Jaroslav Wagner

prosperita firmy

Měření výkonnosti

Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti

- koncepce a praxe měření výkonnosti
- měření jako cesta k informacím, nikoli datům o výkonnosti
- význam měření výkonnosti z pohledu manažera
- progresivní trendy v systémech měření výkonnosti

GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

GRADA®

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Copyright © Grada Publishing, a.s.

Matoušovi – i když ji asi ještě dlouho nebude potřebovat…

Obsah

O autorovi ... 9
Slovo recenzenta ... 10
Předmluva ... 13

1 K pojetí výkonnosti ... 17

1.1 Co znamená „výkonnost“ ... 17
1.1.1 Definice výkonnosti ... 17
1.1.2 Pojetí výkonnosti u vlaštovek a manažerů ... 17
1.1.3 Specifika v pojetí výkonnosti u organizací ... 21
1.2 Výkonnost a prospěch ... 23
1.2.1 Čí prospěch je významný? ... 24
1.2.2 V jakém čase je prospěch významný? ... 27
1.2.3 Jaké formy prospěchu jsou významné? ... 30
1.3 Koncepční otázky pro měření výkonnosti ... 32
1.4 Úvaha na závěr jako přívažek: Výkonnost organizace s přívlastkem, či bez něj? ... 33

2 Měření výkonnosti jako proces ... 35

2.1 Měření – cesta k získání informace ... 35
2.1.1 Funkce měření ... 35
2.1.2 Fáze v procesu měření ... 36
2.1.3 Účinnost procesu měření výkonnosti ... 38
2.2 Základní pojmy v procesu měření výkonnosti ... 39
2.3 Měrné veličiny pro měření výkonnosti ... 41
2.3.1 Fundamentální souvislosti ... 41
2.3.2 Měrné veličiny v měřítkách výkonnosti ... 42
2.3.3 Vlastnosti měrných veličin a jejich důsledky pro měření výkonnosti ... 44
2.4 Diskusní fórum na závěr jako přívažek: Jaké měrné veličiny jsou nejlepší při měření výkonnosti ... 49

3 Uživatelé informací a jejich informační potřeby ... 51

3.1 Měření výkonnosti jako uživatelská redukce ... 51
3.1.1 Skutečnost a model ... 51
3.1.2 Vlastnosti modelu ... 51
3.1.3 Nejčastější chyby při tvorbě uživatelsky orientovaného modelu ... 52
3.2 Pro koho a proč měříme výkonnost ... 53
3.2.1 Uživatelská diferenciace ... 53

3.2.2 Uživatelé informací o výkonnosti ... 53
3.2.3 Externí uživatelé ... 54
3.2.4 Interní uživatelé ... 56
3.2.5 Vztah externích a interních uživatelů ... 57

4 Výkonnost a reference neboli Benchmarking ... 61

4.1 Význam srovnání při měření výkonnosti ... 61
4.2 Východiska pro stanovení referenčních prvků ... 62
4.2.1 Reálné a fiktivní referenční prvky ... 63
4.2.2 Interní a externí referenční prvky ... 69
4.2.3 Výsledkově a průběhově orientované referenční prvky ... 72
4.2.4 Statické a dynamické referenční prvky ... 75
4.3 Přístupy k formulaci referenčních prvků ... 78
4.3.1 Optimální situace ... 78
4.3.2 Kompromisní řešení ... 78

5 Měření výkonnosti a čas ... 81

5.1 Výkonnost, prospěch a čas ... 81
5.1.1 Potřeba měření výkonnosti v čase ... 81
5.1.2 Čas jako parametr měření výkonnosti ... 81
5.1.3 Vnímání času slovníkem geometrie ... 82
5.2 Čas jako faktor uživatelské významnosti prospěchu ... 83
5.2.1 Prospěch v nekontinuálním vnímání času ... 83
5.2.2 Časová dimenze při stanovování cílů ... 84
5.3 Čas jako faktor rizika a hodnoty prospěchu ... 86
5.3.1 Důvody, proč platí „zítra není dnes“ ... 86
5.3.2 Význam diskontního faktoru ... 86
5.4 Čas jako faktor spolehlivosti v procesu tvorby prospěchu ... 89
5.4.1 Podobenství o sedlákovi ... 89
5.4.2 Okamžik uznání prospěchu ... 89
5.4.3 Důsledky pro měření výkonnosti ... 91
5.4.4 Přístupy k měření tvorby prospěchu v čase ... 91
5.5 Čas jako jednotka periodizace ... 93
5.5.1 Stanovení délky časové periody měření výkonnosti ... 94
5.5.2 Pravidelnost časových period a vztahy mezi nimi ... 96
5.5.3 Horizontální a vertikální vztahy časových period ... 97
5.6 Trvanlivost informací o výkonnosti ... 101

