

# MĚŘENÍ VÝKONNOSTI – VÝVOJOVÉ TENDENCE

## 2. POLOVINY 20. STOLETÍ

Jaroslav Wagner, VŠE v Praze

---

### 1. Úvod

Je možné bez nadsázky konstatovat, že potřeba měřit výkonnost je stejně stará jako potřeba cílevědomě ovládat, řídit lidskou činnost. Rozvoj ekonomického prostředí a s ním spojený rozvoj přístupů a metod řízení výkonnosti organizovaných ekonomických činností se odráží i ve vývoji všech složek systémů měření výkonnosti, a to včetně té nejviditelnější části celého procesu měření, kterými jsou měřítka výkonnosti a metody jejich měření.

V této konzultaci se pokusíme zmapovat, které tendence se objevily na výsluní zájmu měření výkonnosti během uplynulých zhruba padesáti let, a provést jejich konfrontaci s cílem odpovědět na otázku, co bylo či je příčinou jejich popularity, co vlastně přinesla do tématu „jak měřit výkonnost“ nového a jaké aktuální vývojové tendence je z jejich progresu možné odvodit pro snažení nové generace architektů i alchymistů výkonnosti. Přes zjednodušení, zejména abstrahováním od paralelity rozvoje odlišných koncepčních přístupů v různých teritoriích a odvětvích ekonomiky, bude pro metodologickou uchopitelnost dynamika vývoje měření výkonnosti rozlišena do třech základních období – (a) situace v období po 2. světové válce, tj. v 50. a 60. letech 20. století, (b) situace v 70. a 80. letech 20. století a (c) situace od začátku 90. let 20. století do počátku nového tisíciletí. Primární pozornost bude v článku věnována podnikatelsky orientovaným činnostem a organizacím.

Popis a hodnocení vývoje měření výkonnosti první dekády 21. století není předmětem zájmu této konzultace. Dosavadní poznatky o tomto velmi blízkém období neukazují na vznik a rozvoj přístupů, které by byly svoji koncepcí oproti již existujícím přístupům unikátní. Pokračování vývoje koncepcí vzniklých v uplynulých dekádách se paralelně ubírá v řadě variantních proudů. Pro malý časový odstup nelze poskytnout jejich ucelený popis a hodnocení jejich významnosti v dlouhodobější vývojové řadě nemůže být opřeno o dostatek empiricky ověřitelných informací.

V jednotlivých vývojových fázích budou „novinky“ v oblasti měření výkonnosti posuzovány ze třech hledisek, které se ukazují pro pochopení tendencí vývoje jako klíčové:

1. Vliv změn v pojetí cílů organizace na výkonnost a na úlohu měření výkonnosti.
2. Úroveň diversifikace informačních potřeb různých uživatelů informací o výkonnosti a její vliv na proces měření výkonnosti.
3. Vztah měření výkonnosti na úrovni organizace jako celku a ve vnitřních strukturách organizace.

Upozorněme již na začátku, že v článku respektovaná systemizace koncepcí měření výkonnosti není jednoznačně přijímána, a to (kromě výše zmíněného paralelního rozvoje různých přístupů) i pro hraniční charakter této oblasti. Měření výkonnosti proniká do řady ekonomických disciplin, zejména do podnikové ekonomiky jako součást finančního řízení či analýzy podniku a řízení hodnoty firmy, do mikroekonomie jako součást teorie chování firmy v závislosti na vymezení cílů firmy či do manažerského účetnictví jako součást manažerských a účetních řídicích systémů. Každá z těchto disciplin uchopuje oblast měření výkonnosti prostřednictvím svých paradigmat a s použitím vlastní terminologie, odlišné mnohdy výrazněji ve svém pojmenování než ve vnitřním obsahu pojmového aparátu.

## 2. Historická východiska

Obdobně jako v řadě jiných oblastí lidské činnosti je i v oblasti měření výkonnosti užitečné věnovat na začátku prostor otázce, jaké směry a cesty vedly k utváření vývoje z historie až do současnosti. Bylo by neodůvodněné pohlížet na celý dosavadní vývoj jako na to, co bylo, označit všechny dosavadní systémy měření výkonnosti za tradiční a historické, a zabývat se jenom přítomností podle hesla „to je to moderní a aktuální“ tak, jak to mnohdy vyhovuje „hvězdičkám“ na nebi poradenského byznysu při velebení inovačních nástrojů pro měření výkonnosti vzniklých v jejich vlastních dílnách.

Posledních padesát let přineslo v oblasti měření výkonnosti pestrou paletu úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti. Začneme proto naši exkurzi zhruba v padesátých až šedesátých letech minulého století v Severní Americe a západní Evropě. Od myšlenek a přístupů zde v tomto období uplatňovaných se odvíjí koncepce výkonnosti tzv. západního světa a později globalizovaného světa až do současnosti.<sup>1</sup> Odlišení silných inovačních tendencí v měření výkonnosti ve vazbě na nové potřeby řízení podnikové výkonnosti od „hitů sezóny“ a rozpoznání věcně obsahových inovací od inovací marketingových bude centrem zájmu v dalších oddílech.

Přístupy k měření výkonnosti začátku 2. poloviny 20. století, které v navazujících obdobích sloužily jako kritický odraz ke koncepčním změnám, odrážejí v té době aktuální cíle a potřeby řízení výkonnosti. Ty můžeme – s určitým zjednodušením – popsat následujícími charakteristikami:

1. V ekonomice panuje důvěra investorů v relativní stabilitu základních parametrů podnikatelského prostředí, ve kterém probíhá činnost podniku. Těmi jsou například relativně stabilní poptávka po hromadně vyráběných produktech na národ-

---

1 Pripomeňme, že úvahy o zajištění blahobytu prostřednictvím ekonomické činnosti se prolínají celým vývojem ekonomického myšlení lidstva; jejich historická analýza není cílem ani předmětem zájmu tohoto článku. Rovněž historický vývoj měření výkonnosti před 2. polovinou 20. století není v tomto článku zkoumán. Článek však ve zkoumání geneze měření výkonnosti bezprostředně navazuje na práce H. T. Johnsona (1975, 1983) a R. S. Kaplana (1984). Kaplan (Kaplan 1984) zjišťuje, že většina nástrojů využívaných v nákladovém účetnictví a manažerských řídicích systémech do 70. let 20. století byla vyvinuta již do roku 1925. Popis situace 50. a 60. let 20. století lze proto v této oblasti považovat za relevantní i z hlediska předcházejících dvou až tří dekád 20. století.

ních trzích nebo trzích v blízkých teritoriích, malá vnější konkurence díky – ve srovnání s následným vývojem – omezeným technologickým možnostem v oblasti logistiky a komunikací i lokálnímu protekcionismu, stabilně nízké ceny surovin a energií atp.

