

VII. VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

SPIDER ANALÝZA (grafická analýza)

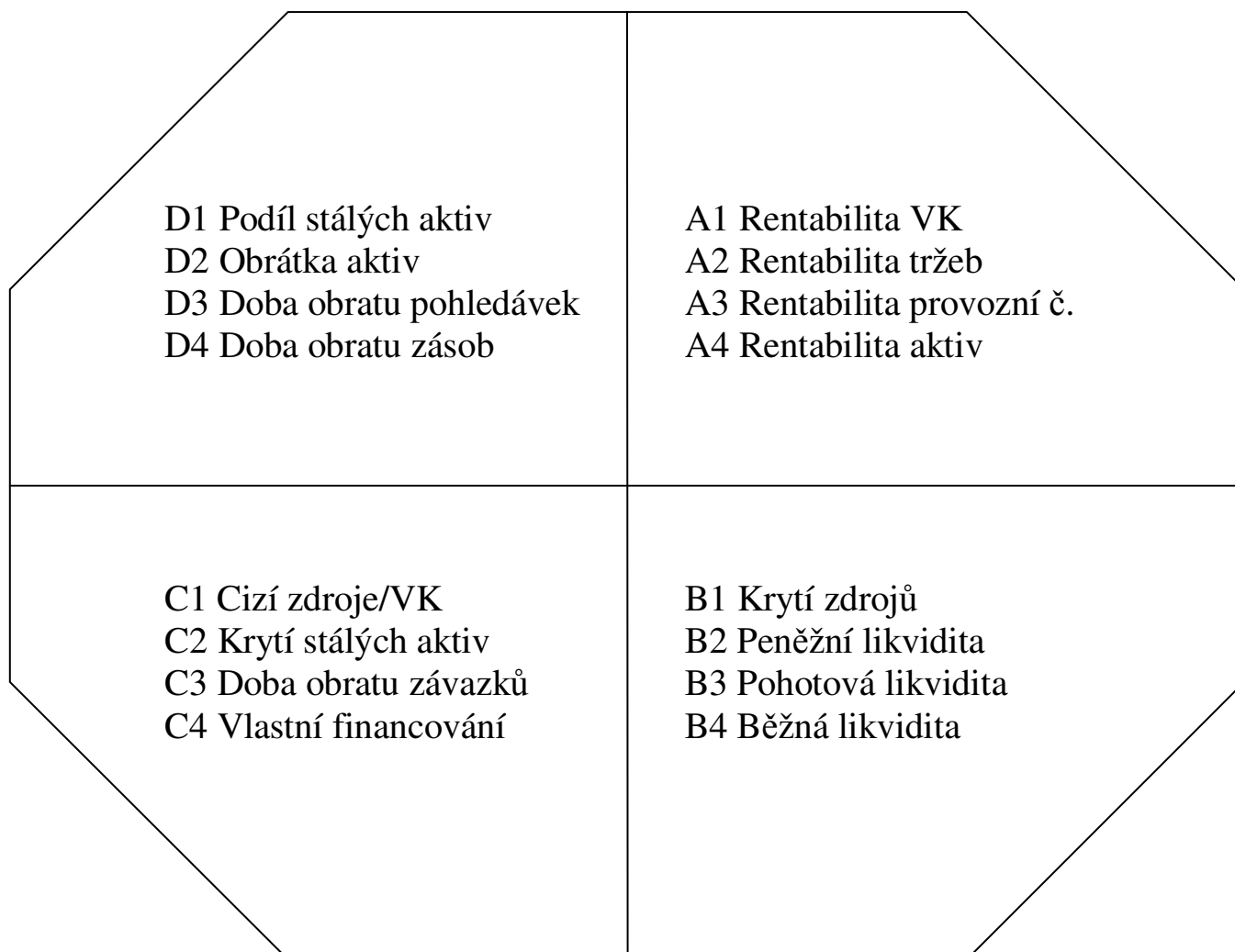
Ke zvýšení názornosti ve finanční analýze používáme různých grafů, nejběžnější jsou sloupkové, spojnicové a výsečové grafy. V poslední době si oblibu získal tzv. spider graf. Umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení určitého podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětvovému průměru (tak se většinou dosud používá); možné však je i srovnání (v oboru nebo odvětví) s nejlepším nebo konkurenčním podnikem.