6 Kompetence a nestrannost jako determinanty spolehlivosti měření výkonnosti .. 105

6.1 Co ovlivňuje spolehlivost měření ... 105
6.1.1 Chyba měření jako objektivní i subjektivní fenomén ... 105
6.1.2 Faktory spolehlivosti měření ... 105
6.2 Spolehlivost měření ve společenských oborech ... 108
6.2.1 Objekty měření ve společenských oborech ... 108

6.2.2 Lidský faktor v procesu měření ... 109
6.3 Kompetence a nestrannost subjektu provádějícího měření ... 111
6.3.1 Kompetence ... 111
6.3.2 Nestrannost ... 114

7 Měření podnikové výkonnosti v kontextu ekonomického vývoje ... 121

7.1 Přišel, viděl, změřil… ... 121
7.1.1 Potřeba historické reflexe ... 121
7.1.2 Potřeba uplatnění trychtýře ... 121
7.2 Odkud jdeme ... 122
7.2.1 Kde začít ... 122
7.2.2 Charakteristika výchozího stavu ... 123
7.3 Sedmdesátá a osmdesátá léta 20. století ... 124
7.3.1 Nová syntetická měřítka ... 124
7.3.2 Harmonizace účetnictví ... 126
7.3.3 Odpovědnostní pohled na řízení výkonnosti podniku ... 128
7.4 Devadesátá léta 20. století ... 129
7.4.1 Podnik jako investice ... 129
7.4.2 Podnik jako socioekonomický systém aneb Moderní manažerský návrat k tradicím v měnícím se prostředí ... 130
7.5 Poznámky k současnému vývoji ... 138
7.5.1 Informace o stavu disciplíny ... 138
7.5.2 Aktuální vývojové tendence ... 139

8 Syntetická měřítka výkonnosti ... 145

8.1 Syntetická a analytická měřítka ... 145
8.1.1 Základní souvislosti ... 145
8.1.2 Jsi všestranný ideál… Opravdu?! ... 148
8.2 Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření ... 150
8.3 Výsledek hospodaření ... 151
8.3.1 Čeho může být prospěch a oběť důsledkem ... 151
8.3.2 Uznání prospěchu a oběti v čase ... 154
8.3.3 Terminologie v oblasti vyjádření různých forem a stadií tvorby prospěchu a oběti ... 162
8.3.4 Úrovně výsledku hospodaření ... 163
8.3.5 Kritika výsledku hospodaření ... 165
8.4 Rentabilita výnosů a nákladů ... 170
8.4.1 Základní charakteristika ... 170
8.4.2 Vztah k rentabilitě aktiv a kapitálu ... 171
8.5 Rentabilita aktiv a kapitálu ... 171
8.5.1 Základní koncepce a podoba měřítek ... 171
8.5.2 Hodnocení měřítek ... 175
8.5.3 Neporovnatelnost měřítek rentability aktiv a kapitálu a měřítka zisk na akcii ... 179
8.6 Ekonomický zisk a ztráta ... 180

8.6.1 Základní koncepce ... 180
8.6.2 Ekonomická přidaná hodnota ... 182
8.6.3 Ekonomický zisk v odpovědnostním řízení výkonnosti ... 187
8.7 Syntetická prediktivní měřítka ... 197
8.7.1 Základní charakteristika ... 197
8.7.2 Představení měřítek ... 201

9 Analytické přístupy k měření výkonnosti ... 207

9.1 Potřeba analytického přístupu ... 207
9.1.1 Chci mapu ... 207
9.1.2 Co je to analýza aneb Vymezení pojmu ... 208
9.1.3 Proč nestačí při měření výkonnosti syntetická měřítka ... 208
9.1.4 Specifika analýzy ve společenských oborech ... 211
9.2 Základní otázky analytických přístupů k měření výkonnosti ... 212
9.2.1 Vymezení základních otázek ... 212
9.2.2 Komponentní analýza ... 212
9.2.3 Kauzální analýza ... 218
9.3 Analytické přístupy k měření výkonnosti v praxi ... 224
9.3.1 Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů ... 225
9.3.2 Balanced Scorecard ... 230
9.4 Desatero měření výkonnosti ... 235

Použité zdroje ... 239

Summary ... 245

Rejstřík ... 247

O autorovi

Ing. Jaroslav Wagner, Ph.D.