Tato důvěra podporuje orientaci výkonnosti podniku na operativní až taktický horizont vývoje. Východiskem pro měření výkonnosti je z toho vyplývající myšlenka, že výkonnost z hlediska budoucího rozvoje podniku je možné odvodit analogií k výkonnosti činností, které se na pozici podniku projeví v současnosti (tzv. projektivní přístup v hodnocení výkonnosti). Ve vazbě na tuto myšlenku jsou za základní měřítka výkonnosti považovány hospodářský výsledek (zisk) běžného období jako absolutní měřítko podnikové výkonnosti, respektive rentabilita kapitálu, která poměruje tento výsledek s objemem kapitálu, využitého při činnosti firmy, což jsou v té době zejména vlastní kapitál a klasické bankovní úvěry.

2. Protože se majoritní vlastník nebo vlastníci obvykle přímo podílí na řízení podniku ve vrcholových manažerských funkcích, figurují současně v pozici interních uživatelů informací o výkonnosti. Důsledkem je:
  - a. relativně homogenní skupina uživatelů s malou potřebou diversifikace procesu měření výkonnosti;
  - b. spolehlivost a mezipodniková srovnatelnost informací o výkonnosti není proto považována za zvlášť významné téma a měření výkonnosti pro poskytovatele podnikového kapitálu tak není předmětem harmonizace, o harmonizaci na mezinárodní či dokonce celosvětové úrovni nemluvě.
3. Koncentrace kapitálu není, až na několik výjimek, ještě příliš pokročilá. Jednotlivé podniky obvykle nevytváří velké, propojené ekonomické celky, a proto se při řízení uvnitř firmy využívá ve značné míře postupů přímého řízení, a to většinou s centralizovanými rozhodovacími kompetencemi na úrovni vrcholového managementu. Stěžejní důsledky pro měření výkonnosti jsou následující:
  - a. Vrcholový management pro informační podporu své činnosti za těchto podmínek nepotřebuje příliš velkou paletu formalizovaných nástrojů pro měření výkonnosti uvnitř podniku.
  - b. Z analytických nástrojů se na vrcholové úrovni podniku využívá zejména komponentní rozklad vrcholových měřítek, jako je například Du Pont rozklad rentabilitních měřítek výkonnosti.<sup>2</sup>
  - c. Při řízení a měření výkonnosti na vnitropodnikové, resp. vnitrokoncernové úrovni se klade důraz zejména na snahu o dosažení co nejlepší hospodárnosti v procesu tvorby produktů, a to zejména měřením odchylek spotřeby v oblasti jednicových nákladů, které tvoří i přes technologický pokrok stále podstatnou část nákladů podniku, a měřením stupně kapacitního využití výrobních zařízení.<sup>3</sup>

---

2 Rozklad je nazván podle společnosti duPont de Nemours Powder, která začala tento přístup využívat již na začátku 20. století (viz například Johnson 1975).

3 Stěžejní pro uvedenou orientaci vnitropodnikového měření výkonnosti jsou přístupy tzv. vědeckého managementu (viz např. Taylor 1911) uplatňované již od počátku 20. století a později označované podle svého nejvýznamnějšího propagátora jako tzv. taylorismus.

Zisk neboli informace o výsledku hospodaření, dosaženém činností podniku v ohraničeném, obvykle krátkodobém časovém horizontu představuje tedy základní element měření výkonnosti uvedeného období. Jeho srovnáním s investovaným kapitálem a analýzou vzájemných vztahů se získává široká paleta informací zajišťujících informační potřeby většiny uživatelů, a to bez nutnosti jeho zásadnější koncepční diferenciaci.

### 3. 70. – 80. léta 20. století

Vývoj přístupů k měření výkonnosti 70. a 80. let 20. století byl podstatně ovlivněn třemi faktory ekonomického vývoje:

1. Posiluje se akcentování strategického horizontu rozvoje podniku, založené na myšlence neustálé potřeby hledání konkurenční výhody podniku oproti ostatním podnikům (viz např. Porter 1987). Nově formulovaným požadavkem na měření výkonnosti je – oproti dosavadnímu přístupu, projektujícímu budoucí výkonnosti analogií k současnosti – podchycení dopadu současných aktivit podniku na budoucí výkonnost a naplnění strategických cílů podniku.
2. Dochází k výraznému oddělování vlastnické a manažerské pozice. Měření výkonnosti je jednou z řady oblastí činnosti podniku, ve které je potřebné řešit nejen odlišnosti v informačních požadavcích vlastníků a manažerů podniku, ale i nesoulad v jejich cílech ve vztahu k vývoji podniku.<sup>4</sup>
3. Rostoucí koncentrace kapitálu vede ke vzniku větších ekonomických celků se složitou vnitřní strukturou a hierarchickým rozdělením kompetencí. Novým požadavkem na měření výkonnosti je připravit kritéria pro měření výkonnosti managementu na různých úrovních podnikového managementu.

Uvedené rysy ekonomického vývoje přinesly do oblasti měření výkonnosti minimálně tři velmi významné tendence:

1. Hledání nových měřítek výkonnosti podniku ve snaze překonat omezení měřítek založených na výsledku hospodaření přináší návrhy „moderních“ syntetických měřítek charakteristických zejména snahou zahrnout do měření výkonnosti dopady současné činnosti podniku na budoucí vývoj výkonnosti podniku.
2. Oddělování vlastnické (investorské) a manažerské pozice v podnicích má za důsledek diverzifikaci procesu měření výkonnosti pro externí a interní uživatele. Podstatný dopad má tato skutečnost na odlišení finančního a manažerského účetnictví a výkaznictví, respektive controllingu. V oblasti finančního účetnictví a výkaznictví dochází – ve snaze posílit význam účetního výkaznictví pro

---

4 Dopadem oddělování vlastnické a manažerské pozice na cíle a chování firmy se v tomto období podrobně zabývá i mikroekonomie. Například Baumol již na přelomu 50. a 60. let rozvíjí teorii expanze firmy (např. Baumol 1962), ve které dokazuje, že důsledkem vyššího zapojení managementu do rozhodování je odklon od sledování ziskového cíle k úsilí o růst velikosti firmy měřený mírou růstu obrátu. V 70. letech Jensen a Meckling (Jensen; Meckling 1976) vytváří teorii firmy, jejímiž prvky jsou principál (vlastník) a agent (manažer) a která definuje tzv. náklady zastoupení (*agency costs*) jako důsledek heterogenity cílů principála a agenta.

rozhodování investorů na stále výrazněji se rozvíjejících kapitálových trzích – k realizaci myšlenky širší harmonizace obsahu i metod zjišťování informací o výkonnosti, která zajistí srozumitelnost a relevanci těchto informací o výkonnosti i pro méně obeznámené uživatele. Na druhou stranu manažerské účetnictví v anglosaské oblasti, respektive controlling v germanofonní oblasti získávají svébytnou úlohu informační podpory řízení a měření výkonnosti pro podnikový management.

3. Při měření výkonnosti uvnitř podniku se projevuje rostoucí důraz na odpovědnostní pohled na výkonnost u všech úrovní podnikového řízení. Důsledkem je rostoucí spektrum hodnotových kritérií pro měření výkonnosti v ekonomických strukturách podniku.

Pojďme se nyní na jednotlivé vývojové tendence zaměřit podrobněji. Důležité je přitom nejen poznat jejich dopady na používané koncepce a metody v měření výkonnosti, ale i porozumět příčinám, které k jejich rozvoji vedly.