Obvykle se používá 16 poměrových ukazatelů (počet lze však zvýšit nebo snížit). Ty se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru (lze použít i medián nebo jinou střední hodnotu), průměr odvětví se tedy považuje za 100 %.

Např.

Odvětvový průměr ukazatele ROE je 3,43 %, analyzovaný podnik vykazuje 3,32 %, což je zaokrouhleno 97 % odvětvového průměru (3,32/3,43).

U ukazatelů, které je žádoucí minimalizovat (např. doba inkasa pohledávek), počítáme s převrácenou hodnotou (odvětvový průměr dělený hodnotou analyzovaného podniku). Zvlášť pozor musíme dát na ukazatele, které mají nabývat optimální hodnoty (nemají být ani příliš vysoké, ani příliš nízké – to jsou např. ukazatele likvidity).



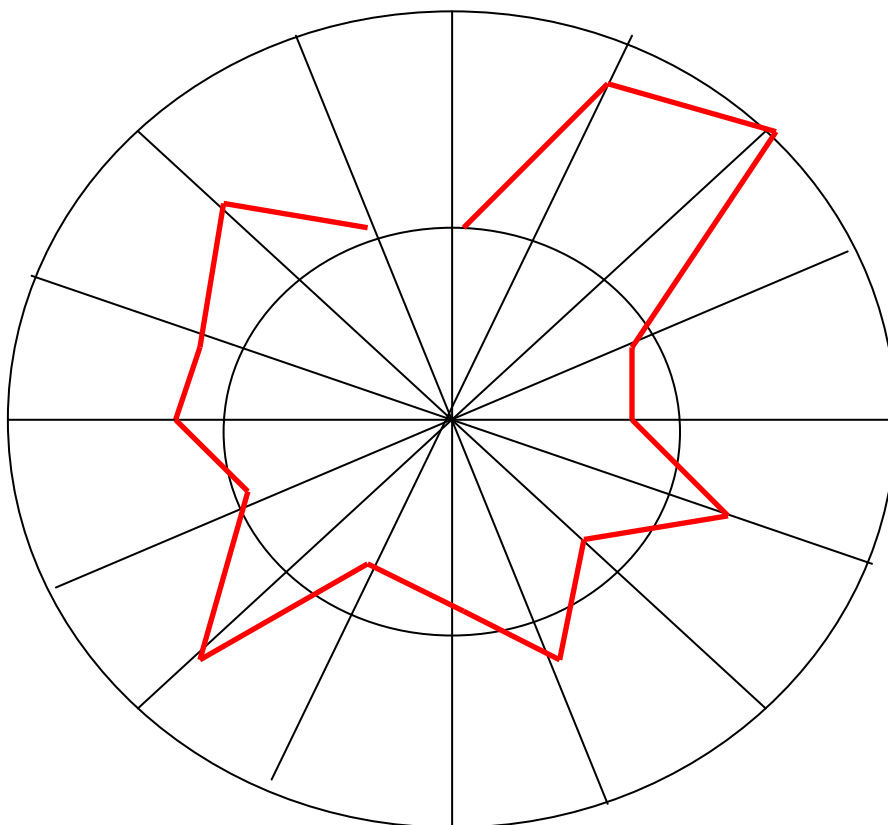
Základem grafu jsou soustředěné kružnice, z nichž první od středu vyjadřuje odvětvové průměry, tj. 100 % hodnoty ukazatelů, další 200 % atd. Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, z nichž první v podstatě zahrnuje ukazatele rentability, druhý ukazatele likvidity, třetí složení finančních zdrojů a čtvrtý ukazatele aktivity. V každém kvadrantu jsou čtyři paprsky (celkem 16), které vybíhají ze středu grafu. Na ně se nanášejí hodnoty ukazatelů hodnoceného podniku. Sousední hodnoty vyznačené na jednotlivých paprscích se spojí, čímž se získá konečný spider graf.