Jaroslav Wagner absolvoval magisterské i doktorské studium na Vysoké škole ekonomické v Praze. V současné době působí jako odborný asistent na Katedře manažerského účetnictví VŠE v Praze, kde se věnuje pedagogické i výzkumné činnosti v oblastech manažerského a nákladového účetnictví, controllingu a měření výkonnosti. Protože jeho ústředním profesním posláním i zájmem je pedagogická a lektorská činnost, vyučuje též v kurzech celoživotního vzdělávání pro řadu profesních a vzdělávacích organizací. Problematice měření výkonnosti se věnuje již více než deset let.

Jaroslav Wagner je spoluautorem učebnice *Nákladové a manažerské účetnictví*. Jako člen autorského kolektivu pod vedením prof. Krále se podílel na 2. vydání učebnice *Manažerské účetnictví*. S příspěvky vystupuje na řadě tuzemských i mezinárodních konferencí a svými články přispívá do odborných časopisů.

Slovo recenzenta

Pojem výkonnosti se nejčastěji spojuje se sportovním prostředím: výkonný je fotbalista, který bojuje o míč stejně úporně v prvních minutách zápasu jako těsně před závěrečným hvizdem, výkonný je tým těchto borců, válcující se železnou pravidelností své méně zdatné soupeře, značnou výkonnost má vzpěrač, jenž zdvihne nad hlavu trojnásobek své váhy, a výškař, který běžně překonává laťku vysoko nad úrovní svých očí. Ohromnou výkonnost mají železní muži a železné ženy, schopní, respektive schopné, absolvovat bez přestávky plavecký, cyklistický či běžecký maraton. Slovo „výkonnost" je v tomto prostředí zpravidla synonymem výjimečnosti v boji člověka nejen se sebou samým a ve vzájemných kláních, ale také s časem, výškou, hmotností a jinými veličinami, měřitelnými jednotkami SI.

Výkonnost má však obdobu i v jiných, možná méně vzrušujících, ale rozhodně neméně důležitých aktivitách. Velký respekt má výkonný úředník, schopný vyřídit naši žádost rychle a bez zbytečných formalit, výkonný opravář, přicházející půl hodiny poté, co jsme ho přivolali, a odcházející po stejně krátké době s úsměvem od opravené pračky, ledničky či počítače, a také výkonný manažer, který s nadhledem řeší problémy ještě dříve, než vzniknou. Také zde má výkonnost svou konkrétní podobu: její měření je sice spojeno s méně precizními měřítky, než jsou dosažené skóre a jednotky SI, nicméně s indikátory o to příjemnějšími a působivějšími: kvalita a štěstí naší životní cesty jsou totiž tím větší, čím méně nevyřízených žádostí nám leží v mysli, čím méně spotřebičů v naší domácnosti nefunguje a čím menší trable máme v práci.

Jak je to ale s výkonností podniku a jiných ekonomických entit? Jak měřit a – návazně – jak úspěšně řídit výkonnost složitých ekonomických organismů, působících v náladovém tržním prostředí, které nezná spravedlnost v tom smyslu, že by stejně odměňovalo podniky se stejným potenciálem, měřeným v jednotkách SI, a se stejnou strukturou obdobně výkonných pracovníků?

Jakkoli jsem si vědom, že čtenářům těšícím se na praktický návod typu „Měření výkonnosti snadno a rychle" zkazím radost, musím zdůraznit, že předkládaná kniha na výše uvedenou otázku neodpovídá jednoznačně. „Ducha" knihy neocení po zběžném přečtení ani ti, kteří se snaží pochopit složitosti současného světa na základě „pohádkových" černobílých vidění ve smyslu „staré – nové", „tradiční – moderní" či „dobré – špatné". Co víc, „ekonomické" měření výkonnosti je dnes složitým systémem otázek, na které se autor pokouší odpovědět velice poctivě – to je v řadě vzájemných souvislostí a u vědomí hraničních vazeb zejména na řízení výkonnosti; tato rozhraní autor ve svých úvahách spíše výrazně překračuje, než aby je nechal bez vyjádření či komentáře. Tento fakt může překvapit příznivce „rychločtení" a čtenáře, kteří sahají po knize ve volných desetiminutovkách.