### 3.1 Nová syntetická měřítka

Inovace v přístupech k měření výkonnosti, ke kterým docházelo v průběhu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století, vznikaly často „ve jménu“ kritiky měření výkonnosti založeného na hospodářském výsledku. Stejně jako již opakovaně v předcházejících dobách se i v tomto období objevuje „klasický kritický argument“, který zpochybňuje preferenci aktuálního principu zjišťování hospodářského výsledku před zjišťováním na základě příjmů a výdajů.<sup>5</sup>

Kromě této tradiční kritiky se však názory na měření výkonnosti stále výrazněji obrací k úvaze celistvě postihnout při vyjádření výkonnosti dlouhodobé efekty současného vývoje podniku. To, co přináší firmě prospěch dnes, je důsledkem toho, co jsme učinili v minulosti! Důsledky toho, co děláme dnes, se neprojeví hned, ale až za určitý čas! Pro podnik a jeho rozvoj není až tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost! To jsou hlavní východiska, na kterých založili svou práci ti, kteří přichází s novými přístupy k měření výkonnosti. Ideálem se stává syntetické kritérium, které by – řečeno s určitou nadsázkou – zhmotnilo nekonečný vývoj podniku do jedné kvantitativní charakteristiky.

Nositelé těchto argumentů upozorňují na skutečnost, že hospodářský výsledek, a to bez ohledu na to, jestli je jeho zjišťování založeno na aktuálním nebo peněžním přístupu, informuje převážně o těch důsledcích činnosti, které se projeví na výkonnosti zkoumaného subjektu v přítomnosti nebo v blízké budoucnosti. Je tedy již svou podstatou koncipován jako operativně až takticky zaměřené měřítko výkonnosti nikoli jako nástroj se strategickým pohledem do budoucnosti.

---

5 Argumenty konfrontující přednosti a nedostatky obou přístupů k měření výsledku hospodaření, tj. na aktuální a peněžní bázi jsou podrobně popsány v odborné literatuře (viz např. Bowen et al. 1987, Dechow 1993, Kovanicová 2002).

Na základě uvedené kritiky vzniká řada syntetických metod, které se do jednoho měřítka snaží promítnout všechny dimenze podnikové výkonnosti po celou dobu jeho existence. Nejpopulárnějšími měřítka tohoto typu jsou:

1. *Market Value Added (MVA)*<sup>6</sup>

Měřítka MVA navržené společností Stern Stewart & Co (viz např. Stewart 1991) měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu a jeho kvantifikace<sup>7</sup> je definována jako současná hodnota predikcí budoucích výsledků podniku vyjádřených podle měřítka Ekonomické přidané hodnoty (EVA) a diskontovaných váženými průměrnými náklady kapitálu (WACC), formálně vyjádřeno vztahem

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVAt}{(1+WACC)^t}$$

2. *Cash Flow Return On Investment (CFROI)*

Měřítka CFROI navržené společností HOLT Value Associates (viz např. Madden 1999) vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik jako soubor jednotlivých investic. Přínosem z investic jsou jednak provozní peněžní toky z investičních projektů bez zahrnutí úroků (CF) a jednak čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice (NA). Tyto přínosy jsou porovnávány s brutto hodnotou investic (PV). Formálně vyjadřuje výpočet měřítka následující vztah

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n}$$

Paralelně s těmito iniciativami dochází i ke snahám provést renesanci hospodářského výsledku a nadřadit při jeho zjišťování nad obvykle uplatňovaný princip opatrnosti požadavek na aktuálnost informací a orientaci výsledku na budoucnost. Za nejznámější a v praxi nejvíce uplatňovanou iniciativu v tomto směru je možné považovat obnovenou myšlenku tzv. ekonomického pojetí zisku, tj. zisku po zohlednění explicitních i implicitních nákladů na kapitál podniku. Na této myšlence je založeno v 80. letech 20. století populární měřítka ekonomická přidaná hodnota (EVA), které vyjadřuje rozdíl mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění (NOPAT) a náklady kapitálu, které jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných v hlavní výdělečné činnosti (NOA) a vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC), formálně vyjádřeno vztahem

6 K názvům těchto měřítek se nevytvořily obecně uznávané a rozšířené české ekvivalenty. Měřítka MVA je možné přeložit jako Tržní přidaná hodnota nebo Tržní přidaná hodnota, měřítka CFROI jako Rentabilita investic založená na peněžních tocích.

7 Kromě uvedeného a v literatuře obvykle doporučeného přístupu k výpočtu (označovanému ex ante) existuje ještě druhá varianta kvantifikace, označovaná jako ex post, a to rozdíl mezi tržní hodnotou firmy, obvykle vyjádřenou tržní kapitalizací, a čistými aktivy v hlavní výdělečné činnosti. Podrobněji viz např. Mařík et al. (2003).

$$EVA = NOPAT - NOA * WACC,$$

nebo v praxi často využívaným upraveným vztahem na bázi tzv. hodnotového rozpětí

$$EVA = \left( \frac{NOPAT}{NOA} - WACC \right) * NOA$$

Paleta měřítek výkonnosti vznikajících v této době je opravdu široká. Je adekvátní otázkou, do jaké míry se jednotlivá měřítka od sebe obsahově odlišují a nakolik se jedná spíše o důsledek snahy poradenských firem ukázat se v tvrdém konkurenčním boji s novým, „moderním a inovujícím“ přístupem. Myers (1996) ve svém článku hovoří o *Metric Wars*, tedy válce měřítek, přesněji řečeno obchodní válce těch, pro které je návrh a implementace nových měřítek výkonnosti podnikáním. Poukazuje přitom na skutečnost, že „...podobnosti mezi EVA, CFROI a ostatními novými měřítky jsou přinejmenším tak velké jako jejich odlišnosti“.

Je vhodné upozornit na skutečnost, že všechna navrhovaná měřítka v zásadě vycházejí z pohledu na podnik jako na „stroj na zhodnocení kapitálu“ vlastníka. Přístup k hodnocení výkonnosti podniku se stále více přibližuje hodnocení investic, při kterém vlastníka spíše než podrobná informace o investici do jednoho podniku mnohem více zajímá výkonnost celého jeho investičního portfolia.

### 3.2 Finanční a manažerské účetnictví a výkaznictví

Rostoucí důležitost kapitálových trhů spojená s oddělováním pozice investora od role manažera, v kontextu s výše uvedenou kritikou vypovídací schopnosti a obecně kvality informací o podnikové výkonnosti založených na účetních informacích, vedou v 70. letech k rozvoji projektů usilujících o posílení významnosti účetního výkaznictví při měření výkonnosti. Na jejich formování měly vliv zejména následující skutečnosti:

- Požadavky investorů na kvalitativní charakteristiky informací o výkonnosti se stále výrazněji odlišují od informačních potřeb manažerů. Tyto odlišnosti je možno shrnout do charakteristických znaků uvedených v tabulce 1.<sup>8</sup>
- Zájem investorů přesahuje hranice národních kapitálových trhů. Jeho důsledkem je potřeba mezinárodní srovnatelnosti informací o výkonnosti.
- Měření a vyhodnocování informací o výkonnosti se zejména poradenským a konzultantským společnostem jeví jako perspektivní trh. Účetnictví, tradiční informační základna měření výkonnosti, je těmito společnostmi s poměrně značným úsilím prezentováno jako překonaný produkt, který je vhodné nahradit novými produkty, které byly představeny v předchozím oddíle.

