

Nová ekonomika – nové ukazatele[#]

*Miloslav Synek**

Ukazuje se, že v Nové ekonomice se používají i nové ukazatele, a to jak finanční (EVA, MVA, CFROI), tak – a to především – nefinanční. Zatímco čeští autoři se nefinančním ukazatelům věnují sporadicky, v Západní Evropě a USA jsou to stovky či tisíce publikací, jak o tom svědčí např. odkazy na Internetu. Potvrzuje to i anketa provedená v našich podnicích v rámci výzkumného záměru MŠMT prováděného FPH VŠE v Praze. Pro manažery a ekonomy podniků, kteří zavádějí nebo hodlají zavést nefinanční ukazatele do svých informačních a hodnotících systémů, je určen tento článek, ve kterém najdou příklady soustav nefinančních ukazatelů, které jim mohou sloužit jako inspirace při vytváření vlastní soustavy ukazatelů.

1 Hodnocení podniku finančními ukazateli

Přístupy k hodnocení jak podniků (společností), tak i větších celků (měst, regionů, států) jsou v podstatě dvojí (viz Jílek (4)):

- 1) hodnocení souborem ukazatelů, který obsahuje tzv. klíčové indikátory (key indicators); ty se v podstatě týkají tří oblastí – ekonomické, sociální a environmentální. V současné době existuje ve světě několik souborů ukazatelů, většinou pro hodnocení zemí; OECD chce vytvořit jednotnou soustavu ukazatelů (stejný cíl má Německá vědecká Schmalenbachova společnost při vytváření soustavy ukazatelů pro podniky (viz Synek (8));)
- 2) hodnocení jedním ukazatelem (kompozitním indikátorem), který je syntézou dílčích indikátorů a jiných statistických dat do jediné míry (v podnikové ekonomice např. Altmann).

Podívejme se nyní na hodnocení podniků. Zde převládají finanční ukazatele a jejich soubory, tj. ukazatele vyjádřené v penězích a postihujících finanční stránku hospodaření podniků. Jsou to jak absolutní ukazatele (aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk, z novějších EBIT, EAT, EVA, NPV), tak ukazatele relativní (ROE, ROI, ROS, CFROI). Dílčí ukazatele jsou obvykle seskupovány do skupin, hodnotících určité oblasti podnikové činnosti (využití aktiv, rentabilitu, likviditu, zadluženost aj.). Vznikly i metody hodnocení podniků jedním ukazatelem, např. Altmannovo Z-Score, Argentiho A-Scóre, indexy IN aj.

Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví založeném na účetních standardech; jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru MŠMT Nová teorie ekonomiky a managementu a jejich adaptační procesy.

* Prof. Ing. Miloslav Synek, CSc., katedra podnikové ekonomiky VŠE v Praze

2 Proč finanční ukazatele nestačí

Za hlavní problémy spojené s jejich použitím jako hodnotících systémů podniku se považují tyto skutečnosti:

- většinu absolutních i poměrových ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období a mají proto historický charakter. Orientace na ně vede k orientaci na krátkodobé cíle a
- opomíjí cíle dlouhodobé. Rovněž se postrádá jejich zjevná spojitost se strategií podniku. Jejich oponenti tvrdí, že jde o jednorozměrný pohled na činnost podniku. Tvrdí, že „čím
- méně rozumíte podnikání, tím více se spoléháte na účetní čísla“ a „čím blíže jste provozu, tím více využíváte nefinanční ukazatele, které mohou být cennou pomocí, jak zlepšit řízení“, nebo že „nákladové účetnictví je veřejný nepřítel produktivity číslo jedna“ (Goldratt, tvůrce TPC Theory of Constraints - teorie omezení [1]);
- finanční ukazatele (většinou roční nebo měsíční) jsou spojeny s krátkodobými cíli a protože jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit;
- jsou založeny na analýze historických výsledků a jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie; jsou zpožděnými ukazateli (lagging indicators);
- jsou-li použity k vyjádření cílů (většinou vycházejících z rentability vlastního kapitálu a čistého zisku), existuje nebezpečí jejich „přikrášlování“ managementem (manipulace s výsledkem hospodaření);
- ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů (např. nevysvětlí, že stagnující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků); některé aspekty činnosti podniku nepostihují téměř vůbec (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, význam intelektuálního kapitálu, který – ač často hlavní výrobní faktor není vykazován ve finančních výkazech).
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé (k tomu více viz Hansen [2]).