Většinou již na první pohled poskytuje graf představu o hodnoceném podniku: přesahují-li špičky kružnic průměrných hodnot (kružnice 100 %), jde o podnik nadprůměrný, jsou-li od kružnice 100 % blíže středu, jde o podnik podprůměrný. V jednom grafu lze zachytit i několik podniků, graf je však méně přehledný. Graf ovšem nemůže nahradit podrobnou analýzu jednotlivých ukazatelů a jejich vztahů.

Spider analýzy trpí určitými nedostatky, které jsou dány velkou koncentrací paralelních ukazatelových soustav. Analytik má pro posouzení situace firmy k dispozici méně dat a nemůže ani provést trendovou analýzu. Pavučinové grafy jsou graficky velice přitažlivé a líbivé, teoreticky však nemají oproti klasickému sloupkovému grafu žádnou přednost. Plocha pavučiny nemá dle některých teoretiků žádnou vypovídací schopnost.

Příklad energetické společnosti:

	UKAZATEL	ODVĚTVÍ	PODNIK A	%	PODNIK B	%
A1	ROE (%)	3,43	3,32	97	0,55	16
A2	ROS (%)	3,59	6,14	171	0,35	10
A3	Rent.prov.čin. (%)	10,03	23,71	236	7,89	79
A4	ROA (%)	2,07	1,96	95	0,19	10
B1	CF/CZ	0,22	0,2	91	0,1	45
B2	Cash likvidita	0,39	0,5	128	0,001	3
B3	Rychlá likvidita	0,65	0,59	91	0,4	62
B4	Běžná likvidita	1,06	1,25	118	0,47	44
C1	CZ/VK	0,63	0,67	94	1,87	34
C2	VK/SA	0,78	0,67	86	0,47	60
C3	DO závazků	121	90	134	219	55
C4	VK/AKT	0,6	0,59	98	0,35	58
C5	SA/VK	0,77	0,88	114	0,73	95
C6	Obrat aktiv	0,58	0,64	110	0,55	95
C7	DO pohledávek	40	32	125	121	33
C8	DO zásob	34	34	100	22	155



BALANCED SCORECARD

Určitým mezníkem v kritice vypovídací schopnosti hodnotových (finančních) kritérií pro měření výkonnosti podniku, pro posouzení úspěšnosti jeho přežití v budoucnosti je tzv. koncepce Balanced Scorecard. Vlastní koncepce má své počátky v roce 1990, kdy Institut Nolana Nortona sponzoroval jednorocní výzkumný projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, vedoucím projektu byl David Norton a konzultantem Robert Kaplan. V průběhu projektu se měsíčně scházeli představitelé firem z různých oblastí – výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech atd. Jejich diskuze vyústila do navržení systému „vyvážených“ (balanced) ukazatelů výkonnosti podniku (scorecard).

Účastníci projektu se shodli v názoru, že spoléhání se na souhrnné hodnotové (finanční) ukazatele může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Základním motivem bylo zjištění, že tradiční přístupy měření výkonnosti, založené pouze na hodnotových (finančních) ukazatelích, již nepostačují.

Změna, kterou koncepce BSC přinesla, bylo rozšíření a propojení měření výkonnosti podniku z pouze finančních ukazatelů na měřítka i z dalších průřezů, tzv. perspektiv činnosti podniku.

Termínu perspektiva je používáno záměrně – cílem je zdůraznit, že perspektivy znamenají pohled z různých úhlů na jednu a tutéž věc, a to na činnost podniku, jeho řízení, strategii. Je-li obecně řízení v podstatě souborem hypotéz o příčině a důsledku, měl by správně sestavený BSC konkretizovat cíle v různých perspektivách tak, aby bylo možno je nejen konkrétně vyjádřit a měřit, ale zejména sledovat jejich provázanost, aby mohly být komplexně řízeny a ověřovány. BSC by měl popsat posloupnost hypotéz o vztazích příčiny a důsledku mezi vstupními měřítky (syntetické finanční ukazatele – například zisk) a jejich hybnými silami (finanční a naturální ukazatele vývoje jednotlivých perspektiv).