I odborníka, který již o měření výkonnosti něco ví, překvapí obsahová hutnost textu, jeho úspornost a provázanost. Tyto rysy jsou sice příjemné každému, kdo se chce o tématu dozvědět na co nejmenším počtu stránek co nejvíce, zároveň ale vyvolávají potřeby, kterým jsme nad čtením řady jiných knih odvykli: tuto knihu je třeba číst – nikoliv jí listovat –, text je třeba relativně intenzivně vnímat – což znamená odhánět myšlenky na vše ostatní – a nad textem je třeba přemýšlet – což je špatná zpráva pro všechny, kteří berou knihu jako uspávací prostředek, i pro ty, kteří se ztotožňují s rčením „myšlení bolí" a rozvíjejí ho ve smyslu „není důvod si působit bolest".

Nechci se pasovat do role myslitele, který se sice jemně, ale přesto zřetelně od těchto čtenářů distancuje; nebylo by to ode mne upřímné, a co víc, domnívám se, že sama naše podstata nám našeptává, že je krásnější žít s jednoznačnými než relativními pravdami a dobírat se významných efektů s co nejmenším úsilím. Navzdory tomu jsem si rukopis přečetl s ohromným pocitem obohacení, a pokud předchozí dva odstavce zněly tak, že chci autorovi odehnat čtenáře a vydavateli snížit objem prodeje, věřím, že se mi podaří přesvědčivě vyjádřit to podstatnější – a sice, že kniha stojí za přečtení.

To, co upoutá na první pohled, je formulační, jazyková a stylistická stránka; předmětem publikace nejsou jednoduché jevy a souvislosti, jsou však zpracovány nesmírně čtivým způsobem, který čtenářům dává možnost vniknout do problematiky měření výkonnosti až přitažlivým způsobem. Zejména tato „vlastnost" knihy působí nejen inspirativně, ale i v tom smyslu, že se do čtení a myšlení není třeba příliš nutit.

K této skutečnosti přispívá i řada příkladů; nejen těch takzvaně seriózních, ale rovněž těch, které dokumentují obecné tendence na srovnáních z jiných oblastí našeho snažení a na vzájemných analogiích, ale i nadsázkách a metaforách. Pokud je kniha zajímavá kaleidoskopem vztahů a protikladů, bylo pro mě jedním z významných rysů poznání, že i nad obsahově složitou knihou se lze usmívat, a dokonce také smát.

Pro knihu je pak příznačný i další z paradoxů – autor vychází při zpracování zvoleného tématu ze značného rozsahu literárních pramenů, jejichž šíře, variabilita přístupů a doba vzniku reflektují stavební kameny a vývoj dané problematiky. Přesto jde o dílo, které je myšlenkově velice originální. Názory a postoje všech, které autor knihy (budiž řečeno, že velice poctivě) cituje, netvoří jádro knihy; obrazně řečeno, „stojí u cesty", kterou zaměřil a vybudoval autor, aby mu pomohly doplňujícím či vylučujícím způsobem obhájit, proč cestu vede právě tímto směrem a proč využil ten který materiál.

Pozoruhodný je i způsob, jakým autor formuluje své vlastní úvahy i hodnotící komentáře a glosy k citovaným literárním zdrojům. Ty velice noblesně, zároveň však i velmi přesvědčivě umožňují rozpoznat, k jakým názorům se autor kloní (jde-li o rozdíly v názorech různých autorů na řešenou problematiku), respektive jaký názor zastává (jde-li o jeho vlastní závěry); jakkoli zřetelné je však autorovo stanovisko, je z textu knihy zřejmá i úcta k alternativnímu názoru. Tím, že se snaží hledat nové pravdy, vyvolá kniha nutně diskusi a odlišné názory; nikoliv však kontroverzi.

Významným obsahovým rysem publikace je skutečnost, že není disciplinárně zaměřena. Volím úmyslně tuto negativní charakteristiku, neboť interdisciplinární přístup – spojení často užívané (nadužívané?) – se dnes volí i pro výstupy, které se ve svém primárně disciplinárním pohledu na realitu zabývají i hraničními vazbami k jiným disciplinárně zaměřeným úhlům zkoumání. Není divu – odborné publikace píší dnes zejména vysokoškolští učitelé, a svět vysokých škol se svými vědecko-výzkumnými ambicemi a nesporným potenciálem, ale také se svou strukturou předmětů, oborů, kateder a relativně úzce specializovaných odborníků je světem disciplín.

Svět manažerů si však dnes klade spíše přímočařejší otázku „Jak řídit podnik?", aniž by se zabýval tím, která z disciplín ho vede správným směrem. Zřejmá tendence progresivních firem koncipovat systém řízení na bázi multidimenzionálního pohledu na podnikatelský proces vede ke stále silnější integraci všech aspektů jeho cílevědomého ovládání; strategického, taktického i operativního horizontu, výkonového, odpovědnostního, procesního, zákaznického a teritoriálního průřezu, organizační, plánovací, kontrolní, motivační i informační funkce a také jeho naturálně věcné a hodnotové podstaty. V knize nenajdete pojmy „interdisciplinarita", „integrita" či „multidimenzionalita", ve své podstatě je však využívá a zkoumá. A právě tento pohled je výchozím bodem dalšího z jejích paradoxů: vzájemná provázanost jednotlivých průřezů bude

jistě velice blízká tvůrčím manažerům, zoceleným praxí, a to přesto, že jazyk knihy není jazykem praktika a kniha není určena jen pro praxi.

Nejen praktici, ale i ostatní čtenáři jistě ocení primárně uživatelské zaměření knihy. Hlavně s ohledem na skutečnost, že předmětem našeho zájmu jsou informace – odraz reality, jehož nejdůležitějšími funkcemi jsou odstraňovat neurčitost a dát nám schopnost se kvalifikovaně rozhodovat v naší (mimo jiné i ekonomické) cestě životem – kniha nesmírně ctí zásadu, že ne každý náš poznatek musí být nutně informací a že žádný náš poznatek není univerzálně využitelnou informací, relevantní pro řešení jakékoliv rozhodovací úlohy. V tomto smyslu se odlišuje od jiných textů, které se intenzivně zabývají úvahami na téma „Jak...“, aniž by v nich byly dostatečně vyjasněny nutně předcházející otázky „Proč…“, „Pro koho…“ a „Pro řešení jakých rozhodovacích úloh…“.

V knize lze nalézt řadu dalších protikladů: čtenáře možná překvapí datum narození autora, ne zcela korespondující s vyzrálostí myšlenek a uceleností textu; ačkoliv se v ní nehovoří o krizi, je v ní řada myšlenek dokumentujících, jak neadekvátní způsoby měření a řízení výkonnosti přispěly k jejímu vzniku či prohloubení, ale také řada inspirací na téma „jak z krize ven“, dílo obsahuje i úvahy urgentní a naléhavé, které však nejsou formulovány ve smyslu „trubme na poplach“. Pro mě však bylo největším paradoxem zjištění, že – pokud se mi v poslední době spojuje čtení odborných textů se vzdálenými analogiemi – se mi při čtení této knihy do mysli vkradl již téměř zapomenutý pocit z písně Vladimíra Merty *Harmonie*. Nejen úvahou, že se k tomuto textu budu nucen vracet, abych ho plně pochopil (sám Merta nazývá své skladby písněmi pro x-tý poslech), ale zejména na bázi zjištění, že všechny výše uvedené protiklady mají svůj vnitřní obsah, strukturu a zejména cíl, k němuž ve vzájemné synergické harmonii spějí.

Autor knihy je nejen – jak uvádí ve své předmluvě – vysokoškolským učitelem, výzkumným pracovníkem a lektorem; ve své druhé profesi, zdánlivě těžko slučitelné s povoláním učitele účetnictví, je také pianistou. Zdá se mi, že právě paradox, který plyne ze spojení principů a zásad měření výkonnosti složitých ekonomických organismů a jejich hudebního souznění, dal vzniknout výjimečnému dílu…

Věřím, vážení čtenáři, že mi v tomto vzletném hodnocení dáte za pravdu.

V Praze 14. září 2009

Bohumil Král

Předmluva

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

když otevíráte tuto knihu, možná si říkáte, jestli toho o otázkách spojených s výkonností, s jejím řízením, měřením a vyhodnocováním už nebylo napsáno docela dost. A to přesto, že se jedná o tematiku velmi významnou pro každého, kdo se zajímá o vývoj a výsledky činnosti podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Věřte, že váš názor chápu, rozumím mu a vlastně ho spolu s vámi zastávám i já sám.

Proč tedy vůbec vzniká tato kniha? Zmapujeme-li knižní trh s publikacemi o výkonnosti, objevují se na něm – s trochou autorského zjednodušení řečeno – tituly, které můžeme roztřídit do tří typických skupin.

První skupinu představují „praktické příručky", které mají charakter jakéhosi manuálu nebo sbírky „osvědčených receptů", tedy jakýchsi návodů, jak postupovat v určitých manažerských situacích. Jejich přednosti jsou zřejmé – dobrá čtivost, snadná pochopitelnost, jednoduchá aplikovatelnost. Právě tyto přednosti ale určují i jejich omezení – jsou mnohdy příliš ploché na to, aby postihly celé spektrum faktorů ovlivňujících rozvoj podniku, příliš pohotové na to, aby na jejich základě mohla vzniknout manažerská vize toho, jak dlouhodobě usměrňovat a podněcovat podnik na jeho plavbě peřejnatými vodami trhu.

Do druhé skupiny publikací můžeme zařadit ty tituly, jež přibližují určitý konkrétní manažerský koncept, který autoři úspěšně realizovali ve své manažerské nebo poradenské činnosti. Tyto publikace jsou rozhodně velmi cenné – představují „živé" a obvykle i ucelené manažerské přístupy. Navíc se – zvláště u publikací z dílen profesionálních konzultantů – jedná o přístupy, které byly odzkoušené ve větším spektru podniků, což jejich realizátorům pomohlo vyladit počáteční slabé stránky těchto konceptů a dosáhnout určité míry zobecnění jejich myšlenek tak, aby byl daný koncept přenositelný i napříč různými odvětvími a typy podniků.

Na druhou stranu je potřeba si při jejich čtení (a úvahách o případné inspiraci pro naši vlastní činnost) uvědomit, že tato vyzkoušená a vyladěná manažerská nebo controllingová řešení znamenají pro autory know-how, nehmotné aktivum, které vytvořili, které jim přináší ekonomický prospěch, a které mají proto potřebu chválit i chránit. Dovolte mi na tomto místě krátkou – a pochopitelně subjektivní – úvahu nad otázkou, jaké to může přinášet důsledky.

Na začátku takové publikace je třeba vysvětlit, jak nosný a revoluční je nově představovaný koncept, což nutně vyvolává potřebu ukázat, jak problematické a zastaralé jsou ty koncepty, které jsou v současnosti populární (nebo při ostřejší rétorice: „se nám zdály ještě donedávna dostatečné"). Podobnost s budováním módních trendů například v oděvním průmyslu proto určitě není čistě náhodná, a to včetně „figle", že se po určité době některé předchozí trendy mohou opět „znovuobjevit". Samozřejmě doba do dalšího znovuobjevení musí být dostatečně dlouhá na to, aby takové šaty už většina zákazníků neměla v šatníku, protože musely uvolnit místo těm respektujícím modernější trend (pro přístupy k firemnímu řízení to platí analogicky).

Dále je třeba přesvědčit, nakolik je řešení představovaného konceptu ucelenější, efektivnější, cílenější, kvalitativně hodnotnější atp. (toto *laudatio* je možné obměnit či rozšířit podle vlastní

chuti), než jsou jiné koncepty, které se objevují na manažerském trhu současně s tím naším, a jsou proto vlastně konkurenční. A protože jsou tvůrci těchto publikací často opravdu mistry v oblasti marketingu a protože jejich výkonnost se měří objemem realizovaných prodejů jejich know-how, odvádějí při psaní publikací svoji práci opravdu dobře (stejně dobře jako řada obchodních zástupců při prodeji hrnců a pánví na zájezdech pro důchodce...).

Na obou těchto skutečnostech není v zásadě nic špatného. Je na zkušenosti a nadhledu čtenáře, aby posoudil, porovnal a samostatně se rozhodl, jakou inspiraci si odnese z kterého přístupu, místo toho, aby si nechal nasadit při prvním oslepení brýle mámení (důsledky pro podnik by asi byly závažnější než dvacet tisíc za neuváženě nakoupené hrnce...). Je bohužel pravda, že v časech těžkých, či dokonce krizových, o kterých v posledních letech mezi řadou (nejen) českých podniků „není nouze", je udržení si nadhledu a chladné hlavy nelehkým úkolem, jehož dosažení se však obvykle jen ještě více vzdaluje emocionálně laděnými, nekoncepčními rozhodnutími „sáhnout" po řešení, které dá naději, a tím na čas utlumí strach a obavy z budoucnosti.

Dalším, typicky marketingovým tahem autorů knih o konkrétních manažerských koncepcích je to, že publikace mají vlastně charakter jakési ochutnávky. Pokud tato ochutnávka naláká k bližšímu zájmu o daný koncept, čtenář zjistí, že realizace v podniku ve skutečnosti není možná bez najmutí firemního konzultanta nebo trenéra a bez zakoupení informačních a komunikačních technologií podporujících implementaci daného konceptu. Ani na této charakteristice publikací o konkrétních manažerských konceptech není nic špatného. Je jen vhodné si při rozjímání nad nimi uvědomit, že jsou vlastně velmi výpravným marketingovým materiálem svých autorů nebo firem, se kterými tito autoři spolupracují.

Třetí skupinou titulů z oblasti výkonnosti, které můžeme najít na knižním trhu, jsou učebnice pro vysoké školy a různé další vzdělávací instituce „školního" i profesního vzdělávání. I tyto publikace mají celou řadu výhod. Jejich text je většinou velmi pěkně utříděný a metodický (vždyť jejich autoři tyto učebnice obvykle také využívají při své výuce, a mohou proto využít bezprostřední zpětnou vazbu od svých studentů a kolegů) a navíc doprovázený řadou ilustrativních příkladů a úkolů k procvičení. Na druhou stranu bývají často učebnice „šity na míru" potřebám kurzů v konkrétních studijních programech určitých typů škol. Z toho důvodu volba témat, hloubka jejich zpracování a řešení vazeb na ostatní oblasti nemusí „mimoškolním" čtenářům plně vyhovovat.

Publikace, kterou jste právě otevřeli, nepatří prvoplánově ani do jedné z těchto tří skupin. Její autor – vysokoškolský učitel, výzkumný pracovník a lektor – se věnuje sledování vývoje v oblasti měření výkonnosti již více než deset let. Tato kniha proto mapuje a shrnuje ty koncepty a metody, jež nejvýznamněji ovlivnily přístup k výkonnosti a způsobům jejího měření v posledních desetiletích a jejichž myšlenky se staly součástí toho, co by bylo možné označit jako „myšlenkovou bázi" v oblasti měření výkonnosti.

Měření výkonnosti je téma, které bychom mohli popsat dvojicí – na první pohled vzájemně si odporujících – přívlastků: tradiční a moderní. Uvědomme si, že i když měření výkonnosti nebylo a u mnoha odborníků ani v současné době není považováno za samostatnou disciplínu, jeho příběh a osudy jsou dobře čitelné v historii i současnosti celé řady oborů zabývajících se (jednoduše řečeno) získáváním a komunikací informací, jako jsou finanční výkaznictví, finanční analýza, manažerské účetnictví, controlling, oceňování podniku, oceňování majetku a závazků, i jejich využitím, jako jsou finanční řízení, řízení výkonnosti, plánování a rozhodování, manažerské řídicí systémy atp.

Nicméně přehled toho nejlepšího, co bylo v oblasti měření výkonnosti v různých oblastech a disciplínách vymyšleno, by neměl být hlavním záměrem publikace. Měl by spíše sloužit jako východisko k úvahám či možná ještě lépe řečeno esejům nad koncepčními otázkami spojenými

s měřením výkonnosti. Publikace proto nenabízí pohotové odpovědi, které by okamžitě navedly manažera k řešení otázek typu „Co mám teď dělat, abych zlepšil naši výkonnost?“. Dává si spíše za cíl vytvořit prostor k zamyšlení nad tím, jakým způsobem uvažujeme o výkonnosti jako citlivém fenoménu spojeném s podnikovou činností, který se mimo jiné snažíme měřit, posuzovat a vyhodnocovat.