Uvedené nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, jejichž „plnění“ má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě. Jsou považovány za vedoucí ukazatele (leading indicators). Neznamená to, že s nefinančními ukazateli – často vyjádřenými v naturálních (fyzikálních) - nejsou spojeny žádné nedostatky nebo nevýhody.

3 Historie nefinančních ukazatelů

Vznik nefinančních ukazatelů úzce souvisí s pokusy o určení faktorů úspěšnosti podniků. Počátkem 80. let to byli Peters a Watermann [6] s jejich osmi faktory vedoucími k úspěšnosti firem, dále Chung, Daniel, Rockart aj. s kritickými faktory úspěchu. Koncem 80. let byla v USA vytvořena Národní cena Malcoma Baldrige (MBA - Malcom Baldrige Award) udělovaná excelentním organizacím podle sedmi kritérií. Jako souborná koncepce hodnocení společností následovala koncepce autorů Kaplana a Nortona Balance Scorecard (BSC). Tito autoři do svého systému hodnocení vnesli i nefinanční ukazatele; jde především o ukazatele ve čtyřech oblastech (autoři je nazývají perspektivy) postihující hybné síly (např. pro zákaznickou perspektivu počet prodaných kusů, podíl na trhu, počet reklamací, počet záručních, subjektivní hodnocení jakosti, pro perspektivu výroby počet nových výrobků, velikost odpadu). Koncepce BSC ovšem neznamená, že vylučuje peněžní (hodnotové,

finanční) ukazatele. Koncepce BSC je známa širokému okruhu ekonomů a manažerů, takže se jí podrobněji nemusíme zabývat.

Počátkem 90. let byla i v Evropě formulována doporučení pro vytvoření excelentní organizace a zavedeno udělování Evropské ceny za kvalitu (The European Quality Award); tu uděluje Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management). EFQM Excellence Model, který vyšel z koncepce BSC, posuzuje a hodnotí podniky tím, že odhaluje jejich slabé a silné stránky s cílem zlepšit jejich postavení v globální konkurenci.

4 Tvrdé a měkké ukazatele

Při výběru nefinančních ukazatelů musíme vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Měly by být tak vymezeny, abychom v budoucnu mohli říci, zda došlo k jejich změně, ať už žádoucí nebo nežádoucí, nebo nikoli. Proto je velkým problémem měřitelnost ukazatelů. Měřitelné ukazatele, s jejichž měřením nejsou velké problémy, jsou v literatuře označovány jako „**tvrdé**“ (tangible – hmatatelné). Sem namátkou patří snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby, zkrácení doby obsluhy zákazníka aj. Lze je rozdělit na kvantitativní měřitelné nějakou kardinální stupnicí, a kvalitativní měřitelné ordinální stupnicí. Nemůžeme-li však některý faktor změřit, jen ztěžší jej můžeme řídit (kontrolovat). Nejobtížnější je měření tzv. **měkkých ukazatelů** (intangible - nehmatatelné), jako jsou, jak ukazují různé průzkumy, např. inovace, firemní kultura, zapojení zaměstnanců, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost nebo věrnost zákazníka, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace pracovníků. Pokud nemůžeme přímo zachytit změnu měkkých ukazatelů, musíme najít tvrdý ukazatel, jehož změna reflektuje změnu měkkého ukazatele; je to zástupný ukazatel. Stejným problémem jsou údaje a data, které podniky evidují, avšak nepoužijí je v plánovacím procesu (např. proto, že je nedovedou převést do použitelných a interpretovatelných plánovacích ukazatelů). Pokud jejich vliv není měřitelný, měli bychom je vyjádřit v zastupitelných, měřitelných ukazatelích.

Měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze:

- identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů,
- měření ukazatelů,
- využití ukazatelů v plánovací praxi.

Protože nefinančních ukazatelů můžeme vytvořit velký počet, je dobré provést jejich klasifikaci. Za nejdůležitější obvykle můžeme pokládat ukazatele postihující postavení podniku (firmy) na trhu (značka, růst trhu, růst podílu na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence, podíl nových výrobků), zákazníci (spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek), inovace (nové výrobky a služby, kvalita výrobků a služeb, technologická schopnost, produktivita výzkumu a vývoje, procento neúspěšných projektů), produktivita (nové technologie, životní prostředí), zaměstnanci (spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, vzdělávání a trénink, firemní kultura, pracovní prostředí, procento přesčasové práce).

