu- stálého zlepšo- vání
Data Envelopment Analysis											
PM in Service Business											
Balanced Scorecard											
Tableau de Bord											
ProMES											
PM Model											
Performance Pyramid											
Quantum Performance Measurement											
Koncept Ernst & Young											
Business Management Window											
J.I.Case											
Caterpillar											
Honeywell											
Hewlett-Packard											

V roce 2005 vyšlo:

WP č. 1/2005

Petr Chmelík: Vliv institucí přímé demokracie na hospodářskou politiku ve světle empirického výzkumu

WP č. 2/2005

Martin Kvizda – Jindřiška Šedová: Privatizace a akciové společnosti – k některým institucionálním aspektům konkurenceschopnosti české ekonomiky

WP č. 3/2005

Jaroslav Rektořík: Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení.

WP č. 4/2005

Milan Víturka – Vladimír Žítek – Petr Tonev: Regionální předpoklady rozvoje inovací

WP č. 5/2005

Veronika Bachanová: Analýza kvality regulace České republiky

WP č. 6/2005

Hana Zbořilová - Libor Židek: Washingtonský konsenzus v české ekonomické praxi 90. let

WP č. 7/2005

Osvald Vašíček and Karel Musil: The Czech Economy with Inflation Targeting Represented by DSGE Model: Analysis of Behaviour

WP č. 8/2005

Zdeněk Tomeš: Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?

WP č. 9/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová: Společenská odpovědnost podniků

WP č. 10/2005

Ladislav Blažek – Alena Klapalová: Vztahy podniku se zákazníkem

WP č. 11/2005

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová – Ladislav Šiška: Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku

WP č. 12/2005

Ladislav Blažek – Radomír Kučera: Vztahy podniku k vlastníkům

WP č. 13/2005

Eva Kubátová: Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací

**WP č. 14/2005**

**Ladislav Šiška: Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku**