

Dynamický scorecard INFA¹

Inka Neumaierová² – Ivan Neumaier³

Pro současnou dobu je charakteristická globalizace. Základním předpokladem pro ni se stala bazická inovace v informačních technologiích, která umožnila kvalitativní změnu komunikace. Zvýšila se propojenost subsystémů a systémů. Nebývale nabyly na důležitosti vztahy. Vznikly nové podmínky pro podnikání. V rámci výzkumného projektu byl vyvinut dynamický scorecard INFA – nástroj pro měření a řízení výkonnosti podniku, který vyhovuje požadavkům současnosti. Cílem příspěvku je přiblížit čtenářům podstatu tohoto nástroje.

Cesta k získání konkurenční výhody

Každý podnik usiluje o získání a udržení konkurenční výhody. Právě konkurenční výhoda umožňuje dosažení ekonomického zisku. K udržení konkurenční výhody podniku vedou především tři skutečnosti – vliv, převaha a schopnosti:

- **Vliv**, díky kterému je podnik schopen určovat, nebo podstatným způsobem zasahovat do „pravidel hry“, vyplývá z jeho dominantního monopolního postavení.
- Technologickou **převahu** (náskok v technologiích a patentech) podnik získává díky inovacím.
- **Schopnost** řídit podnik lépe než ostatní vyplývá ze správnějšího rozhodování managementu. Jedná se o rozhodování ohledně alokace zdrojů a kapitálu (kdy a na co bude vynaložen kapitál, jakým způsobem budou využity zdroje).

Tyto tři skutečnosti nejsou na sobě nezávislé. Díky schopnosti a převaze je získán vliv. Zásadní podmínkou úspěchu je inovace. Schopnost podnik řídit tak, aby docházelo k realizaci nových řešení a vynálezů do komerčního využití je cestou k získání technologické převahy. Je to cesta nejenom finančně náročná, která vyžaduje změnu strojů a materiálů, ale vyžaduje také změnu řídicích systémů. Pokud však podnik dokáže získat technologickou převahu, násobí se jeho vliv.

Kapitál, zdroje a řídicí systém pro jejich využití měl, má a bude mít vždy prioritní vliv.

1 Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Měření a řízení výkonnosti podniků v globální ekonomice* registrovaného u Grantové agentury České republiky pod evidenčním číslem 402/02/1270.

2 Doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc. – docentka; Katedra podnikové ekonomiky, Fakulta podnikohospodářská, VŠE Praha, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, tel. 224 095 370, e-mail neumaier@vse.cz

3 Ing. Ivan Neumaier – finanční a ekonomický poradce, Firma Ivan Neumaier, Werichova 949, 152 00 Praha 5, tel. 251 812 292, e-mail neumaier@volny.cz

Jak v současné etapě „znalostí“, tak i v budoucí etapě „péče o člověka“ jde o investice do driverů ekonomického růstu. Kapitál je hybatelem pro uvolnění znalostí a jejich využití. Budoucí vývoj záleží na rozhodování o alokaci zdrojů (kapitálu). Pro cílený výběr – ve správný čas vynaložit kapitál správným způsobem – je nutný svazek praxe a teorie, firem a universit. Seskupení podnikatelů a vědců resp. zástupců akademických kruhů umožňuje lépe nacházet odpověď na zásadní otázky typu: Co profiluje budoucnost? Co jsou drivery vývoje, strategické proměnné, které determinují vývoj a jaké jsou jejich vztahy?

Bazická inovace v informačních technologiích přináší nové možnosti efektivnějšího ukládání a využívání dat ⁴:

- Počítače, které umožní rozsáhlé simulace a výpočetní sítě, které využívají počítačů připojených k internetu a umožňují vyhledávání dat.
- Prediktivní modely. Počítačové modely simulující fungování systémů jako celku. Testování a pokusy prostřednictvím modelů.
- Miniaturizovaná sledovací zařízení, mobilní telekomunikace a bezdrátové technologie umožňují přenášení a shromažďování dat, monitorování stavu.
- Rádiové identifikační štítky umožňující identifikaci objektů v průběhu výroby a distribuce. Umožní to urychlit a zlepšit výrobní procesy. Pomůže připravit se na výrobu většího počtu složitějších produktů vyráběných v menším množství.
- Sofistikované úložné servery, virtuální úložné sítě a systémy pro správu.
- Technologie pro analýzu procesů umožňující monitorování výrobních procesů v reálném čase. Zvýší se tím kontrola kvality a nebude nutné likvidovat zboží nevyhovující normám.
- Data mining. Prohledávání internetu, rychlé a efektivní získávání informací z obrovských objemů dat. Identifikace trendů.

Tyto technologie ovlivní všechny obory podnikání. Zlepšují řízení nejdokonalejších nástrojů pro tvorbu bohatství lidstva – podniků. Podniky jsou producenty pokroku. Směřují vývoj. Podle čeho se chovají podniky a nadpodniková uskupení? Strategickými proměnnými rozhodujícími o budoucím vývoji jsou ekonomické parametry. To jsou drivery alokace zdrojů. V čase dochází k posunu hodnot. Na základě toho se mění ekonomické parametry – ceny vstupů a výstupů a v důsledku toho výhodnost investic. To je příčinou změny alokace zdrojů. Kritérium pro vyhodnocení investic se nemění. Podnik zainvestuje tehdy, pokud pro něj bude investice nástrojem pro získání konkurenční výhody. Prostřednictvím konkurenční výhody dokáže podnik dosáhnout vyššího zhodnocení kapitálu a vložených zdrojů, než je při dané úrovni rizika obvyklé.

Pokud jde o změnu hodnot, lidé si např. stále více uvědomují cenu svého zdraví, cenu životního prostředí atd. Cena neobnovitelných zdrojů bude zákonitě závratně růst. Vlastní-

4 Trendům byla věnována konference *Economia „Svět v roce 2050“*, Praha 24. 2. 2005.

ci těchto zdrojů budou v monopolním postavení. A tato skutečnost je, jak bylo již výše řečeno, zdrojem konkurenční výhody.

Na čem je závislé chování podniku? Ve hře je řada zájmů – každý stakeholder si sleduje své cíle, má své ekonomické parametry a svůj hodnotový systém. Podnik je koalici stakeholderů. Vzájemným ovlivňováním stakeholderů dochází k naplňování jejich cílů a cíle podniku, který je vyjádřením zájmu jeho vlastníků (shareholders). Pokud některý ze stakeholderů nebude mít naplněn svůj cíl, je ohrožena podniková koalice.

Cílem podniku je růst jeho hodnoty. Pro řízení hodnoty podniku je třeba postihnout základní faktory, které ji ovlivňují a jejich vztahy. Neexistují dva světy – ekonomický a věcný. Tyto světy jsou propojeny – věcné procesy mají své finanční vyjádření. Hybatelem věcných procesů je jejich finanční vyjádření. Proto lze mentální (ideový) model podniku postavit na finančních proměnných. Jsou zrcadlem toho, co se v podniku odehrává.

Vzhledem k tomu, že fungování podniku ovlivňuje chování jednotlivých stakeholderů, je třeba znát a řídit vztahy mezi nimi. V současné době dostávají tyto vztahy v důsledku technologického pokroku nový rozměr. On-line propojení mění komunikaci mezi podnikem a zákazníky, podnikem a věřiteli, podnikem a dodavateli, podnikem a konkurenty. Vzniká možnost, ale i nutnost rychlejší reakce, rychlejší odezvy. To ovlivňuje rozhodování.

Vyvstává nutnost systémově dynamického pohledu na podnik, prostřednictvím kterého je možné znázornit důsledky vztahů pro výkonnost podniku. Simulace důsledků vztahů prvků podnikového systému a podniku a okolí je výraznou podporou pro rozhodování manažerů.

Výrazem řízení vztahů je např. vznik sítí podniků.

System měření a řízení výkonnosti podniku

Za hlavního hybatele dosažení konkurenční výhody jsme označili schopnost rozhodovat. Podívejme se na jeden z nástrojů pro podporu rozhodování.

Integrovaný pohled na finanční výkonnost a riziko aneb INFA

Při řízení podniku není možné vyhodnocovat zvlášť výnosnost a riziko. Každý strategický scénář je zatížen určitou mírou rizika. Výnosnost a riziko je třeba posuzovat jako jeden celek. Indikátorem, který toto umožňuje je ekonomický zisk. Přesto, že je ekonomický zisk (economic value added) absolutním ukazatelem – ukazuje o kolik korun vydělal podnik více oproti částce požadované pro danou úroveň rizika – jde o měřítko zrcadlící míru zhodnocení kapitálu. Pokud je ekonomický zisk kladný je jasné, že podnik musel dosáhnout vyšší úroveň výnosnosti kapitálu, než je odpovídající vzhledem k podstoupenému riziku (hodnota tohoto rozdílu se nazývá spread a můžeme ho také alternativně definovat jako ekonomický zisk na jednu korunu vloženého kapitálu). Ekonomický zisk je nejkomplexnějším ukazatelem výkonnosti podniku. Je to však ukazatel roční tzn. krátkodobé výkonnosti podniku. Ve skutečnosti je nejdůležitější tok ekonomických zisků v čase, tzn. **čistá současná hodnota**. Je to v korunách vyjádřená částka, kterou podnik vyprodukoval

navíc oproti tomu, co do něj bylo zainvestováno (proto čistá hodnota) a to při zohlednění úrovně rizika a časové hodnoty peněz (proto současná hodnota). Řídit podnik znamená maximalizovat velikost čisté současné hodnoty. Pro měření a řízení vzniku čisté současné hodnoty jsme vyvinuli nástroj s pracovním označením INFA.

INFA se zaměřuje na čtyři základní faktory, ovlivňující dlouhodobou výkonnost firmy (čistou současnou hodnotu):

1. Výnosnost vlastního kapitálu ROE,
2. Alternativní náklad na vlastní kapitál r_e ,
3. Vlastní kapitál VK,
4. Čistá současná hodnota růstových příležitostí PVGO.

Analýza je vedena od pohledu na tyto základní faktory souhrnné povahy směrem k faktorům, které jsou příčinou jejich pohybu (viz obr. 1). To umožňuje pohlédnout na celkové chování podniku a vysvětlit ho. Přitom nejde jenom o vnořování do stále většího detailu pohledu. Jde o pohled na faktory, mapující důsledky rozhodování manažerů a aktivit vedoucích k ovlivnění výkonnosti podniku.

Hodnotu prvních dvou faktorů vysvětluje prostřednictvím způsobu tvorby a dělení podnikového výstupu a dosahované finanční stability podniku. Tyto dvě veličiny reprezentují intenzivní rozměr podnikání. Rozdíl jejich hodnot ukazuje nakolik je podnik schopen zhodnotit vlastní kapitál při zohlednění podstoupeného rizika. Třetí faktor – velikost v podniku vázaného vlastního kapitálu – představuje extenzivní rozměr podnikání. První tři faktory dávají obraz ohledně současné výkonnosti podniku a vysvětlují ji. Čtvrtý faktor se týká předpokládané budoucí výkonnosti podniku. Vyčísluje čistou současnou hodnotu růstových příležitostí podniku.

Pokud jde o intenzivní rozměr podnikání, problém podniku může spočívat ve třech skutečnostech:

1. podnik neumí tvořit výstup, jaký by měl (špatně řídí aktiva),
2. podnik neumí dobře rozdělit to, co vytvořil (špatně řídí pasiva),
3. podnik má problémy s hrazením svých závazků, tzn. s likviditou (podnik se nachází v nerovnovážném stavu, protože špatně řídí vztah aktiv a pasiv).

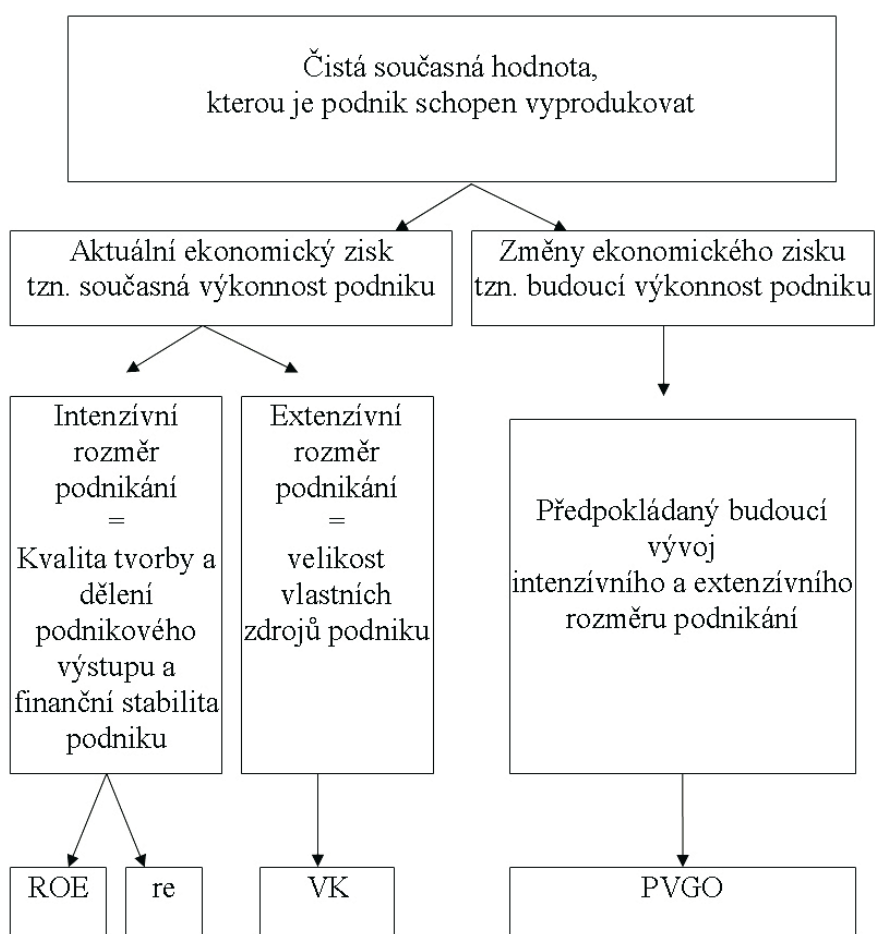
Právě v transparentnosti tohoto pohledu – určení toho v čem spočívá hlavní příčina problémů podniku – tví originalita a jedinečnost modelu INFA. Vrcholoví manažeři podniku dostanou základní informaci v jaké oblasti mají učinit krok a jakou míru rizika řešení přináší. Nedílnou součástí modelu je trendová analýza a srovnání se situací v oboru podnikání resp. benchmarking.

INFA je odpovědí na spory, které řeší problém, zda je správná otázka „V čím zájmu řídit firmu?“, jejíž základ je ve způsobu rozdělování výsledků firmy, nebo otázky na způsob vytváření výsledků firmy typu: „Jaké je správné vedení podniku?“.

Správné jsou obě otázky jako jeden celek. Pokud chceme zvýšit participaci vlastníka na výsledcích podniku, nestačí se zabývat jenom změnou dělení toho, co je podnik schopen vyprodukovat, ale především změnou velikosti tohoto podnikového výstupu. Dělit je totiž

možné pouze to, co podnik vytvoří. Otázka dělení toho, co podnik vyprodukuje však nemůže být při řízení podniku vynechána nebo dávana „stranou“. Podnikatel nemůže být spokojen, pokud podnik sice vytvoří veliký výstup, ale on z něho nedostane při jeho dělení téměř nic. Stejně tak nemůže být spokojen ani se situací, kdy sice dostane téměř všechno, ale z téměř ničeho, protože podnikový výstup byl velice slabý. Otázku tvorby a dělení výstupu podniku nelze od sebe odtrhnout. INFA je výrazným přínosem pro řízení podniku právě proto, že propojuje pohled na vznik a dělení výsledků firmy. A to z hlediska výnosnosti i z hlediska rizika. To je na ní nové a originální. Rozhodující je skutečnost, že správné řízení podniku se musí zakládat na propojení těchto pohledů.

Obr. 1: Základní faktory ovlivňující dlouhodobou výkonnost podniku



INFA vykazuje – tak jako všechny nástroje – vývoj. První důvod vývoje je dán zkušenostmi z podnikových aplikací. Týká se to úpravy promítnutí vlivu kapitálové struktury v INFA. Druhým determinantem vývoje INFA je změna podnikatelského prostředí v souvislosti s globalizací. Stalo se nutností, aby INFA získala další vlastnosti, které jsou pro řízení podniku potřeba. Přiblížíme, jakým směrem se INFA změnila na dynamický scorecard INFA. Základní podoba INFA dostala nové vlastnosti ve dvou směrech. Prvním směrem

je prohloubení pohledu na finanční výkonnost směrem k hybatelům jejího vývoje. Jedná se o nefinanční indikátory, jejichž monitorování umožňuje pohled na skóre připravenosti podniku pro budoucí finanční výkonnost a s tím související zohlednění vztahů finančních a nefinančních ukazatelů. Druhým směrem je zohlednění systémově dynamického pohledu na podnik, jehož nutnost vyplývá z rostoucí důležitosti vazeb podniku a jeho okolí.

Promítnutí vlivu kapitálové struktury v INFA

Položme si následující otázku: Může podnik měnit velikost svého výstupu způsobem jeho dělení? Jinými slovy – je možné tím, že budeme výstup podniku jinak dělit, změnit jeho velikost?

Nabízí se jednoznačná záporná odpověď – velikost koláče nelze měnit stylem jeho porcování.

Tato odpověď znamená, že kapitálová struktura (která je faktorem, který rozhoduje o způsobu dělení výstupu podniku) neovlivňuje velikost podnikového výstupu.

Je třeba si uvědomit, že při hledání odpovědi na výše položenou otázku je důležité, jakým způsobem bude výstup podniku definován. Charakteristiky podnikového výstupu lze rozdělit z hlediska jejich závislosti na způsobu dělení do dvou skupin – závislé a nezávislé. Do první skupiny patří např. čistý zisk nebo zisk před zdaněním. Z definice čistého zisku vyplývá, že jeho výše je ovlivněna kapitálovou strukturou a daňovou zátěží. Promítá se sem vliv úrokového a daňového štítu. Nákladové úroky jako cena cizího kapitálu zvyšují náklady (pokud se podnik nenachází v období, kdy zvyšují hodnotu investice) a snižují zisk před zdaněním a vyšší daňové povinnosti. Konečná výše čistého zisku je tímto determinována.

Do druhé skupiny patří např. zisk před úroky a zdaněním (EBIT). Jeho velikost se odvíjí od rozhodnutí manažerů v provozní oblasti podniku. Do této skupiny charakteristik patří i ekonomický zisk (economic value added). Ekonomický zisk je rozdílem skutečného podnikového a alternativního riziku odpovídajícího výstupu, ať už je počítán na bázi vlastního nebo celkového kapitálu. Pro tuto skupinu platí záporná odpověď na výše položenou otázku.

Důsledkem výše řečeného je, kapitálová struktura sice ovlivňuje míru výnosnosti vlastního kapitálu (ROE), neovlivňuje však míru výnosnosti celkového kapitálu (která je počítána z EBIT).

Podobné platí pro výnosnost požadovanou vzhledem k dané úrovni rizika, která je ztělesněna sazbou tzv. alternativního nákladu na kapitál a slouží jako míra rizika. Velikost celkového průměrného nákladu na kapitál (WACC) se odvíjí od alternativních nákladů výrobních faktorů. Pokud se na výši celkového nákladu na kapitál podíváme pohledem jeho nositelů – tzn. poskytovatelů kapitálu, dostaneme pohled na způsob, jakým na něm participují vlastníci a věřitelé. Jejich participace je různá nejenom podle velikosti vloženého kapitálu, ale také podle míry podstoupeného rizika – majitelé podstupují větší riziko než věřitelé (alternativní náklad vlastního kapitálu je vyšší než alternativní náklad cizího kapitálu *rd*). Změnou těchto dvou proměnných (velikosti sazby alternativních nákladů na kapitál a velikosti v podniku vázaného kapitálu) se mění participace poskytovatelů kapitálu

na WACC. Nemění se tím však velikost WACC. Příčina pohybu WACC je na straně zdrojů rizika, tzn. vzniku rizika, nikoli na straně jeho dělení.

Víme již, že výnosnost vlastního kapitálu a alternativní náklad vlastního kapitálu je závislý na kapitálové struktuře. Totéž platí pro jejich rozdíl tzn. spread. Ekonomický zisk, který je součinem spreadu a vlastního kapitálu, však již na kapitálové struktuře závislý není. Působení kapitálové struktury prostřednictvím těchto dvou činitelů se na úrovni ekonomického zisku vyruší, takže ekonomický zisk je na kapitálové struktuře nezávislý. V případě vysvětlení meziročního vývoje ekonomického zisku prostřednictvím modelu INFA by se, pokud bychom sečetli působení vývoje indikátorů kapitálové struktury prostřednictvím změny spreadu a prostřednictvím změny výše vlastního kapitálu, vyskytoval jejich nulový vliv na vývoj ekonomického zisku. V dlouhodobém časovém horizontu však kapitálová struktura působí – ovlivňuje čistou současnou hodnotu a to prostřednictvím výše rizika spojeného s dosahováním toku ekonomických zisků.

Zmíníme ještě další indikátor, který patří (kromě kapitálové struktury) do skupiny ukazatelů charakterizujících dělení podnikového výstupu. Jedná se o daňové zatížení. Jde o skutečné, reálné daňové zatížení daného podniku reprezentované podílem podnikového čistého zisku a zisku před zdaněním. Vliv daňového zatížení se promítne v modelu INFA do výnosnosti vlastního kapitálu a alternativního nákladu vlastního kapitálu, ale na úrovni spreadu dojde k vzájemnému vyrušení těchto vlivů, takže spread není na daňovém zatížení závislý.

Výše řečené dovoluje uvědomit si, které veličiny mají souvislost s kapitálovou strukturou a které nikoli. V této souvislosti se nabízí otázka, co rozhoduje o **optimálním nastavení kapitálové struktury**, resp. kdy může vlastník hovořit o tom, že jeho kapitálová struktura je optimální. Pokusme se navázat na naše dřívější myšlenky a úvahy (Neumaier, Neumaierová, 2002). První rozhodnutí se týká nutnosti zadlužit se. Pokud má podnikatel dostatečnou výši vlastního kapitálu na realizaci podnikatelského záměru a jiná investiční příležitost mu neslibuje při dané úrovni rizika lepší zhodnocení jeho kapitálu, pak není vhodné se zadlužovat. Pokud to není tento případ, je nutné posoudit nejprve přípustnost zadlužovat se. K zodpovězení otázky zda se zadlužovat poslouží otestování podmínkou, která posuzuje, zda podnik disponuje dostatečně vysokou produkční silou (výnosností aktiv) vzhledem k ceně dluhu (podrobněji Neumaier, Neumaierová, 2002). Při kladné odpovědi na tuto otázku je třeba zabývat se otázkou, jak hodně se zadlužit. Je potřeba usuzovat na základě toho, jak se bude vyvíjet spread. Spread bude maximální při takové úrovni zadlužení, které vyvolá situaci, při které se bude rovnat marginální ROE (výnosnost vlastního kapitálu) marginálnímu re (alternativnímu nákladu na vlastní kapitál).

Hybatelé finanční výkonnosti aneb scorecard

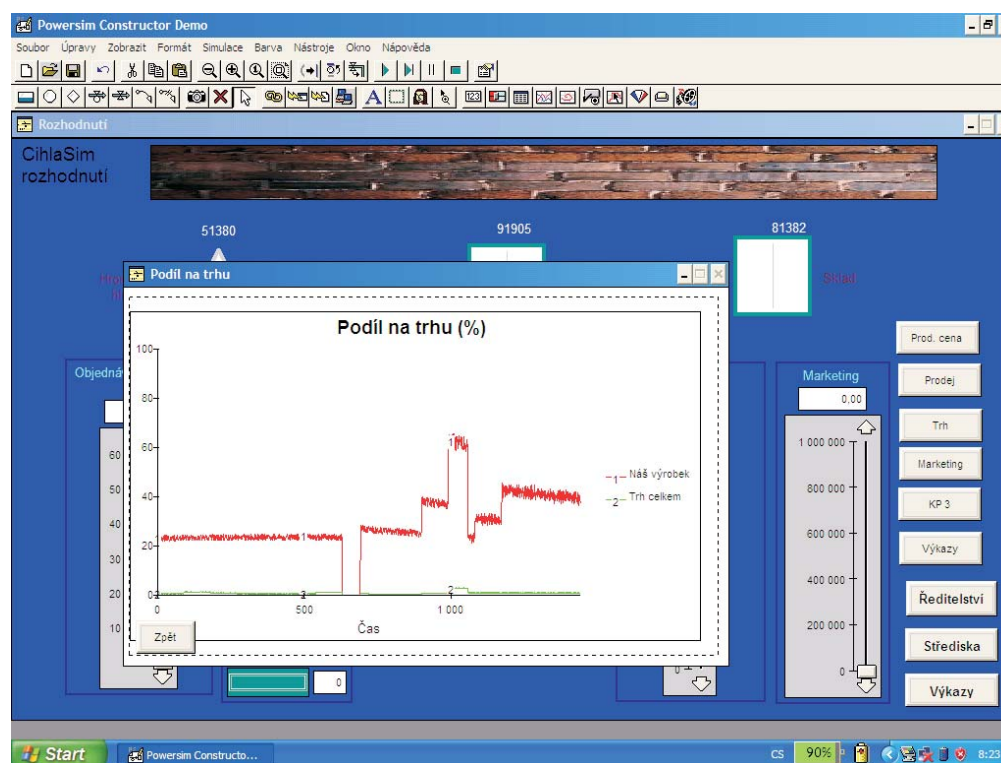
Pro výkonnost podniku je strategickou prioritou řízení jeho růstových příležitostí. Pro uchopení růstových příležitostí je třeba znát hybatele finanční výkonnosti podniku.

Je nutné monitorování nefinančních faktorů výkonnosti, protože jediné prostřednictvím toho je možné mít pod kontrolou kroky a akce, které podnik učinil pro budoucí finanční výkonnost. Vznikne pohled na **skóre** (odtud **scorecard** jako pohled na skóre) ohledně šance na dosažení vysokého finančního výkonu podniku v budoucnosti. Jde o pohled na to,

jak má podnik rozehranou situaci pro dosažení růstu hodnoty podniku. Řízení výkonnosti podniku v dlouhodobém časovém rámci se bez tohoto komplexního pohledu neobejde.

V případě výukového manažerského simulátoru, který vznikl v rámci našeho výzkumného projektu, je nejvýraznějším nefinančním indikátorem podíl podniku na trhu (viz obr. 2). Je možné pozorovat souvislost vývoje podílu na trhu a toku ekonomických zisků.

Obr. 2: Vývoj podílu na trhu



Zdroj: literatura 6

Příčiny chování podniku aneb systémová dynamika

Systémová dynamika umožňuje vyjádřit komplexitu (složitost) podnikového systému. Cestou ke zvládnutí (redukci) komplexity je algoritmické stlačení. Je to podmínka pro konstrukci manažerského simulátoru. Rozhodující pro jeho praktickou využitelnost je stupeň a provedení algoritmické stlačitelnosti. Mentální (ideový) model podniku, který je těžištěm simulátoru musí vystihnout podstatu podnikového systému a poskytovat výsledky blízké realitě.

Při řízení podniku je po té, co je nalezena odchylka od žádoucího chování podniku třeba učinit rozhodnutí, které tuto skutečnost napraví. Přitom je třeba hledat příčinu daného chování a rozlišit podstatu problému od jeho projevu (jevové stránky). Řešit je třeba podstatu problému. V souvislosti s tím je nutné brát v úvahu, že naše rozhodnutí vyvolá reakci, která kromě hlavních účinků, o které nám šlo, přináší také řadu doprovodných účinků, se kterými je třeba počítat. Ve skutečnosti nejde o lineární závislost (ať už přímou, nebo nepřímou úměru) – čím víc bude manažer „tlačit na pilu“, tím to bude lepší. Podnik je složitý sociální systém, jehož chování je závislé na chování lidí. Lidé se chovají jinak než stroje. Nelze je jednoduše naprogramovat.

K poznávání a řízení reality je stále vhodnější použít systémově dynamický přístup. Poskytuje celistvý pohled na zkoumaný systém, postihuje jeho strukturu s důrazem na vztahy jeho prvků a jeho vztahy s okolím. Struktura systému, tzn. prvky, jejich uspořádání a interakce, určuje chování systému. Změna chování je důsledkem změn vztahů. Každá interakce má svou **zpětnou vazbu** v čase. Vyvolává reakci. Reakce způsobuje změnu. Změnami se systém vyvíjí.

Pohled na tvorbu hodnoty podnikem založený na systémově dynamickém přístupu je důležitý zejména pro správné pochopení a řízení vztahu subsystémů a systému (vztah podnikových organizačních jednotek a podniku, vztah podniku a nadpodnikových uskupení), dále pak také pro pohled na vztah lokálních a globálních optim.

V našem výukovém manažerském simulátoru je výrazem dynamiky vzájemná interakce podniku a trhu. Je možné sledovat souvislost mezi cenovou politikou podniku a podílem na trhu.

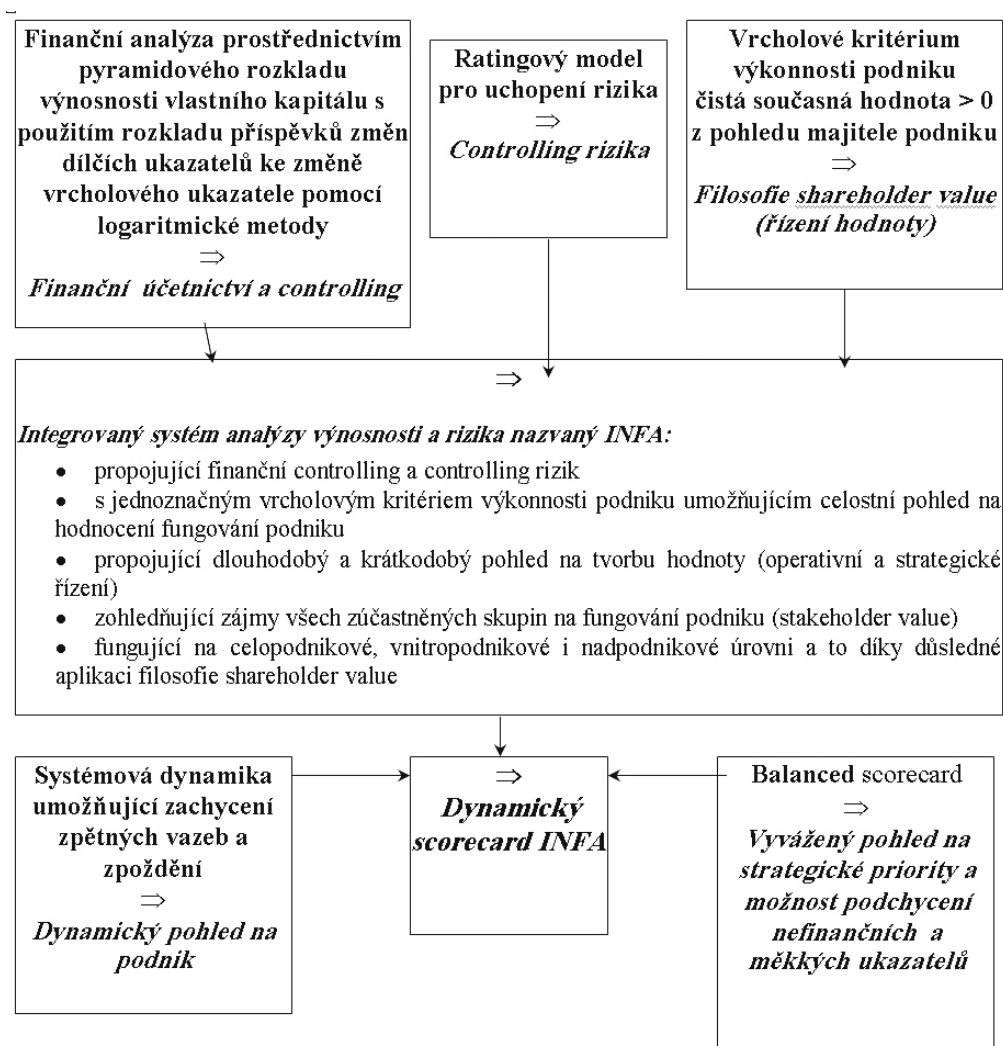
Dynamický scorecard INFA

Profilace systému měření a řízení výkonnosti podniku musí vyhovovat požadavkům současné doby. Metodu INFA, která je součástí dynamického modelu podniku (strategického manažerského simulátoru) a nezahrnuje pouze finanční ukazatele výkonnosti, nýbrž i jejich hybatele, a to takové, které mají strategickou důležitost, na tyto požadavky reaguje. Dynamický scorecard INFA přehledně znázorňuje obrázek 3.

Schéma dynamického scorecardu INFA na obrázku chce naznačit, že pro měření a řízení výkonnosti podniku musí být jasné vrcholové kritérium a je důležité, aby existoval systém vhodných měřítek jeho naplňování. Manažer musí znát významnost měřítek (ukazatelů) a jejich vazby. Musí řídit výnosnost a s tím spojené riziko jako jeden celek. K tomu nemůže využívat pouze finanční ukazatele, které jsou výrazem výsledného chování podniku. Pozor, hovoříme o výsledném chování, nikoli pouze o chování podniku v minulosti – i plán do budoucna musí mít finanční podobu. Aby se změnily finanční ukazatelé, je třeba měřit a řídit všechny stěžejní faktory, které to způsobují. Za tímto účelem je třeba znát vazby nefinančních a finančních ukazatelů. Manažer nesmí zapomínat také na to, že každá akce vzbudí odpověď a ta nemusí nastat okamžitě, ale až s určitým zpožděním. Simulátor ho v tomto ohledu podporuje, protože dává nahlédnout na důsledky jeho rozhodování. Schopnost dynamického pohledu na podnik, tzn. odhad jaká reakce a kdy přijde patří k důležitým dovednostem manažera.

Je třeba upozornit, že přestože rámec analýzy výnosnosti a rizika INFA je obecně použitelný, neexistuje obecně použitelný dynamický scorecard INFA, protože hybatelé finančních výsledků jsou podnik od podniku různé a závisí na jeho strategii. Je to nástroj umožňující vyhodnocení finanční situace podniku ve vazbě na vliv okolí a zvolenou strategii podniku. Jsou zde propojeny finanční výsledky podniku se strategickými prioritami podniku a s interakcí podniku a okolí.

Obr. 3: Dynamický scorecard INFA



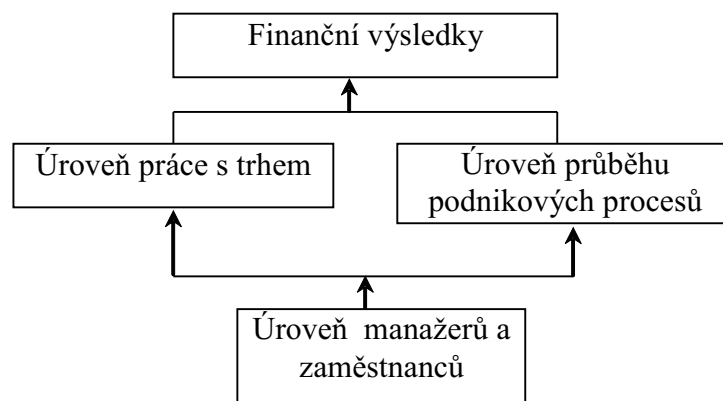
Strategie podniku je souborem hypotéz o způsobu dosažení konkurenční výhody. Dynamický scorecard INFA umožňuje strategii nasimulovat a vyhodnotit. Znázorňuje cestu vzniku dlouhodobého finančního výsledku, neboli strom tvorby hodnoty. Je možné experimentovat nutné kroky a jejich sled, aby bylo dosaženo kýženého výsledku a podnik byl schopen produkovat dlouhodobě ekonomické zisky. Simulátor jehož je INFA součástí podchycuje vazby rozhodujících veličin, které jsou příčinou vzniku finančních výsledků.

Jsou rozlišeny tři hlavní oblasti, na kterých závisí finanční výsledky a jsou součástí stromu tvorby hodnoty:

1. Oblast zvládnutí práce s trhem (loajalita a kvalita zákazníků, síla konkurence).
2. Oblast vzniku výrobků v podniku (úroveň a charakter procesů).
3. Oblast kvality a loajality manažerů a zaměstnanců coby hlavních aktérů všeho, co se ve firmě odehrává. Kvalita zaměstnanců je umocněna jejich podporou v podobě investic vlastníků do jejich vybavení, informačního zázemí, investic do vzdělání. Velmi důležitá je dále organizační struktura, která ovlivňuje vybavení zaměstnanců pravomocí a odpovědností a způsob jejich komunikace.

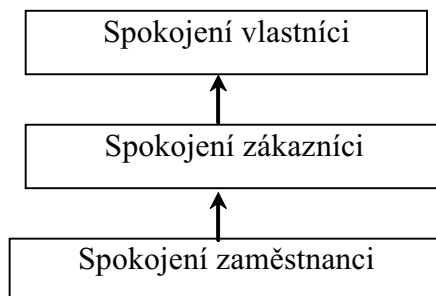
Měřítka těchto tří oblastí musí být propojeny s měřítky finančních výsledků. Kauzální řetězec znázorňuje obrázek 4.

Obr. 4: Vznik finančních výsledků



Řetězec pro znázornění skeletu stromu tvorby hodnoty by mohl být představen i tak, jak to ukazuje obrázek 5. Systémově dynamický strom má velkou výhodu, protože podchycuje chování v čase.

Obr. 5: Skelet stromu tvorby hodnoty



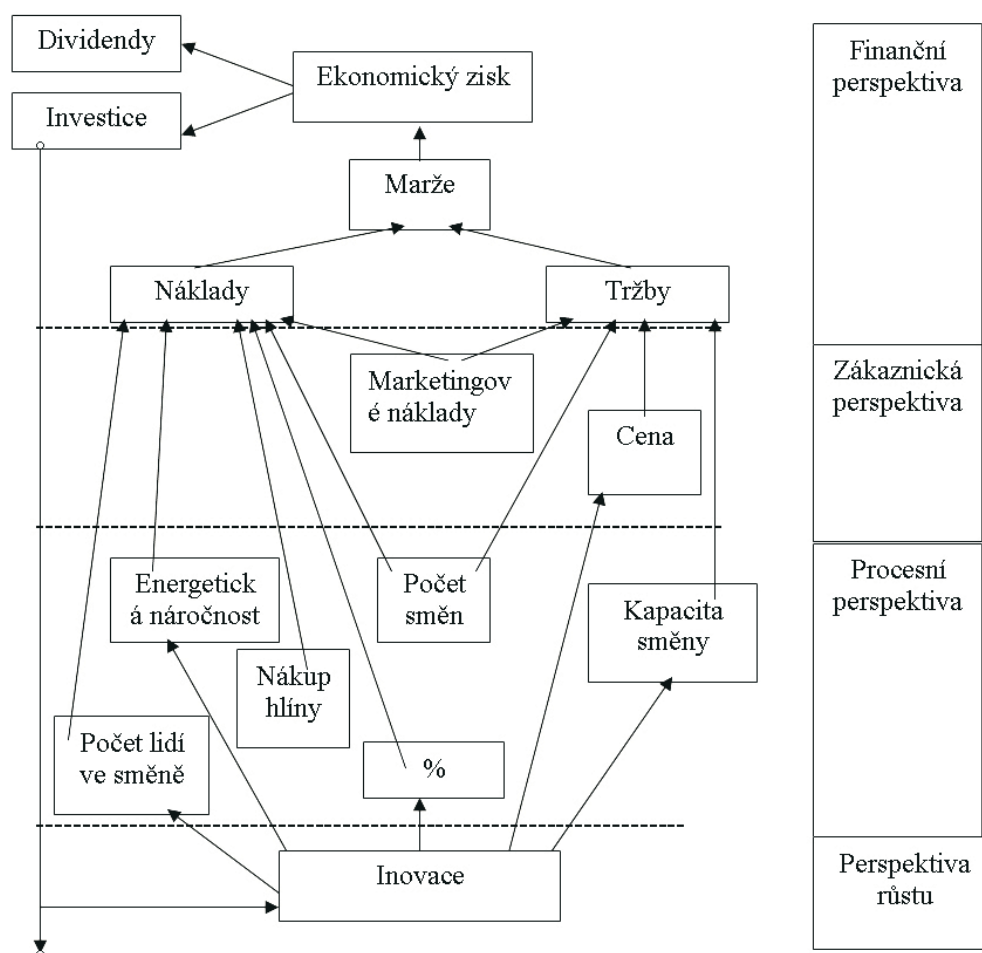
Je také třeba si uvědomit, že strom tvorby hodnoty je dekompozicí dlouhodobých cílů podniku do cílů krátkodobých a vyjadřuje vazby podnik – vnitropodnik.

Při práci s manažerským simulátorem je vhodné si připravit strategické scénáře vyjádřené ve formě **strategické mapy**, která znázorňuje strategické proměnné a jejich vazby. Tyto hypotézy o způsobu dosažení konkurenční výhody jsou potom prostřednictvím strategického simulátoru verifikovány. Manažerský simulátor je podporou při rozhodování o výběru strategického scénáře, který je cestou k nejvyšší čisté současné hodnotě.

Obrázek 6 ukazuje příklad strategické mapy z výukového manažerského simulátoru. Strategický scénář je založen na zvýšení ekonomického zisku Cihelny prostřednictvím růstu marže. Způsob, jakým dochází ke zvýšení marže je:

- Růst ceny výrobku v důsledku:
 - strategického rozhodnutí investovat do inovace a přijít na trh se zcela novým výrobkem se speciálními vlastnostmi, který nemá na trhu obdobu.
- Pokles nákladů v důsledku tří hybatelů:
 - investice do nové technologie, která bude energeticky méně náročná,
 - optimálně prováděného nákupu hlíny,
 - maximálnímu využití kapacity (třísměnný provoz),
 - snížením počtu lidí ve směně v důsledku nové technologie.
- Zvýšení objemu prodeje bude podpořeno:
 - vynaloženými marketingovými náklady,
 - zvýšením kapacity směny v důsledku nové technologie.

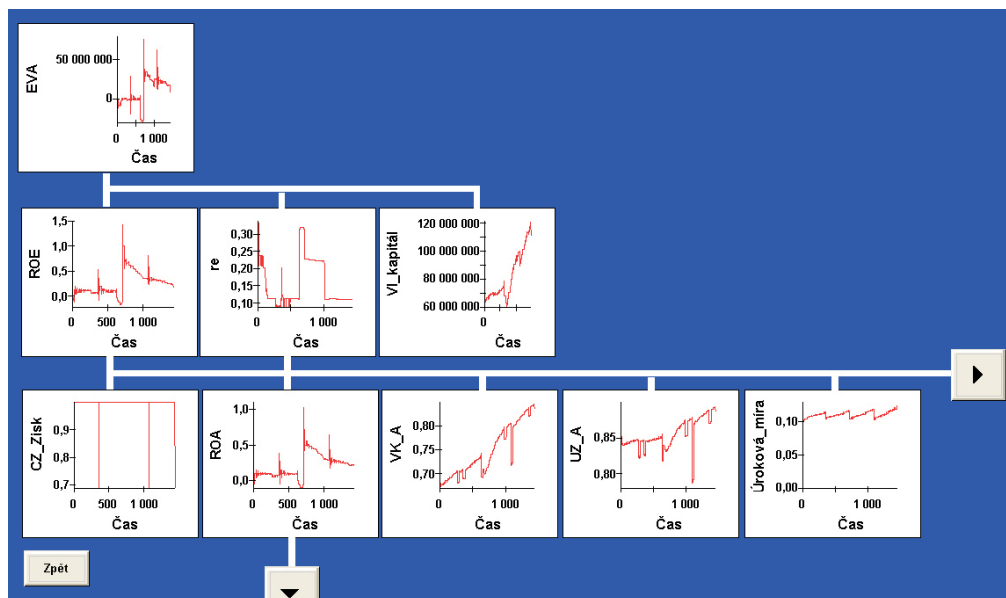
Obr. 6: Příklad strategické mapy



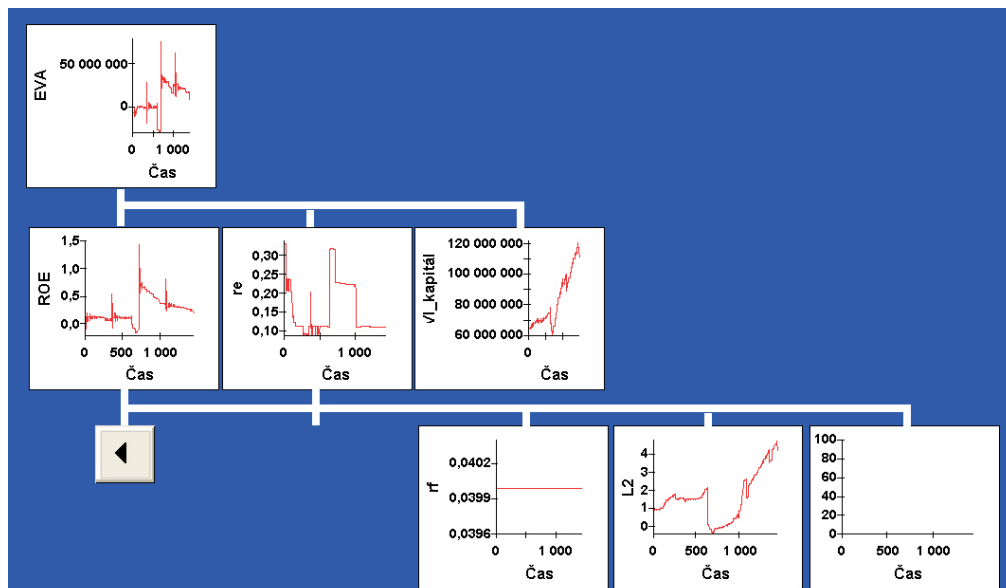
Pro vyhodnocení chování je třeba disponovat systémem referenčních módů – jedině to zajistí celostní pohled. Na obr. 7 vidíme **systém referenčních módů – grafovou pyramidu INFA**.

Máme možnost porovnat chování podniku (reprezentované módy) dané jednotlivými strategickými scénáři.

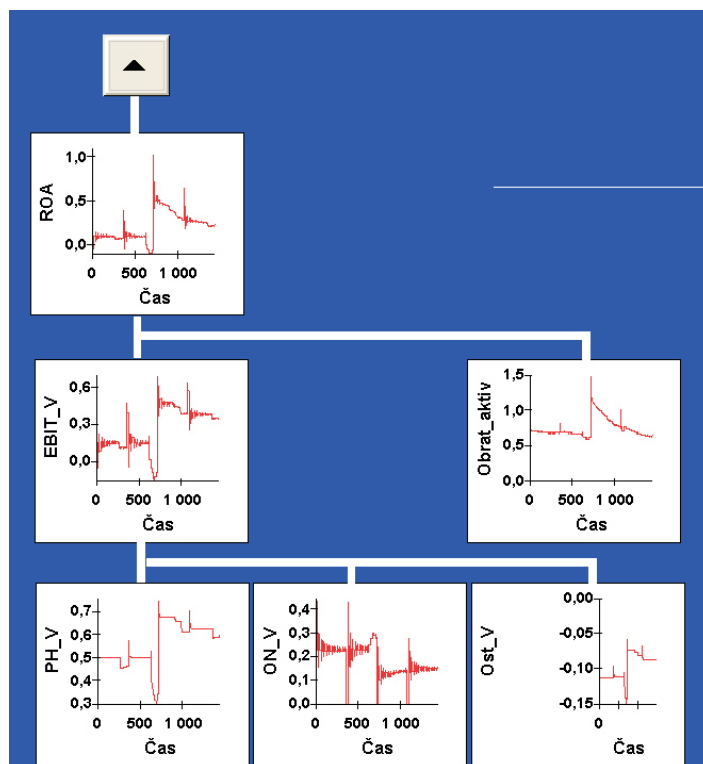
Obr. 7a: Grafová pyramida INFA



Obr. 7b: Grafová pyramida INFA



Obr. 7c: Grafová pyramida INFA



Závěr

Dynamický scorecard INFA, který vznikl v rámci našeho výzkumného projektu, představuje systém pro hodnocení výkonnosti podniku vtělený do manažerského simulátoru. Naším záměrem bylo ukázat a odstartovat cestu směřující k vytváření a aplikaci dalších simulátorů pro různé typy výroby (v projektu jsme se zabývali zakázkovou a hromadnou výrobou), různé obory podnikání (v projektu jsme se zabývali průmyslovými výrobními podniky) a zdokonalování simulátorů směrem k zahrnování motorů lidského chování (mapování vlastností zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a jejich ovlivňování). Naším cílem bylo položit základní stavební kameny snaze o pochopení významu a rozšíření manažerského simulátoru jako mocného nástroje řízení podniku pro budoucnost.

Výukový strategický manažerský simulátor, na který se v článku odvoláváme, je součástí publikace, která popularizuje výsledky výzkumného projektu (Neumaierová a kol., 2005).

Literatura

- [1] BREALEY, A. – MYERS, C. (1993): *Teorie a praxe firemních financí*. Praha, Victoria Publishing, 1993.
- [2] COPELAND, T. – KOLLER, T. – MURRIN, T. (1993): *Stanovení hodnoty firem*. Praha, Victoria Publishing, 1993.
- [3] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2002): *Balanced scorecard*. Praha, Management Press, 2000.
- [4] NEUMAIER, I. – NEUMAIEROVÁ, I. (2002): *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha, Grada, 2002.
- [5] NEUMAIEROVÁ, I. (2003): *Aplikace řízení hodnoty*. Praha, VŠE FPH, 2003.
- [6] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. (2005): *Řízení hodnoty podniku aneb nedělejme z podniku záhadu*. Praha, Profess Consulting, 2005.
- [7] SPREEMANN, K. (2002): *Finanzanalyse und Unternehmensbewertung*. München, Oldenbourg, 2002.
- [8] ŠUSTA, M. – NEUMAIEROVÁ, I. (2004): *Cvičení ze systémové dynamiky*. Praha, VŠE FPH, 2004.

Dynamický scorecard INFA

Inka Neumaierová – Ivan Neumaier

Abstrakt

Hlavním hybatelem dosažení konkurenční výhody je schopnost řídit podnik. Tato schopnost je závislá na kvalitě rozhodování manažerů. V současnosti vzniká nejenom možnost, ale především nutnost rychlejší reakce a odezvy na podněty okolí. Cílem článku je přiblížit jeden z nástrojů pro podporu rozhodování, který odpovídá požadavkům současné doby. Je představen Dynamický scorecard INFA – systém měření a vyhodnocení výkonnosti podniku zaimplementovaný do strategického manažerského simulátoru. Podnik je nazírán celostním systémově dynamickým pohledem a podniková výkonnost je pojímána jako důsledek chování podniku měřeného a řízeného pomocí finančních a nefinančních indikátorů.

Klíčová slova: výkonnost podniku; systémová dynamika; manažerský simulátor.

The Dynamic Scorecard INFA

Abstract

The most important competitive advantage performance driver is ability to manage a company. This ability depends on the quality of managerial decisions. There's a chance and must in contemporary world to react to changes in business environment. The goal of this article is to introduce one of the dynamic tools that corresponds to today's challenges. We introduce the Dynamic Scorecard INFA implemented into strategic management simulator. A company is seen via System dynamics point of view and company performance is incorporated as a result of company behavior measured and managed by financial and non-financial indicator.

Key words: business performance; system dynamics; management flight simulator.

JEL classification: G30