Uvedené skupiny i jejich ukazatele jsou jedněmi z možných třídění. Pro některé podniky se toto třídění může hodit, pro jiné nikoli. Ty se mohou inspirovat z dalších přehledů ukazatelů, které uvedeme dále; významné je doporučení Nadace pro měření výkonnosti.

5 Jak postupovat při vytváření systému ukazatelů?

Na to Ittner a Larcher [3] odpovídají takto:

1. vybudovat příčinný strategický model (model nesmí být jen vizí, ale nástrojem pro dosažení cílů); podle jasné strategie vytyčit klíčové oblasti a ukazatele;
2. prověřit databáze podniku, zahrnout klíčové nefinanční ukazatele, prověřit konzistentnost informací;
3. přeměnit data na informace, ověřit příčinný model a v něm předpokládané vztahy;
4. model neustále zdokonalovat (mění-li se okolí podniku, mění se faktory ovlivňující výkonnost);
5. činnosti založit na výsledcích, závěry z hodnocení výsledků použít při rozhodování;
6. hodnocení výsledků – musí se neustále ověřovat (většinou pomocí post auditu), zda plánované činnosti a investice přinesly žádoucí výsledky, případně zrevidovat příčinný model.

6 S nefinančními ukazateli jsou také problémy

Nový systém ukazatelů vyžaduje investice do informačního systému, který musí čerpat údaje z různých databází. Rovněž hodnocení ukazatelů vyžaduje čas hodnocených i hodnotících pracovníků, který by mohli věnovat např. zákazníkům. Nefinanční ukazatele jsou vyjadřovány v různých jednotkách – v čase, v procentech, v kusech, jako průměr apod.; pro nefinanční ukazatele neexistuje proto společný jmenovatel. Je důležité, aby nefinanční ukazatele měly příčinnou vazbu na cíle společnosti, vyjádřené ve finančních ukazatelích (např. růst hodnoty firmy, růst ceny akcií); tak tomu často není a nesprávné nefinanční ukazatele zaměří pozornost na nesprávné cíle. Problémem je i statistická spolehlivost ukazatele, zda skutečně měří vliv na cíl, ke kterému má vést, nebo zda jde o pouhou statistickou chybu.

Podívejme se nyní na některé víceméně komplexní metody hodnocení podniků, které ve velké míře používají nefinanční ukazatele.

7 Ucelené systémy ukazatelů

7.1 Balanced Scorecard

Nejrozšířenějším a nejpropracovanějším systémem hodnocení podniků je systém BSC-Balanced Scorecard. Protože v dnešní době jde o systém téměř všeobecně známý a zaváděný do praxe i našich podniků, uveďme jen hlavní souvislosti s finančními a nefinančními ukazateli. BSC vychází z vize a strategie podniku, stanoví cíle a měřítka pro hodnocení jejich plnění včetně stanovení cílových hodnot. Zavedení BSC předpokládá rozsáhlou datovou základnu a využití informační techniky. Výkonnost podniku měří ze čtyř úhlů pohledu, z tzv. perspektiv:

- finance,
- zákazník,
- interní podnikové procesy,
- učení se a růst.

Ve finanční oblasti zachovává tradiční ukazatele s tím, že jejich plnění může působit proti cílům ostatních perspektiv; proto zavádí další, s financemi spojené ukazatele, jako je hodnocení rizika (risk assessment) a nákladově-užitkové (cost-benefits) ukazatele.

V oblasti zákaznické jde především o ukazatele uspokojení zákazníka, který je ze všech cílů nejdůležitější (neuspokojený zákazník totiž přejde ke konkurenci). Ukazateli jsou např. věrnost zákazníka, podíl podniku na trhu, počet nových zákazníků.

V oblasti interních podnikových procesů jde o postižení procesů vytvářejících konkurenční schopnost podniku; sleduje se kvalita výrobků a služeb, zvyšování produktivity, ukazatele sledující výrobní cyklus jako je průběžná doba výroby, uspokojení akcionářů.

Oblast „učení se a růst“ má postihnout jak jsou podnik a jeho zaměstnanci schopni se učit a zdokonalovat. Měří se spokojenost a věrnost pracovníků, schopnost pracovat s informační technikou, sociální odpovědnost (vztah k životnímu prostředí) aj.

Při aplikaci BSC v podniku nejde o to, aby manažeři přejali ukazatele, ale aby sami identifikovali činnosti, které ovlivňují výkonnost podniku, a postihli je potřebnými ukazateli.

7.2 Metoda hodnocení vitality podniků J. Pollaka

Pollak [7] hodnotí životaschopnost podniků podle deseti kritérií; každému přiděluje cílové body. Součet bodů vyjádřený v procentech je ukazatelem životaschopnosti podniku:

- 81 – 100 % - životaschopnost je téměř zaručena
- 61 – 80 % - životaschopnost je velmi pravděpodobná
- 41 – 60 % - životaschopnost bez zásahu není zajištěna
- 21 – 40 % - podnik je nemocný
- 0 – 20 % - podnik je v krizi.

Hodnotící kritéria jsou následující, cílové body jsou uvedeny v závorce:

- 1) cash flow je dostačující ke krytí úroků (8)
- 2) uspokojení zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců a okolí je dostatečné (11)
- 3) podnik má stabilní okruh spokojených zákazníků (11)
- 4) výrobky, služby odpovídají požadavkům trhu (12)
- 5) nepřetržitý výzkum trhu, jehož výsledky podnik vtěluje do nových výrobků a služeb (13)
- 6) školení kvalifikovaného a motivovaného personálu (8)
- 7) optimální kapitálová struktura (10)
- 8) schopní, spolehliví a inovativní dodavatelé surovin, výrobků, služeb (7)
- 9) výhodné stanoviště pro provozování dané činnosti (9)
- 10) kladný postoj k životnímu prostředí (11).

Ke každému kritériu jsou určeny (většinou nefinanční) ukazatele, podle jejichž plnění se přidělují body. Např. u kritéria 2 to jsou nepřetržitý růst obrátu, kvalita a služby odpovídající očekávání, žádné reklamace, nepřetržitý reciproční styk se zákazníky, intenzivní činnost marketingu, orientace zákazníků – reklama, publicita, nedostatečný styk se zákazníky, ustrnulý prodejní program, časté reklamace.

7.3 Ukazatele podle Nadace pro měření výkonnosti

Uveďme činnosti a funkce podniku a hlavní nefinanční ukazatele, které je charakterizují, jak je uvádí Nadace pro měření výkonnosti (The Foundation for Performance Measurement).

Nadace byla založena v roce 1992 a je důležitým zdrojem informací o měření výkonnosti a o nefinančních ukazatelích. Více viz [8].

Výroba a produkce

- 1) výrobní proces – ukazatele odvozené od času výroby a pohybových studií
 - účinnost výrobních linek
 - flexibilita výrobního plánu

- doba oprav výrobní linky
 - procento zmetků
 - životní cyklus výrobku
- kvalita výroby
- měření odpadu
 - testování součástí, subkomponent a hotových výrobků
 - analýza vad a jejich příčin
 - procento zmetků

2) dodavatelé

- úroveň zásob a čas dodávky
- opatření pro JIT v zásobách
- obrat zásob
- procento vadných dodávek
- průměrná doba zpoždění dodávek

Prodej a marketing

- blízkost zákazníka
- kvalita obalového materiálu
- analýza spokojenosti zákazníků
- srovnání cen výrobků
- sledování ztrát individuálních prodejců
- analýza prodejní komise
- monitoring dotazů a objednávek
- tržby na 100 zákazníků
- analýza prodejů podle zákazníků
- analýza prodejů podle prodejců
- prodeje podle geografických oblastí
- bleskové zprávy o prodejkách
- analýza základních platů a tržeb prodejců
- podíl na trhu ve srovnání s konkurencí
- nové výrobky a služby
- doba oprav
- zpoždění dodávek zákazníkům
- hodnota záručních oprav

Lidé (zaměstnanci)

- analýza zaměstnanců
- analýza výkonů vs. potřeba zaměstnanců
- kvalifikovaní a nekvalifikovaní pracovníci
- počet řídicích vs. provozních zaměstnanců
- analýza pracovního zatížení
- volná a očekávaná místa
- pracovní absence
- podíl přesčasů
- náklady na nábor pracovních sil
- žadatelé o místo na základě reklamy
- pracovníci z reklamní kampaně
- techniky hodnocení pracovníků

- hodnocení plánů rozvoje pracovníků
- monitoring odborných oddělení
- monitoring dlouhodobé výkonnosti oddělení

Výzkum a vývoj (R&D)

- hodnocení základních cílů R&D, strategických cílů a projektových cílů
- zlepšení výrobku oproti potenciálnímu přijetí trhem
- R&D oproti technicky dosažitelným kritériím, oproti nákladům a trhům
- R&D priority vůči jiným projektům
- R&D oproti konkurenci
- Milníky R&D
- analýza potřeb trhu vzhledem k navrženým výrobkům
- audit R&D vrcholovým managementem
- míra neúspěchu prototypů

Prostředí

- ukazatele prostředí na pracovišti
- čistota
- pořádek
- stravovací zařízení vs. konkurence
- ostatní zařízení vs. konkurence

Uvedený přehled ukazatelů se především hodí především pro výrobní podniky. Po jiná odvětví přehled musí být modifikován. Tak např. pro obchodní podniky je doporučen následující systém ukazatelů.

7.4 Ukazatele pro obchodní podniky

Skupina ukazatelů	Ukazatel
Finance	Obchodní marže
	Rentabilita obratu (zisk/obrat)
	Produktivita plochy (obrat/m ²)
	Obrátkovost
Zákazníci	Podíl zákazníků s věrnostní kartou
	Podíl obratu „věrnostních karet“
	Podíl obratu „nových věrnostních karet“
	Průměrná velikost nákupu
	Podíl obrátů platební kartou
	Úspěšnost reklamních akcí
Sortiment a dodavatelé	Marže na m ² prodejní plochy
	Podíl rychloobrátkového zboží
	Podíl vlastních značek na obratu
	Podíl značkového zboží na obratu
	Podíl reklamací
	Obrátkovost zboží
	Rozsah zásoby zboží

Interní procesy	Četnost chybějícího sortimentu Hodinový výkon (obrat/hodina práce) Náklady logistiky Náklady správy
Potenciál	Spokojenost zaměstnanců Počet zlepšovacích návrhů Rozpočet na inovace Míra automatizace a využití IT

8 Nefinanční ukazatele v makroblasti (hodnocení států)

Nefinanční ukazatele pronikají i do ukazatelů, hodnotících jednotlivé státy a jejich ekonomiky. Zde se vyskytují v souvislosti s tzv. Novou ekonomikou. Svědčí o tom následující dva příklady:

8.1 Státní index nové ekonomiky (The State New Economy Index – lit.[11])

Vytvořil jej v roce 1999 Institut progresivní politiky (PPI Progressive Policy Institut – dále PPI) ve Washingtonu pro měření Nové ekonomiky ve všech sektorech hospodářství USA. Systém je velmi podrobný a hodnotí např. i to, jak dělníci používají IT, jak farmáři používají Internet atd. Od doby svého vzniku je doplňován o další ukazatele, dnes je to 21 ukazatelů (indicators) rozdělených do pěti kategorií, které by měly postihnout, co to Nová ekonomika je a jaký je stupeň jejího zavedení.

8.2 Systém OECD

Dalším příkladem použití nefinančních ukazatelů pro hodnocení jednotlivých zemí je systém ukazatelů OECD (lit. [6]). Experti OECD vymysleli dva typy kritérií pro hodnocení jednotlivých zemí:

- 1) vstupní data – investice do vědy, výzkumu a vysokoškolského vzdělání, výdaje za informační technologie včetně hardware, podíl zahraničních společností na celkové výrobě a službách, podíl cizích studentů na univerzitách,
- 2) výstupní data – podíl výroby založené na znalostech (high-tech), podíl služeb založených na znalostech, počet patentů v pokročilých technologiích vzhledem k počtu obyvatel a současný růst produktivity práce. (Česká republika dopadla velmi špatně.)

8.3 Lisabonská strategie

Byla přijata Evropskou radou v březnu 2000. Jejím cílem je, aby Evropa během 10 let se stala nejrychleji se rozvíjejícím a nejvíce konkurenceschopným prostorem ve světě založeným na znalostech. Ve stejném duchu se nese Barcelonská výzva.

Evropská komise pro vyhodnocení plnění Lisabonské strategie používá tzv. **strukturálních indikátorů**; první v počtu 35 byly schváleny hned v roce 2000, v dalších letech se počty ukazatelů i jejich obsah měnily. Pro rok 2004 bylo stanoveno 14 ukazatelů, které pokrývají tři pilíře reformy: ekonomický, sociální a environmentální. Mezi tyto ukazatele např. patří HDP na osobu v paritách kupní síly, produktivita práce, míra nezaměstnanosti, hrubé výdaje na výzkum a vývoj, úroveň dosaženého vzdělání mládeže, podnikové inovace, objem nákladové dopravy k HDP aj.