8 Podrobněji se touto problematikou zabývá např. Wagner (2009).



**Odlíšnosti v charakteristikách informací pro externí a interní uživatele**

Charakteristika	Pojetí pro externí uživatele	Pojetí pro interní uživatele
<b>Srozumitelnost</b>	- informace je určena pro všeobecně kvalifikovaného uživatele, který jejímu studiu sice věnuje náležitou pozornost, má však omezenou znalost specifických podmínek a omezený přístup k doplňujícím zdrojům informací	- informace je určena pro uživatele s podrobnou znalostí podmínek, za kterých činnost probíhá, a s možností širokého přístupu k doplňujícím zdrojům informací
<b>Relevance</b>	- informace je připravená v relativně syntetické podobě s nastavením hrubé úrovně prahu významnosti pro samostatné uvedení informace o dílčím faktoru ovlivňujícím výkonnost	- informace je připravená v analytické podobě (nebo v hierarchické podobě umožňující získání analytické informace) tak, aby uživatel mohl posoudit faktory ovlivňující s různou mírou významnosti výkonnost zkoumané organizace
<b>Spolehlivost</b>	- uživatel preferuje informace s vysokou úrovní spolehlivosti jako důsledek snahy o omezení vlivu informační asymetrie	- pro uživatele je prioritou obsahový potenciál informace s tím, že se předpokládá jeho schopnost posoudit úroveň nejistoty spojené s touto informací
<b>Srovnatelnost</b>	- pro uživatele je důležitá nejen srovnatelnost informací v čase ale i srovnatelnost mezi různými organizacemi	- srovnatelnost informací mezi různými subjekty nemusí být pro uživatele zásadním požadavkem

Jako perspektivní cesta k povzbuzení významu účetnictví pro externí uživatele se ukazuje harmonizace finančního účetnictví a výkaznictví, zpočátku realizovaná na lokální úrovni s cílem zvýšit obsahovou kvalitu účetních informací, ale postupně se prosazující i v mezinárodním prostředí s cílem překonat bariéry národních úprav účetnictví, a odstranit tak problém vnější nekompatibility uživatelských výstupů různých účetních systémů. V sedmdesátých letech se proto započíná moderní historie tří významných harmonizačních tendencí, které ovlivňují podobu účetních informací o výkonnosti určených pro externí uživatele dodnes:

1. V roce 1973 vzniká profesní organizace Výbor pro mezinárodní účetní standardy (*International Accounting Standards Committee, IASC*), který se věnuje vydávání Mezinárodních účetních standardů (*International Accounting Standards, IAS*). Z pojetí původních mezinárodních účetních standardů je přitom patrné, že vycházejí v prvé řadě z tradice uplatňované v zemích Britského společenství. Připouštějí-li, ve snaze zajistit předpoklady pro rozšíření do zemí mimo anglosaský svět, dvě řešení (jedno označované jako tzv. alternativní), stávají se tak sice „akceptovatelnější“, na druhou stranu tato „rozkročenost“ snižuje účinnost harmonizace z hlediska srovnatelnosti informací o výkonnosti.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Podrobněji k historii a významu činnosti IASC viz např. Camfferman; Zeff (2007).



2. Přestože historie amerických Všeobecně uznávaných účetních zásad (*US Generally Accepted Accounting Principles, US GAAP*) je výrazně delší, významný milník v jejich vývoji představuje rok 1973, ve kterém vzniká v USA Rada pro standardy finančního účetnictví (*Financial Accounting Standards Board, FASB*), profesní organizace vydávající americké standardy finančního účetnictví s cílem formulovat „novodobé“ zásady pro finanční výkaznictví. Přestože primární oblast zájmu tvoří americké společnosti, ovlivnily US GAAP významně vývoj finančního účetnictví po celém světě.
3. V roce 1978 je vydána 4. směrnice Rady Evropského společenství, která reguluje podobu finančního účetnictví a výkaznictví ve státech Evropského společenství. Protože – na rozdíl od výše uvedených harmonizačních proudů – je tato směrnice legislativní normou, je její význam pro harmonizaci z hlediska srovnatelnosti informací oslaben již v samotných principech tvorby směrnice potřebou respektovat zájmy kontinentální i ostrovní části Evropy možností volby z většího počtu variant řešení.

Přestože jednotlivé harmonizační proudy vznikaly v různém prostředí a v řadě oblastí se mezi sebou odlišují, ve všech je zřejmý pohled na účetnictví jako na pragmaticky zaměřený informační systém se zřetelnou uživatelskou orientací. Všechny přístupy se proto, na rozdíl od řešení uplatňovaných v té době v našich zemích, zcela přirozeně zaměřují zejména na harmonizaci výstupů účetnictví, a to jak v podobě účetních výkazů tak i dalších informací, které formou poznámek či komentářů vysvětlují a doplňují informace uvedené ve výkazech.

Tím podstatným je přitom zejména pravdivý a poctivý obsah sdělení (*true and fair view*) a jeho užitečnost pro uživatele podle zásady „obsah nad formu“. Velmi podstatnou součástí prvních dvou harmonizačních tendencí je proto i vytvoření koncepčního rámce, který je východiskem pro postupy uplatňované v jednotlivých dílčích oblastech účetního „měření výkonnosti“.

Přínos harmonizačních tendencí, které se objevily v 70. a 80. letech v oblasti finančního účetnictví a výkaznictví, lze z pohledu měření výkonnosti spatřovat především ve zvyšování kvality poskytovaných informací, které vychází z dlouhodobě ustálených základních principů a koncepčních východisek účetnictví. Jedná se tedy spíše než o revoluci základního pohledu na měření výkonnosti, o který se v tomto období snaží „mimoúčetní“ svět, o významný posun v kvalitě účetních informací, který je v neposlední řadě podpořen i snahou o podporu komunikace, a tím transferu znalostí a zkušeností mezi odborníky v účetních profesích a uživateli účetních informací, reprezentovanými zejména burzami cenných papírů.

Svébytný rozvoj zaznamenává oblast informací o výkonnosti určená pro interní uživatele. Potřeba samostatně konstituovat a následně i formalizovat systém informací o výkonnosti pro interní uživatele je již po 2. světové válce, ale zejména na konci 60. let 20. století zřetelná ve většině velkých amerických i evropských podniků. Způsob

koncepčního řešení se však, zvláště při srovnání amerických a německých podniků, výrazně odlišuje.