Čtyři základní perspektivy, které jsou nejčastěji v souvislosti s koncepcí BSC uváděny, hodnotová (finanční), zákaznická, interních procesů a růstu, je možno považovat pouze za výchozí. Neznamena to,

že by podnik v konkrétním případě nemohl využít i další možné perspektivy. Důležitá je především možnost transformace záměrů a cílů do konkrétních měřítek a schopnost srozumitelné komunikace ve firmě.

Bylo by nedorozuměním se domnívat, že koncepce BSC hledá jiná kritéria měření výkonnosti než kritéria hodnotová. Jejím cílem není nahradit měření výkonnosti podniku pomocí zisku či jiných odvozených kritérií jinými kritérii. Koncepce BSC považuje hodnotová kritéria jako nezastupitelná vzhledem k jejich objektivnosti (jsou prověřena trhem) a syntetičnosti (jsou souhrnným výsledkem transformačního procesu podnikatelské činnosti). Cílem je však odstranit zkreslení hodnotových ukazatelů způsobené jejich sledováním z krátkodobého hlediska.

Protože problematika měření výkonnosti podniku není rozhodně problematikou novou, je důležité si povšimnout podstatného rozdílu. Předmětem zájmu tradiční kritiky vypovídací schopnosti zisku byla problematika pojetí nákladů, jejich ocenění a zejména jejich časové souměřitelnosti s výnosy v daném období. Výnosy z prodeje byly naopak zpravidla považovány za hodnotovou veličinu, které není nutné věnovat samostatnou pozornost, protože je dána relativně jednoznačně, je objektivizována prodejem zákazníkovi, který je ochoten za nakoupený výkon zaplatit určitou částku peněz.

Je-li hodnota měřitelná v peněžních jednotkách pouze zákazníkem, při prodeji, prostřednictvím výnosů z prodeje, přichází ocenění zákazníkem vždy s určitým zpožděním za vlastním vytvořením výkonu. Výnosy z prodeje jsou tzv. zpožděním indikátorem.

Cílem BSC bylo v jejím prvotním zúženém pojetí, jako systému ukazatelů měření výkonnosti, odstranit vnitřní rozporností hodnocení činnosti podniku. Tato rozpornost vyplývá z několika problémů. Zejména z rozdílné časové orientace měření výkonnosti podniku pomocí syntetických hodnotových ukazatelů (rozpor mezi krátkodobou a dlouhodobou výkonností), rozdílného stupně nejistoty měření (rozpor mezi analýzu dosaženého vývoje a hledáním hybných sil budoucího vývoje), rozpornosti charakteru vnějšího tržního a vnitřního prostředí podniku.

Hodnotové cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Hodnotová měřítka jsou výstupní měřítka, jsou většinou obecná, odrážejí společný cíl, představují zpožděné indikátory – ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalifikace zaměstnanců apod. Hybné síly výkonnosti představují předstížené indikátory a jsou to jedinečné indikátory sestavené pro konkrétní podnikatelskou jednotku. Dobře sestavený BSC by měl obsahovat vhodnou provázanost výstupů (zpožděných indikátorů), které by měly být definovány tak, aby odpovídaly strategii podnikatelské jednotky.

Konkrétně výběr měřítek si zvolí každý podnik sám, v návaznosti na specifika své činnosti a konkrétní strategické záměry. Pro inspiraci je možno uvést jako příklad měřítka ve čtyřech zmíněných základních perspektivách:

MĚŘÍTKA PRO HODNOTOVOU PERSPEKTIVU			
Výstupní měřítka	Hybné síly		
	<i>Marketingový mix</i>	<i>Snižování nákladů</i>	<i>Využití zdrojů (investic)</i>
EVA EBIT	Růst prodeje podle segmentů zákazníků % výnosů z nových výrobků a zákazníků Vývoj ziskovosti zákazníků	Snižování nákladů Řízení nákladů	Návratnost investic % výdajů na výzkum a vývoj