8.4 Ukazatele pro specifické oblasti

Podobný trend – posilování významu nefinančních ukazatelů – je i ve specifických podnikových sférách, např. pro **hodnocení investičních projektů**. Svědčí o tom soustava

ukazatelů vytvořená pro měření přínosů podnikových informačních systémů (PIS). K tomu lit. [4] (efektivnost PIS).

Z finančních ukazatelů autor doporučuje používat náklady a přínosy, diskontovaný cash flow, vnitřní míru výnosnosti, čistou současnou hodnotu, dobu návratnosti investice a návratnost kapitálu. Upozorňuje, že tyto „standardní ukazatele efektivnosti investic do PIS zcela selhávají, resp. pokud se je pokusíme vypočítat, vycházejí v drtivé většině případů pro PIS nevýhodně“. Měřitelných ukazatelů přínosů PIS, které se přímo nevyjadřují v penězích, se nabízí celá řada podle charakteru podnikových procesů, např. snížení průběžné doby vývoje výrobků a výroby, snížení počtu reklamací, zkrácení doby obsluhy zákazníka, věrnost zákazníků (počet opakovaných objednávek).

Závěr

Cílem článku je být inspirací pro ty manažery a ekonomy, kteří stojí před úkolem vytvořit soustavu hodnotících ukazatelů hospodaření jejich podniku, především zhodnocení jeho výkonnosti. Článek poukazuje na výhody a nevýhody tradičních finančních ukazatelů a snaží se ukázat na význam jejich doplnění nefinančními ukazateli. Protože značná část nefinančních ukazatelů je neměřitelná, ukazuje jak tento problém řešit. Uvádí řadu ukázek soustav nefinančních ukazatelů od nás i ze světa. Ponechává stranou nový směr měření výkonnosti, a to management by ROI .

Literatura

- [1] GOLDRATT, E. M. Cost Accounting: Public Enemy Number One of Productivity. Institute of Management Accountants 1990
- [2] HANSEN, Fay. Transparent Beauty. Business Finance in <http://www.bfmag.com>
- [3] ITTNER, Christ., D., LARCKER, D. F. Short Coming Up on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review, November 2003
- [4] JÍLEK, J. Statistika, poznatky a politika – světové fórum OECD o klíčových indikátorech. Politická ekonomie 1/2005
- [5] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balance Scorecard. Praha : Management Press 2000 resp. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html
- [6] OECD Main Economic Indicators, www.oecd.org/document
- [7] PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. Jr. In Search of Excellence. New York, Harper and Row, 1982
- [8] POLLAK, H. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. Praha : C. H. Beck 2004
- [9] SHAW, A.: A Guide to Performance Measurement and Nonfinancial Indicators. The Foundation for Performance Measurement, 1999,
- [10] SYNEK, M. Finanční versus nefinanční ukazatele. Auditor č. 4/2008
- [11] SYNEK, M. – DVOŘÁK, J. Jednotný systém ukazatelů pro finanční účetnictví evropských podniků. Ekonom 12/2000
- [12] The State New Economy Index in www.neweconomyindex.org/states/index.html

Nová ekonomika - nové ukazatele

Miloslav Synek

ABSTRAKT

Článek přehledně popisuje finanční a nefinanční ukazatele a srovnává jejich výhody a nevýhody jako indikátorů podnikové výkonnosti. Ukazuje několik příkladů nefinančních ukazatelů a jejich soustav pro podnikové činnosti a pro měření jejich cílů. Ukázky by mohly být inspirací pro manažery při vytváření vlastních systémů ukazatelů. Uvádí i soustavy ukazatelů pro měření výkonnosti jednotlivých zemí.

Klíčová slova: Finanční ukazatele, nefinanční ukazatele, měření výkonnosti, nedostatky finančních ukazatelů, nefinanční ukazatele, metody hodnocení výkonnosti podniků a zemí.

The New Economy – New Indicators

ABSTRACT

The article briefly describes financial and nonfinancial indicators and compares their advantages and disadvantages as corporate performance measures. Shows several examples of nonfinancial indicators for corporate activities and for measurement of their aims. It could be inspiration for managers at generation of indicators system. The article deals with indicator's system for evaluation of countries.

Key words: Financial indicators, nonfinancial indicators, performance measurement, disadvantages of financial indicators, nonfinancial indicators, methods of performance measurement

JEL classification: M21