Víra v to, že „výkonnost existuje“, že se jí můžeme přiblížit, že můžeme konat v souladu s vírou v její moc, sílu a rozvoj, a že díky tomu může dojít k jejímu „zjevení“ v měřítkách výkonnosti, ovlivňuje – u někoho s horlivým zápalem, u jiného s určitou laxností – jednání většiny z nás. Jaká je naše motivace k zájmu o výkonnost, proč toužíme po tom, aby „se nám zjevila“, jak dlouho máme být při čekání na ni trpěliví, jakým způsobem máme její projevy sledovat, jak je máme interpretovat a jak rozhodovat na základě toho o našich dalších krocích; to jsou – v obrazném vyjádření – některé ze základních otázek, u kterých by vám tato kniha mohla pomoci při hledání odpovědí.

Komu je tedy publikace určena? Stručně řečeno všem, kteří si uvedené otázky pokládají nebo kteří je považují za významné, ať už jsou to ti, kteří informace o výkonnosti podniku využívají při svém rozhodování (tj. zejména investoři, kteří firmě poskytují kapitál, a manažeři na všech úrovních podnikové hierarchie), ti, kteří jsou odpovědní za přípravu a prezentaci těchto informací (tj. především finanční ředitelé, controlleři a účetní), nebo ti, kteří se na výkon těchto činností během svého studia připravují (tj. zejména studenti univerzit, vysokých a manažerských škol).

Pokud budete mít, vážení a odvážní čtenáři, po přečtení knihy pocit, že jste se „něco nového“ o výkonnosti a jejím měření dozvěděli, je to dobrá zpráva. Pokud budete mít pocit, že jste se při čtení neudrželi a publikace ve vás vzbudila potřebu se nad jejím obsahem zamyslet, bude to výborná zpráva pro autora a pevně věřím, že i pro vás. Nové znalosti nás sice rozvíjejí, vlastní přemýšlení ale našemu rozvoji „dává křídla“.

Příjemné počtení přeje a na vaše reakce (například na e-mailové adrese wagner@vse.cz) se těší

Jaroslav Wagner, Milovice nad Labem, červenec 2009

P. S.: Děkuji všem, kteří inspirací přispěli ke vzniku a podobě této knihy a jejichž námětů a postřehů se velmi vážím. Zvláštní poděkování patří mé manželce Zuzaně za její nekvantifikovatelnou trpělivost, díky níž mohla tato kniha vzniknout.

1 K pojetí výkonnosti

1.1 Co znamená „výkonnost“

1.1.1 Definice výkonnosti

Výkonnost představuje pojem, který jsme si zvykli používat poměrně běžně v každodenním jazyce bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Je zajímavé si povšimnout, že čím častěji určitý pojem – mnohdy v různorodých souvislostech – používáme, tím více se stává přirozenou součástí našich očekávání, že i naši partneři, s nimiž při společné komunikaci tento pojem používáme, vědí, co je vlastně jeho obsahem, a rozumějí, co jím chceme vyjádřit.

Významová podstata užívaného pojmu nám přitom může při „společné“ komunikaci docela snadno uniknout. Pokud taková situace nastane, je to v lepším případě škoda a naše komunikace se zdržuje nutností si takový pojem ještě jednou vysvětlit, v horším případě znamená takové neporozumění významné omezení smysluplnosti naší komunikace a v důsledku toho i racionality společné činnosti.

Protože se pojem výkonnost používá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku, můžeme na otázku, **co znamená výkonnost**, najít celou řadu odpovědí. V obecném pojetí – a velmi zhuštěně vyjádřeno – **výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti**. **Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály**.

1.1.2 Pojetí výkonnosti u vlaštovek a manažerů

Takovéto vymezení výkonnosti je využitelné v podstatě pro každý živý organismus. Můžeme například popsat výkonnost páru vlaštovek stavějících hnízdo srovnáním s výkonností jiného (referenčního) páru vlaštovek, přičemž kritériem pro interpretaci můžeme stanovit třeba počet přeživších mláďat. Už na tomto „vlaštovčím“ příkladě se ukazují první fundamentální **principy spojené s pojetím výkonnosti**.

Cílovost aneb Dělat správně to správné

Předpokládám, že na otázku, podle čeho máme popsat a interpretovat výkonnost vlaštovek, většina z nás odpoví, že počet mláďat, která přežijí a budou schopna odletět na zimu do teplých