MĚŘÍTKA PRO ZÁKAZNICKOU PERSPEKTIVU			
Výstupní měřítko	Hybné síly		
	<i>Čas</i>	<i>Jakost</i>	<i>Cena</i>
Objem prodeje (Kč,ks) % podíl na trhu % podíl u zákazníků Ziskovost zákazníků	% splněných termínů průměrná doba odezvy % servisních zásahů	Počet reklamací Počet záručních oprav Dotazníky na subjektivní hodnocení jakosti	% srovnávání cen s konkurencí % srovnávání cen s minulým obdobím Průměrná jednotková cena

MĚŘÍTKA PRO PERSPEKTIVU PODNIKOVÝCH PROCESŮ			
Výstupní měřítko	Hybné síly		
	<i>Doba trvání procesu</i>	<i>Jakost procesu</i>	<i>Náklady na proces</i>
Doba úhrady nákladů vývoje ze zisku vybraných výrobků	Čistá doba zpracování k celkové době realizace výrobku % nových produktů Počet nově uvedených produktů na trh Investice do nových produktů	Míra závad Množství odpadu % procesů se statistickou kontrolou	Využití metody ABC

MĚŘÍTKA PRO PERSPEKTIVU UČENÍ SE A RŮSTU			
Výstupní měřítko	Hybné síly		
	<i>Schopnosti zaměstnanců</i>	<i>Schopnosti inf.syst.</i>	<i>Motivace</i>
Měření spokojenosti zaměstnanců (dotazník)	Poměr obsazení strategických pracovních míst	Poměr pokrytí strategických informací % informací v reálném čase ...	% motivovaných řídících pracovníků % řídících pracovníků s osobními cíli Míra povědomí o projektu (dotazník)

Není-li možno v moderním tržním prostředí měřit předem hodnotu, je však možno měřit charakteristiky, které ji ovlivňují. Řídit hodnotu je podobný problém jako řídit zdraví jednotlivce. Na jedné straně nelze hodnotu (zdraví) vyčíslit, na straně druhé je možno sledovat vývoj určitého počtu kritérií a ukazatelů, založených na vyhodnocení příčinných vztahů mezi vývojem hodnoty (zdraví) a faktorů, které ji (ho) ovlivňují (příčina-důsledek). I když není možné měřit hodnotu produktů dříve než při jejich prodeji, je možné hledat příčinné souvislosti vývoje hodnoty (přínosu zákazníka) a vývoje nákladů, a tak v podstatě zákaznický orientovat řízení celého podnikatelského procesu.

V koncepci Balanced Scorecard je těžištěm pozornosti nalezení komplexní vyváženosti a to hned v několika směrech. Především mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními měřítky, mezi zpožděnými indikátory a hybnými silami, mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Při hodnocení činnosti podniku, při jeho řízení, je proto nezbytné harmonizovat řízení ve čtyřech různých pohledech (průřezech, perspektivách). Důkladnější analýza měřítek a tzv. hybných sil rozvoje budoucího rozvoje podniku v několika základních průřezech umožňuje vytvořit nejen komplexní systém měřítek

vykonnosti, ale i vyvinout celý manažerský systém. Zlepšení všech měřítek BSC by mělo zapříčinit zvýšení hodnotových cílů, ekonomické výkonnosti. Všechny cíle a měřítka všech ostatních perspektiv by měly být propojeny s dosažením jednoho nebo více cílů hodnotové perspektivy. Toto propojení k hodnotově vyjádřeným cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly umožnit jeho dosažení.

BSC je důležitým komunikačním nástrojem řízení, zdůrazňuje, že hodnotová a naturální měřítka musejí být vhodně propojena a transformována pro řídicí pracovníky na všech úrovních podnikového řízení. Řídicí pracovníci by měli být takto informováni o ekonomických důsledcích vlastních rozhodnutí, a tím i motivováni k jejich ovlivňování.

Koncepce BSC není ve své podstatě ničím novým, je komplexním modelem účinného strategického řízení. Velkou předností BSC je její srozumitelnost pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření. Pro manažerské účetnictví je BSC užitečnou inspirací, problematika transformace souhrnných hodnotových kritérií ve složitě strukturované hierarchii vnitropodnikového odpovědnostního řízení, nezbytnost propojení hodnotových informací s vlastním procesem tvorby výkonu patří k základním charakteristikám manažerského účetnictví.