Americké podniky obvykle navazují na předchozí tradici tzv. nákladového účetnictví (*cost accounting*) a na jeho základě vytvářejí systém nástrojů tzv. manažerského účetnictví (*management accounting*), zaměřeného na informační podporu rozhodovacích a řídicích úloh managementu. Kromě rozdílů ve struktuře informací o výkonnosti, které byly mezi finančním a nákladovým účetnictvím typické již dříve, dochází mezi finančním a manažerským účetnictvím k významnějším odlišnostem v ocenění, a dokonce i pojetí informací o výkonnosti.<sup>10</sup> Jedním z významných cílů „nově konstituovaného“ manažerského účetnictví je řešení informační podpory odpovědnostního řízení výkonnosti podniků s bohatou manažerskou strukturou, kterému bude věnován následující oddíl tohoto článku.

Vývojová linie německých podniků je oproti americkým podnikům výrazně odlišná. Jak uvádí například Horváth (2009a), postupná integrace účetních informací do řídicího procesu tak, jak byla po 2. světové válce realizovaná ve Spojených státech, v Německu zcela chyběla. Ve vazbě na tradici Schmalenbachovy teorie řízení se v německém prostředí rozvíjí systém manažerských metod a nástrojů, zastřešovaných pojmem *controlling*.<sup>11</sup> Výkonnost jako samostatná charakteristika a předmět manažerského zájmu zde není pojmenována, je však možné rozpoznat její implicitní přítomnost v řadě nástrojů *controllingu*, jejichž úlohou je dosažení cílů podniku v oblasti efektivnosti a hospodárnosti. Významným principem tvorby systému nástrojů *controllingu* je koordinace nástrojů finančního a věcného řízení podniku, která vede k požadavku na integraci hodnotových a naturálních informací o výkonnosti.

### 3.3 Odpovědnostní pohled na řízení výkonnosti podniku

Ekonomická i manažerská propojenost dříve samostatných podniků v důsledku kooperace podniků i akumulace kapitálu, vstup na mezinárodní trhy v důsledku odstraňování bariér vstupu na národní trhy jiných zemí, specializace činností a potřeba jejich koordinace v důsledku zavádění nových technologií, tyto různorodé vnější i vnitřní okolnosti vývoje výrazně posilují potřebu řídit, a tedy i systematicky měřit výkonnost managementu napříč manažerskou strukturou podniku. Snaha o využití měřítek, která by dokázala zajistit souměřitelné informace o výkonnosti manažerů, odpovědných za činnosti s mnohdy velmi různorodým zaměřením, posiluje význam finančních měřítek výkonnosti v odpovědnostním řízení podniku.

Obvyklým východiskem pro návrh a implementaci měřítek výkonnosti v ekonomické struktuře podniku jsou celopodnikově uplatňovaná měřítka. Při jejich transformaci na vnitropodnikovou úroveň jsou přitom uplatňovány dva přístupy:<sup>12</sup>

10 O duálním pojetí finančního a manažerského účetnictví podrobněji viz například Král (2005).

11 První odborná publikace systematicky využívající koncept *controllingu* byla P. Horváthem publikována v roce 1979; v roce 2009 vyšlo již její 11. vydání (Horváth, 2009b).

12 Podrobněji se této problematice věnuje např. Solomons (1983).

1. Podle prvního jsou odpovědnostní střediska v ekonomické struktuře hodnocena podle dílčích komponent celopodnikových měřítek výkonnosti. Oproti tradiční podobě ekonomické struktury podniku, založené zejména na nákladových a výnosových střediscích, tedy střediscích odpovědných za výkonnost pouze vymezené oblasti provozního cyklu podniku, se ve větším rozsahu začínají uplatňovat odpovědnostní střediska orientovaná na měřítka zisku nebo ziskovosti odrážející výkonnost uzavřeného provozního cyklu ve vymezeném produktovém či zákaznickém segmentu.
2. Podle druhého přístupu je výkonnost silně decentralizovaných odpovědnostních středisek, obvykle označovaných jako strategické podnikatelské jednotky (*strategic business units*), posuzována měřítka, která odpovídají měřítkům výkonnosti využívaným na celopodnikové úrovni. Výkonnost managementu strategických podnikatelských jednotek se tedy posuzuje podle schopnosti zhodnotit kapitál činností strategické podnikatelské jednotky. Využívanými měřítka výkonnosti jsou například rentabilita investovaného kapitálu (ROIC)<sup>13</sup> nebo reziduální zisk (RI).<sup>14</sup>

#### 4. 90. léta 20. století – dichotomie pohledu externích uživatelů

Ve vazbě na zřetelné odlišení požadavků externích a interních uživatelů na informace o výkonnosti v předchozích desetiletích je i vývoj měření výkonnosti v 90. letech 20. století a na začátku nového tisíciletí vhodné sledovat samostatně v těchto dvou liniích. Oblast měření výkonnosti podniku z pohledu externích uživatelů je v uvedeném období velmi silně ovlivněna stále se „rozevírajícími nůžkami“ dvou základních pohledů na podstatu podniku. Jejich základní stanovisko můžeme vyjádřit následujícími tvrzeními:

1. Podnik je finanční investice, která by měla investorovi přinést žádoucí zhodnocení peněz. Podniky se přitom dají kupovat a prodávat v zásadě jako kterýkoli jiný ekonomický statek.

- 
- 13 Obvyklý způsob výpočtu rentability investovaného kapitálu (ROIC) je možné formálně vyjádřit následujícím vztahem

$$ROIC_{SBU1} = \frac{EBIT_{SBU1}}{IC_{SBU1}}$$

kde  $EBIT_{SBU1}$  je výsledek hospodaření strategické podnikatelské jednotky (SBU1) před úroky a daněmi,  $i$  je požadovaná míra zhodnocení kapitálu investovaného do strategické podnikatelské jednotky.

- 14 Obvyklý způsob výpočtu reziduálního zisku (RI) je možné formálně vyjádřit následujícím vztahem

$$RI_{SBU1} = EBIT_{SBU1} - i * IC_{SBU1}$$

kde  $EBIT_{SBU1}$  je výsledek hospodaření strategické podnikatelské jednotky (SBU1) před úroky a daněmi,  $i$  je požadovaná míra zhodnocení kapitálu investovaného do strategické podnikatelské jednotky a  $IC_{SBU1}$  je kapitál investovaný do strategické podnikatelské jednotky. Požadovaná míra zhodnocení kapitálu je obvykle odvozována od vážených průměrných nákladů kapitálu, avšak s přihlednutím k podmínkám činnosti podnikatelské jednotky (podrobněji viz například Kaplan, Atkinson 1998).

2. Podnik je socioekonomický systém, složitá síť vnitřních a vnějších vztahů, které je potřeba vyváženě usměrňovat.

Bylo by přitom zjednodušující chápat první tvrzení jako vyjádření stanoviska externích uživatelů a druhé jako stanovisko manažerské. Vyjadřují spíše různé názorové postoje ke „správnému“ fungování ekonomických vztahů ve společnosti. Z toho důvodu jsou mnohdy tato tvrzení uváděna nikoli jako objektivní konstatování („podnik je“), ale spíše jako hodnotová či hodnotící stanoviska („podnik by měl být“, „podnik by bylo správné vnímat“). Byť se uvedená tvrzení z objektivního pohledu nemusí nutně vylučovat, silná akcentace určitého z nich ovlivňuje pojetí výkonnosti podniku, a tedy i způsobem jejich měření zásadním způsobem. V následujících oddílech jsou proto z hlediska dopadu na měření výkonnosti podniku oba pohledy rozlišeny.

#### 4.1 Podnik jako investice – shareholder value mania

Důvody pro rozvoj pohledu na podnik jako finanční investici je možné hledat zejména v pokračující koncentraci kapitálu, která vede ke vzniku velmi silně kapitálově vybavených finančních skupin, a v pokračujícím odbourávání legislativních i technických bariér globálního obchodování na kapitálových trzích v reálném čase. Z hlediska výkonnosti se pozornost této skupiny investorů stále zřetelněji odklání od výkonnosti transformačního procesu, tedy schopnosti správným způsobem (účinně) přeměňovat ekonomické vstupy do „správných“ (efektivních) výstupů, k výkonnosti vyjádřené směnnou hodnotou podniku jako portfoliového aktiva.

Zájem o měření výkonnosti se tak koncentruje do odpovědi na spekulativní otázku investora: Lze očekávat budoucí toky plynoucí z držby podílu v podniku vyšší než v případě jeho prodeje a investování získaných prostředků do jiné investice? Měření výkonnosti podniku ve vymezeném období, svým charakterem odpovídající obecným zásadám hodnocení finančních investic, se proto zabývá měřením dvou oblastí – změnou tržní hodnoty během zkoumaného období a volnými peněžními toky pro vlastníka v průběhu zkoumaného období při respektování míry rizikovosti investice.

Je zřejmé, že tento pohled podniku vychází ze syntetických přístupů měření výkonnosti sedmdesátých let popsanych v předchozí části článku. Typickým „pokročilým“ zástupcem tohoto pojetí je koncepce *Shareholder Value Added (SVA)*,<sup>15</sup> vytvořená Alfredem Rappaportem (viz např. Rappaport, 1998). SVA vyjadřuje rozdíl v hodnotě podniku pro akcionáře na konci a na začátku měřeného období, kdy vyjádření hodnoty pro akcionáře odvozuje od současné hodnoty predikce budoucích peněžních toků, formálně vyjádřeno následujícími vztahy:

$$SVA = SV_t - SV_{t-1},$$

kde  $SV_t$  je shareholder value (hodnota firmy pro vlastníky) v čase  $t$  vyjádřená následujícím vztahem:

---

15 Možný český překlad je Akcionářská přidaná hodnota nebo Přidaná hodnota pro akcionáře.

*SV = Současná hodnota CF z hlavní výdělečné činnosti během plánovaného období + Residuální hodnota podniku ke konci plánovaného období (diskontovaná) – Závazky podniku.*

Je však třeba zdůraznit, že samotné měřítko SVA a zjištění jeho hodnot není v uvedeném přístupu tím nejvýznamnějším. Celý přístup je spíše vyjádřením určité filosofie investora a z ní vyplývajícího doporučeného chování s cílem maximalizovat hodnotu kapitálových aktiv (tzv. *Value Based Management*), která má svůj původ na počátku osmdesátých let minulého století.

Pojetí podniku jako investice, se kterou se dá volně obchodovat, vedlo kromě koncepce Shareholder Value též k rozvoji řady dalších informačních disciplín, jako jsou oceňování podniku, účetnictví při přeměnách obchodních společností s důrazem na kvantifikaci tzv. goodwillu, či oceňování finančních nástrojů, zejména s důrazem na oceňování reálnou hodnotou. Stejně jako u „rozmachu“ nových syntetických měřítek 70. a 80. let i v případě těchto oblastí se nabízí otázka, do jaké míry je možné u nich identifikovat svébytný předmět zájmu a nakolik představují pohled na jednu věčnou tematiku z lehce rozdílných úhlů pohledu a s využitím jiného metodického a pojmového aparátu. Domníváme se, že odlišnosti nelze spatřovat ani tak v objektu, jehož výkonnost má být změřena (respektive odvozena od jeho ocenění), ale spíše v účelu, pro který se toto zjištění informace provádí, a v charakteristikách měření, které z tohoto účelu vychází.

## 4.2 Podnik jako socioekonomický systém

Za základ pohledu na podnik jako socioekonomický systém je možné v 90. letech 20. století považovat tzv. teorii koalice, založenou na úvaze, že podnik jako prvek společensko-ekonomického systému je nositelem cílových představ široké skupiny subjektů (zájmových skupin). Cílů své existence tak dosahuje pouze tehdy, pokud uspokojuje cíle všech zájmových skupin, a proto i výkonnost podniku je posuzována z pohledu jeho užítku nejen pro vlastníky ale pro širší spektrum zájmových skupin.<sup>16</sup> Měření výkonnosti respektující uvedený pohled lze tedy považovat za multikriteriální hodnocení. Komplikující pro řešení této optimalizační úlohy je však skutečnost, že jednotlivé parametry modelu, tzn. kategorie výkonnosti odrážející cíle dílčích zájmových skupin, nejsou obvykle vyjádřeny porovnatelnými a sčitatelnými měřítky výkonnosti. U určitých skupin jsou cíle zájmových skupin popsatelné pouze verbálně, případně s využitím ordinálních kvalitativních veličin pro posouzení výkonnosti.

Pro účely měření výkonnosti, respektive formulace optima výkonnosti je uvedena heterogenita obvykle nahrazena jedním z následujících modelových přístupů:<sup>17</sup>

16 Tato myšlenka byla poprvé systematicky popsána R. Freemanem v roce 1984 (Freeman, 1984) a dále rozpracována řadou dalších autorů (viz např. Donaldson, Preston, 1995; Atkinson et al., 1997).

17 Podrobněji k uvedeným modelům viz například Soukup (2001).

1. Jsou definovány primární zájmová skupina a sekundární zájmové skupiny, kde optimum výkonnosti je posuzováno z hlediska užítka primární cílové skupiny ze předpokladu respektování požadavků sekundárních zájmových skupin v rozsahu, při kterém jsou tyto skupiny ochotny vstoupit do vztahu s podnikem a podílet se tak na dosažení cílů primární skupiny.

Jsou-li za primární zájmovou skupinu uvažováni investoři, je základní model měření výkonnosti analogický jako v předchozím oddíle s tím, že potřeba respektovat požadavky ostatních zájmových skupin na výkonnost je v tomto modelu explicitně definována (viz např. Atkinson et al., 1997). Primární zájmovou skupinou mohou být podle ekonomické pozice podniku též manažeři, zaměstnanci nebo odběratelé (zejména v případě monopsonu).

2. U kategorií výkonnosti každé zájmové skupiny je vymezeno rozpětí, ve kterém zájmová skupina považuje cíle za splněné, respektive je ochotna tolerovat určitou úroveň naplnění cíle. Optimum výkonnosti je posuzováno počtem zájmových skupin, u kterých se splnění cílů nachází ve stanoveném rozpětí.

Označení „optimum“ není v tomto případě zcela přesné; cílové pole vyjádřené zónami tolerance je – spíše než snahou o dosažení optima například často v ekonomické teorii uvažovaným tzv. Paretovským zlepšením – primárně snahou o nalezení kompromisního stavu, ve kterém není ohroženo přežití firmy odstoupením zájmové skupiny z koalice. Dosažení lokálních maxim multikriteriální funkce výkonnosti, tj. nejlepší výkonnosti z pohledu individuální zájmové skupiny je při takovém přístupu druhořadé.

## 5. 90. léta 20. století – moderní manažerský návrat k tradicím

Přes velký rozvoj „tradičních i moderních“ syntetických měřítek a snahu o jejich uplatnění nejen pro informační podporu investorů ale i managementu sílí na přelomu 80. a 90. let kritické hlasy vůči uplatnění syntetickým přístupů k měření výkonnosti pro manažerské potřeby. Tato kritika vychází zejména z následujících argumentů:<sup>18</sup>

- Měřítka vycházející ze syntetického pohledu na měření výkonnosti zachycují výkonnost podniku na takové úrovni agregace informací, která znemožňuje porozumět příčinám vedoucím k jejich dosažení.
- Hodnoty syntetických měřítek jsou spíše než vyjádřením schopnosti podniku vytvořit potenciál pro kontinuální zvyšování výkonnosti v konkurenčním prostředí odrazem již dříve rozhodnutého vývoje.
- Tradiční syntetická měřítka výkonnosti se orientovala na zobrazení informací o výkonnosti dosažené v minulých obdobích, případně v průběhu krátkého časového úseku zahrnujícího současnost, nedávnou minulost a blízkou budoucnost, a jsou tak održena od strategicky orientovaných cílů podniku; modernější syntetická měřítka, která se tento problém tradičních měřítek snaží překonat, bývají však většinou využita pro hodnocení výkonnosti podniku jako celku bez vazby na systém dílčích cílů a úkolů, které by měly určovat zaměření činnosti managementu na střední a nižší úrovni řízení.

<sup>18</sup> Podrobněji k uvedené argumentaci viz například Johnson a Kaplan (1987).



- Všechna syntetická měřítka představují finanční měřítka. To je na jednu stranu v souladu s obvyklým způsobem vyjádření nejčastěji posuzovaného primárního cíle podniku, tj. zvýšením hodnoty pro vlastníka; na druhou stranu, uvažujeme-li měření výkonnosti jako činnosti, jejímž úkolem je zhodnotit přínos dosažený ve vymezené části neustále probíhajícího podnikatelského procesu, řada efektů se v tomto období neprojevuje způsobem, který by byl zachytitelný ve finančním vyjádření.

Je vhodné si uvědomit, že iniciativní, převážně manažersky orientované návrhy v oblasti měření výkonnosti 90. let, které vycházejí z celostního pohledu na podnik, nevznikají na „zelené louce“. Jsou spíše důsledkem moderního uchopení myšlenek, které se v podnikové praxi i v teorii managementu rozvíjely po řadu desetiletí. Jejich význam a úspěšnost přijetí není ani tak podmíněna stupněm jejich unikátnosti jako spíše schopností oslovit manažery v okamžiku, kdy současně uplatňované postupy ztrácejí svoji schopnost aktivizovat pracovníky k tomu, aby čelili novým výzvám podnikatelského prostředí.

Počátkem devadesátých let tak dochází k formulaci „nového ideálu“ v oblasti měření podnikové výkonnosti. Epstein a Manzoni (1997) konstatují, že výzvu se stávají takové systémy měření výkonnosti, které splňují následující požadavky:

- Společnosti by měly vytvářet takové systémy měření výkonnosti, které podporují jejich strategii.
- Systémy měření výkonnosti by měly obsahovat nefinanční indikátory, které by doplňovaly indikátory finanční, a to zejména s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů.
- Všeobecný systém měření výkonnosti společnosti by měl být rozložen do systému dílčích měřítek pro jednotky na nižších úrovních tak, aby umožnil převést cíle společnosti do lépe říditelných subsystémů.

Pravděpodobně nejpropracovanějším a z hlediska implementací nejúspěšnějším systémem řízení a měření výkonnosti vycházející z uvedených myšlenek je tzv. *Balanced Scorecard (BSC)*, vytvořený Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem (viz např. Kaplan, Norton, 1992). Jeho základní východisko přitom respektuje fundamentální manažerský požadavek: sledujme při řízení výkonnosti takové parametry výkonnosti, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnné hodnoty finančních měřítek. Tyto parametry navrhuje rozdělit do čtyř základních skupin, označovaných jako perspektivy, které umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost:

1. finanční perspektiva
2. zákaznická perspektiva
3. perspektiva interních procesů
4. perspektiva učení a růstu.

Dalšími příbuznými a v evropské praxi rozšířenými koncepty řízení a měření výkonnosti podniku jsou například tzv. Model excelence, vytvořený Evropskou nadací pro



řízení kvality (EFQM Excellence Model), nebo Six Sigma, navržená firmou Motorola. Tyto koncepce, stejně jako rozšířená verze Balanced Scorecard, se v první řadě zaměřují na otázky, metody a nástroje manažerského řízení výkonnosti provázané s podnikovou strategií. Dopad jejich aplikace na výkonnost je v nich odvozován logickými vztahy příčin a důsledků. Tyto vztahy jsou přitom obvykle formulovány verbálně s podporou vizualizačních nástrojů (například tzv. strategických map) umožňujících intuitivní manažerské pochopení vazby na výkonnost.

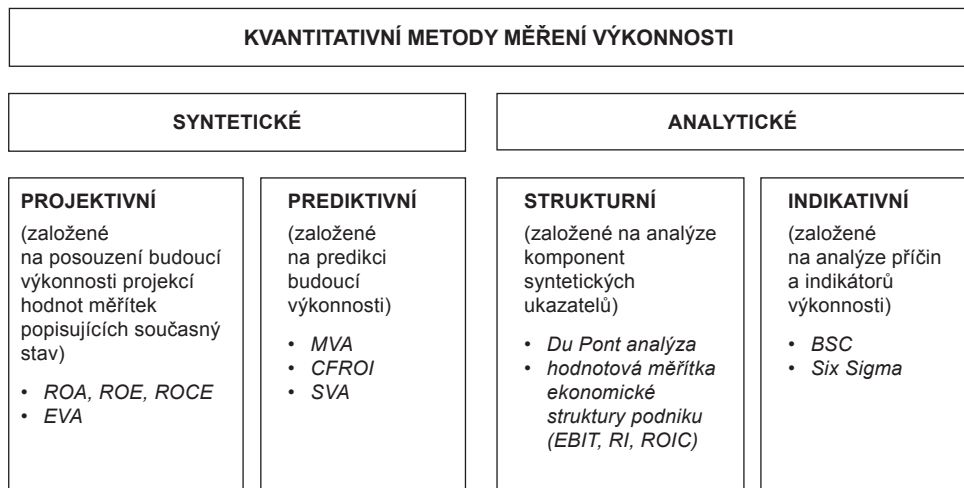
## 6. Závěr

Ukázali jsme, že měření výkonnosti zaznamenalo v průběhu druhé poloviny dvacátého století i na začátku nového tisíciletí poměrně bouřlivý vývoj. Tento vývoj byl a je podněcovaný požadavky investorů i manažerů na informace o výkonnosti v měnících se vnějších i vnitřních ekonomických podmínkách, stejně jako snahou těch, pro které je proces měření výkonnosti předmětem profesního zájmu, nabídnout uživatelům informací o výkonnosti takové nástroje a řešení, které aktivně přispějí k naplnění těchto požadavků, a které mají někdy i pomoci udělat „z vody víno“.

Tendence, které se v měření výkonnosti ve zkoumaném období objevují, tak přinášejí vzájemně promísenou paletu inovací obsahových, metodických i inovací marketingového charakteru. I když každá snaha o systemizaci metod měření výkonnosti vede pouze k zjednodušenému pohledu, je možné kvantitativní metody měření výkonnosti, uvedené v tomto článku, kategorizovat podle míry syntetičnosti na metody syntetické založené na definici vrcholového kritéria výkonnosti, odvozeného od zjištění současného stavu nebo odhadu stavu budoucího, a na metody analytické založené na analýze komponent, nebo příčin výkonnosti. Přehled a členění uvedených metod výkonnosti shrnuje schéma uvedené v obrázku 1.

Obrázek 1

### Vybrané kvantitativní metody měření výkonnosti



Přes svoji různorodost a přes různou intenzitu a dlouhodobost, s jakou ovlivnily zájem vědeckého zkoumání i realizace v podnikatelské praxi, jsou společně projevem vymezení měření výkonnosti jako samostatné oblasti lidského zkoumání. Proces měření výkonnosti je přitom vždy uvažován jako proces cílově orientovaný, ve kterém základní kvalitativní kategorií je významnost informací o výkonnosti pro uživatele.

Prokázali jsme, že – i když základní smysl měření výkonnosti je všem metodám měření výkonnosti společný – aplikace v konkrétních přístupech a metodách měření výkonnosti se proměňuje ve vazbě na změny v podnikatelském prostředí. Stejně jako hlavní předmět zájmu měření výkonnosti, tj. organizovaná lidská činnost, prochází v čase řadou proměn i měření výkonnosti, které je tak vhodné chápat v jeho nepřetržitém, dynamickém vývoji.

## Literatura

- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*. 1997, Vol. 38, No. 3, pp. 25–37.
- BAUMOL, W. J. 1962. On the Theory of Expansion of the Firm. *The American Economic Review*. 1962, Vol. 52, No. 5, pp. 1078–1087.
- BOWEN, R. M.; BURGSTAHLER, D.; DALEY, L. A. 1987. The Incremental Information Content of Accrual Versus Cash Flows. *The Accounting Review*. 1987, Vol. 62, No. 4, pp. 723–747.
- CAMFFERMAN, K.; ZEFF, S. A. 2007. *Financial Reporting and Global Capital Markets: A History of the International Accounting Standards Committee, 1973-2000*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- DECHOW, P. M. 1994. Accounting Earnings and Cash Flows as Measures of Firm Performance. The Role of Accounting Accruals. *Journal of Accounting and Economics*. 1994, Vol. 18, No. 1, pp. 3–42.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de bord: Translating Strategy into Action. *Management Accounting*. August 1997, pp. 28–36.
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman 1984. ISBN 978-0521151740.
- HORVÁTH, P. 2009a. *Controlling*. München: Vahlen, 2009. ISBN 978-3-8006-3521-4.
- HORVÁTH, P. 2009b. What is “German Controlling”? *Cost Management*. March/April 2009, pp. 16-19.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305–360.
- JOHNSON, H. T. 1975a. Management Accounting in Early Integrated Industrial: E.I. duPONT de Nemours Powder Company, 1903-1912. *The Business History Review*. 1975, Vol. 49, No. 2, pp. 184–204.
- JOHNSON, H. T. 1975b. The Role of Accounting History in the Study of Modern Business Enterprise. *The Accounting Review*. 1975, Vol. 50, No. 3, pp. 444–450.
- JOHNSON, H. T. 1983. The Search for Gain in Markets and Firms: A Review of Historical Emergence of Management Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*. 1983, Vol. 8, No. 2-3, pp. 139–146.

- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. 1987. *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987. ISBN 0-87584-254-2.
- KAPLAN, R. S. 1984. The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*. 1984, Vol. 59, No. 3, pp. 390–418.
- KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. 1998. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. ISBN 978-0132622882.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January/February 1996, pp. 75–85.
- KRÁL, B. et al. 2005. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-131-3.
- KOVANICOVÁ, D. et al. 2002. *Finanční účetnictví – světový koncept*. Praha: Polygon, 2002. ISBN 80-7273-062-2.
- LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G.; ZAHEER, S.; CHOO, A. S. 2003. Six Sigma: a Goal-theoretic Perspective. *Journal of Operations Management*. 2003, Vol. 21, No. 2, pp. 193–203.
- MADDEN, B. J. 1999. *CFROI Cash Flow Return on Investment Valuation: A Total System Approach to Valuing the Firm*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 978-0750638654.
- MAŘÍK, M. et al. 2003. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní postupy a metody*. Praha: Ekopress 2003. ISBN 80-86119-57-2.
- MYERS, R. 1996. Metric wars. *CFO*. 1996, Vol.12, No. 10, pp. 41–47.
- PORTER, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987, Vol. 45, No. 2, pp. 43–59.
- RAPPAPORT, A. 1998. *Creating shareholder value: A Guide for Managers and Investors*. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0-684-84410-9.
- SCHROEDER, R. G.; LINDERMAN, K.; LIEDTKE, C.; CHOO, A. S. 2008. Six Sigma: Definition and Underlying Theory. *Journal of Operations Management*. 2008, Vol. 26, No. 3, pp. 536–554.
- SOLOMONS, D. 1983. *Divisional Performance: Measurement and Control*. New York: M. Wiener Publishing, 1983. ISBN 978-0910129-00-2.
- SOUKUP, J. 2001. *Mikroekonomická analýza*. Slaný: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-13-8.
- STEWART, G. B. 1991. *The Quest for Value*. New York: HarperBusiness, 1991. ISBN 978-0887304187.
- TAYLOR, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers, 1911.
- WAGNER, J. 2008. Measuring Performance – Conceptual Framework Questions. *European Financial and Accounting Journal*. 2008, Vol. 3, No. 3, pp. 23–43.
- WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P. D.; SIMMONS, J. E. L. 2003. Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*. 2003, Vol. 7, No. 1, pp. 14–29.

# PERFORMANCE MEASUREMENT – DEVELOPING TENDENCIES OF THE SECOND HALF OF THE 20<sup>TH</sup> CENTURY

**Jaroslav Wagner**, University of Economics, Prague, nám. W. Churchilla 4, CZ – 130 67 Praha 3  
(wagner@vse.cz)

---

## **Abstract**

The paper focuses on core tendencies in performance measurement issues in the period 1950-2010. Based on analysis of archival sources and respecting the change in business environment the paper provides confrontation of particular approaches to performance measurement with the aim to discuss their innovation value and relevancy for business performance management as well as decision-making process of investors.

## **Keywords**

performance measurement systems, history of performance measurement, performance measures harmonization in financial reporting, managerial accounting

## **JEL Classification**

L25, M41